



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN DE LICKSTICKS DE
COCTELES ECUATORIANOS CON LICOR Y SU POSTERIOR
EXPORTACIÓN A LA COMUNIDAD DE MADRID – ESPAÑA

AUTOR

Joselyn Brigitte Gavilanes Parra

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN DE LICKSTICKS DE
COCTELES ECUATORIANOS CON LICOR Y SU POSTERIOR
EXPORTACIÓN A LA COMUNIDAD DE MADRID – ESPAÑA”

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniería en Negocios Internacionales.

Profesor Guía

Diego Patricio Torres Contreras, MBA

Autora:

Joselyn Brigitte Gavilanes Parra

AÑO

2018

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocio para la elaboración de licksticks de cocteles ecuatorianos con licor y su posterior exportación a la Comunidad de Madrid – España, a través de reuniones periódicas con el estudiante Joselyn Brigitte Gavilanes Parra, realizado en el semestre 2018-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

M.B.A Diego Patricio Torres Contreras

C.I 170506999-3

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocio para la elaboración de licksticks de cocteles ecuatorianos con licor y su posterior exportación a la Comunidad de Madrid – España, realizado en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

MSC Christian Diego Pérez Solórzano

C.I 171125442-3

DECLARACIÓN DE AUDITORIA 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”.

Joselyn Brigitte Gavilanes Parra

C.I 172564202-7

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por cada día de vida, a mis padres David Gavilanes y Miriam Parra por ser el apoyo incondicional, el ejemplo constante y por creer en mí.

A mis hermanos Alejandro y Mateo por siempre enseñarme que el esfuerzo sin diversión no se llega al éxito.

A mis mejores amigos Ana Belén y Erick por estar junto a mí en todo este camino.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este triunfo a mis padres que han sabido ser unos perfectos ángeles en la tierra, a mis hermanos que son mis más grandes tesoros para que sepan que todo sacrificio vale la pena al final del camino, y a este hermoso país por permitirme realizar una de mis más anheladas metas

RESUMEN

El postre tiene que ser espectacular, porque llega cuando el gourmet ya no tiene hambre". – Alexandre Grimod. La trascendencia del helado en el tiempo es notoria, ya que pasó de ser un alimento limitado para la nobleza hasta llegar a formar parte indispensable en un supermercado. (Vanguardia, 2018).

El presente plan de negocio tiene como finalidad, el probar la correcta viabilidad de la elaboración de licksticks (paletas de helado) de cocteles ecuatorianos con licor, a través del desarrollo de la industria manufacturera ecuatoriana y aprovechar el incentivo del gobierno local para la creación de nuevos emprendimientos que den a conocer al Ecuador a través de productos con valor agregado. La necesidad surge en el momento plasmar en un producto la diversidad de productos tradicionales con los que se crean bebidas y cocteles ecuatorianos, las mismas que solo se fomentan a nivel local.

Inicialmente, se realizó un análisis de entorno en el cuál operaría la empresa dentro de la perspectiva nacional hasta llegar al estudio de la perspectiva internacional, donde se escogió el mercado internacional por su participación a nivel internacional en el consumo y gasto de helados, posteriormente se analizó la industria heladera en la Comunidad de Madrid para la exportación y comercialización del producto propuesto.

Adicionalmente, se realizó un análisis cualitativo y cuantitativo del cliente mediante entrevistas expertos y a un futuro consumidor; además, encuestas direccionadas al mercado de la Comunidad de Madrid, resultando que los clientes realizan un alto gasto mensual y una alta incidencia en frecuencia de consumo local en helados superando a la media mundial.

Finalmente, se plantea una estrategia general de marketing en un enfocado segmento de mercado y con ello, se realiza la evaluación financiera del proyecto a un periodo de 5 años, concluyendo que el proyecto es viable con un valor neto actual de \$ 248.640, una tasa interna de retorno del 29,35% y con un periodo de retorno de la inversión realizada de 2 años y 6 meses.

ABSTRACT

"The dessert has to be spectacular, because it arrives when the gourmet is no longer hungry." - Alexandre Grimod. The transcendence of ice cream in time is notorious, since it went from being a limited food for the nobility to become an indispensable part in a supermarket. (Vanguardia, 2018).

The purpose of this business plan is to prove the correct viability of the elaboration of licksticks (ice cream popsicles) of Ecuadorian cocktails with liquor, through the development of the Ecuadorian manufacturing industry and to take advantage of the incentive of the local government for the creation of new ventures that make Ecuador known through value-added products. The need arises in the moment to translate into a product the diversity of traditional products with which Ecuadorian drinks and cocktails are created, the same ones that are only fostered at a local level.

Initially, an analysis of the environment in which the company would operate within the national perspective was carried out until the study of the international perspective, where the international market was chosen for its international participation in the consumption and expenditure of ice cream, subsequently analyzed the ice-cream industry in the Community of Madrid for the export and commercialization of the proposed product.

Additionally, a qualitative and quantitative analysis of the client was conducted through expert interviews and a future consumer; in addition, surveys directed to the market of the Community of Madrid, resulting in customers making a high monthly expenditure and a high incidence in frequency of local consumption in ice cream exceeding the global average.

Finally, a general marketing strategy is proposed in a focused market segment and with this, the financial evaluation of the project is carried out over a period of 5 years, concluding that the project is viable with a current net value of \$ 248,640, an internal return of 29.35% and with a return period of the investment made of 2 years and 6 months.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo general	2
1.1.2 Objetivos específicos.....	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS	3
2.1. Análisis del entorno externo	3
2.1.1. Análisis del entorno externo Ecuador	3
2.1.2. Análisis del entorno externo España	6
2.2. Identificación del CIU	10
2.3. Análisis de la industria (PORTER)	10
2.3.1. Poder de negociación de los proveedores	11
2.3.2. Poder de negociación de los clientes	11
2.3.3. Entrada potencial de nuevos competidores.....	12
2.3.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos	14
2.3.5. Rivalidad entre empresas competidoras	14
2.4. Matriz de evaluación de factores externos.....	15
2.5. Conclusiones del análisis de entornos.....	17
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	19
3.1. Segmento del mercado.....	19
3.2. Diseño y problema de la investigación de mercado.....	20
3.3. Objetivos.....	20
3.4. Investigación Cualitativa.....	21
3.4.1. Entrevista a expertos.....	21
3.4.2. Entrevista a un posible consumidor.....	22
3.5. Investigación Cuantitativa	23
3.5.1. Hipótesis, hipótesis nula y alternativa.....	23
3.5.2. Obtención del tamaño muestral.....	24

3.5.3. Resultados del sondeo descriptivo	24
3.6. Conclusiones del análisis cualitativo y cuantitativo	29
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	29
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio	29
4.2. Demanda total del mercado de licksticks	32
5. PLAN DE MARKETING	34
5.1. Estrategia general de marketing	34
5.1.1 Mercado objetivo	35
5.1.2 Propuesta de valor	36
5.2. Estrategia de internacionalización.....	39
5.3. Mezcla de marketing – <i>Marketing Mix</i>	40
5.3.1. Producto	40
5.3.2. Precio	44
5.3.3. Plaza	45
5.3.4. Promoción	47
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	49
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización	49
6.2. Objetivos estratégicos (largo plazo) y específicos (mediano plazo).....	49
6.3. Plan de operaciones.....	52
6.4. Estructura Organizacional.....	58
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	60
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos.....	60
7.1.1. Proyección de ingresos	60
7.1.2. Proyección de costos y gastos	61
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ..	62

7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	63
7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	66
7.5. Índices financieros	68
8. CONCLUSIONES GENERALES.....	69
REFERENCIAS	72
ANEXOS	76

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

La idea surge al analizar diferentes productos y bebidas alcohólicas tradicionales del Ecuador, los mismos que son utilizados en la elaboración de cocteles que representan al país de los “cuatros mundos donde existen varias regiones junto con diversos ecosistemas en un solo lugar” según Tommy Ayala. (mdzol, 2017). Dicha representación va a someterse a un proceso de mezcla, la cual fusione la parte artística con la combinación de productos originarios de las regiones más importantes del Ecuador para llegar a obtener un sabor auténtico y tradicional, el mismo que se logre consolidar en un producto final congelado llamado licksticks (paletas de helado) de cocteles ecuatorianos con base de licor. El poder de ofertar nuevos e innovadores productos que rescatan y aprecian la materia prima nacional es muy eficiente, ya que la economía del Ecuador ha resurgido en los últimos dos años, mostrando un incremento en las exportaciones no petroleras en un 10.5% registrado en el FOB en el año 2017, lo que representa cerca de 5.245 miles toneladas y \$6.135 millones. (ProEcuador, 2017) . Los licksticks de cocteles ecuatorianos con licor pretenden ser comercializados en un mercado internacional donde se puede observar a detalle una similitud significativa en idioma, cultura, gustos y preferencias con el país de origen que en este caso es Ecuador, el mercado que denota con estas características es el país de España, específicamente la Comunidad de Madrid, la cual acoge a 6'596.829 personas extranjeras empadronadas, lo que representa el 13,1% de la población madrileña total registrado en el censo de cierre del último año. (Autonómico, 2017). El mercado español resulta ser uno de los más atractivos después del mercado asiático en China y es el que más ha crecido en consumo con un promedio del 26.44% en los últimos cinco años dentro de la industria de helados. Por otro lado, se muestra mucho optimismo en dicha industria ya que se prevé a futuro que alcanzará un elevado incremento en línea de tendencia con un 17.57%. (BusinessSchoolConstanza, 2017). Además, España llegó a representar con el

3.28% del consumo total de helados y consiguió ubicarse en el podio del mundo obteniendo el tercer lugar en ser el país con mayor gasto per cápita en el año 2017. (InterSicop, 2017).

1.1.1 Objetivo general

Determinar la correcta viabilidad del proyecto para obtener una rentabilidad óptima en términos del comercio internacional de la elaboración de licksticks (paletas de helado) de cocteles ecuatorianos con licor y su posterior exportación a la Comunidad de Madrid.

1.1.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis del entorno externo del país de origen (Ecuador) y del país de destino (España) usando la herramienta de “Análisis PEST”.
- Realizar un análisis del entorno externo de la industria en el país de origen (Ecuador) y del país de destino (España) usando la herramienta de “Análisis PORTER”.
- Realizar un análisis del mercado de gustos, preferencias e intención de compra del consumidor, determinar el mercado meta para la medición del grado de aceptación del producto propuesto utilizando herramientas de investigación cuantitativa y cualitativa.
- Gestionar un plan de marketing que se ajuste a las ideas del producto propuesto para la correcta organización de distribución, planificación de estrategias e impacto positivo que provoque el mercado meta.
- Desarrollar la correcta estructura organizacional de una empresa para determinar sus procesos y a la actuación eficiente desde la elaboración del producto hasta el servicio posventa.
- Elaborar un plan financiero que recopile los procesos, insumos, personal que se involucre en la elaboración del producto y estrategias que determinen la rentabilidad positiva o negativa del proyecto mediante proyecciones de estados financieros e índices de viabilidad económica.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1. Análisis del entorno externo

El siguiente apartado determina las diferentes variables en dimensiones tanto políticas, económicas, sociales y tecnológicas para poder identificar el impacto positivo, indiferente o negativo ante las empresas con nuevos productos para ofertar en el mercado de destino (DailyBusinessNews, 2017).

Denotación:

Tabla No. 1: Denotación para análisis PEST

- -	Muy Negativo	P	Político
-	Negativo	E	Económico
-/+	Indiferente	S	Social
+	Positivo	T	Tecnológico
++	Muy Positivo		

2.1.1. Análisis del entorno externo Ecuador

Tabla No. 2: PEST Ecuador

	Variable	Impacto				
		--	-	-/+	+	++
P	La inestabilidad del riesgo país que enfrentan las empresas que operan ha crecido en los últimos meses con un paso de 500 en febrero a 565 puntos en marzo en el EMBI+ (Indicador de Bonos de Mercados Emergentes). (Morgan, 2018).					
	El tiempo y costo de exportación de productos alimenticios en tiempo de cumplimiento y procesos logísticos es de 120 horas (5 días) y el costo estimado diario es de USD 75. (ProEcuador, 2017).					
	La facilidad para hacer negocios ha sido deficitaria ya que Ecuador ocupa el puesto 118 de 190 países, esto se debe a un exceso de regulaciones en el país. (DoingBusiness, 2018).					
	Junto con otros convenios, el acuerdo "Multi Partes" entre Ecuador y la Unión Europea firmado en el año 2016 da un seguimiento muy importante al cambio de la ideología proteccionista de Ecuador. (ProEcuador, 2017).					
	Según la vigencia del Reglamento Técnico Ecuatoriano R.T.E INEN 131, que trata acerca de					

	<p>La industria de alimentos y bebidas se lleva el mayor peso dentro de la manufactura (38%), a pesar que se importan insumos y bienes de capital. Además, este sector ha tenido tasas de crecimiento positivas en varios años; así, los años con variaciones más bajas fueron en 2015 y 2016 con 0,4% y 0,2% respectivamente y ha tenido una rápida recuperación con un crecimiento del 4.4% en el año 2017. De igual forma, el nivel de consumo incide en estos resultados, al igual que el acceso a mercados externos. (EkosNegocios, 2017)</p>				
	<p>El aprovechamiento del Acuerdo Comercial con la Unión Europea facilitó que las exportaciones de productos no petroleros crezcan en 28,7%, en donde se determinó la liberación definitiva del régimen de salvaguardias y favoreció la importación de materias primas y bienes de capital, ya que el rubro total de exportaciones del Ecuador es del 19% del total del Producto Interno Bruto (PIB), el 13% corresponde a exportaciones no petroleras, donde se encuentra la industria alimenticia. (MinisterioDelComerioExterior, 2018).</p>				
S	<p>La industria de alimentos y bebidas en el Ecuador es uno de los sectores más influyentes para potenciar negocios exitosos en la educación y capacitación constante, ya que su influencia es tal que, dentro de los empleos más necesarios e importantes de esta industria es la Ciencia de los Alimentos, entre otros. (EkosNegocios, 2017).</p>				
	<p>La elaboración de los productos contribuye al sector agrícola, busca resaltar la riqueza del país mediante la utilización de materia prima y productos, en donde radica el constante esfuerzo de los actores de la matriz productiva, ya que busca incentivar las exportaciones de productos previamente elaborados agregando el máximo factor diferenciador para poder competir en mercados internacionales. (ProEcuador, 2018).</p>				
	<p>La pobreza en el periodo del 2014 al 2017 disminuyó del 37,6% al 22,5% y el coeficiente de desigualdad de Gini se redujo de 0,54 a 0,47 debido a que los ingresos de los segmentos más pobres de la población crecieron más rápido que el ingreso promedio. (BancoMundial, 2018).</p>				

	Cerca del 85% de clase media presenta un mejor estatus socioeconómico, esto significa mayor poder adquisitivo en una mejor manera de vivir, alimentarse, vestirse, educación, vivienda y salud. (INEC, 2018).							
T	La manufactura es uno de los sectores más importantes para el país, ya que permite la elaboración industrial de productos con un mayor nivel de valor agregado, en los cuales existe buena capacidad de diferenciación y, sobre todo, un menor nivel de volatilidad en los precios para poder la mejor competencia en mercados internacionales. (EkosNegocios, 2017).							
	El aprovechamiento del Acuerdo Comercial con la Unión Europea facilitó las exportaciones de productos no petroleros, donde se determinó la liberación definitiva del régimen de salvaguardias y favoreció la importación de materias primas y bienes de capital (maquinaria industrial), esto permite una mejora de la confianza en los países importadores, ya que generan mayor calidad en los productos bajo las nuevas medidas y normativas implementada. (INEC, 2018).							
	El Ecuador señala a la ingeniería inversa como un centro de desagregación tecnológica, misma que hace referencia a la descomposición de un producto terminado para identificar su estructura y así reducir costos y tiempos previos antes de iniciar la producción. (MinisteriodelIndustriasyProductividad, 2018).							
	En la industria de alimentos, el sector de la manufactura industrial se protege y asesora bajo el reglamento de “Buenas Prácticas de Manufactura para alimentos procesados (BPM’S)” que establece el código de salud y direcciona los registros sanitarios y fitosanitarios de los productos. (EPMRQ, 2018)							

2.1.2. Análisis del entorno externo España

Tabla No. 3: PEST España

	Variable	Impacto				
		--	-	+/+	+	++
	El riesgo de desestabilización del gobierno se ha reducido en los últimos años, ya que junto con el					

P	<p>sustento de leyes macroeconómicas aplicadas han sido eficientes y se han visto reflejadas en el desarrollo constante del país; no obstante, en el último año, las tensiones se ampliaron y suponen un riesgo político altamente desestabilizador, por el conflicto generado de Cataluña al adoptar la decisión de independencia de España. (EuropaPress, 2018).</p>									
	<p>España es miembro activo de la Unión Europea por lo que los 38 acuerdos y relaciones comerciales que se plantea en una estrecha relación con distintos países importantes del mundo y además como prioridad para garantizar las relaciones comerciales con Latinoamérica se firmaron el último acuerdo “Multi partes” con Ecuador. (EuropaPress, 2018).</p>									
	<p>Para una empresa ecuatoriana que desee exportar materias primas o alimentos procesados para su comercialización en España, se establece el ámbito del derecho alimentario y la comercialización de alimentos que se debe considerar en los requisitos administrativos, ya sea la tramitación de varias solicitudes o la inscripción en determinados registros. (RGSEAA, 2018).</p>									
	<p>Para España es importante que si se va a producir un alimento en España o solo como un operador que importa el alimento para su venta es obligatorio la inscripción en el Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos (RGSEAA), de forma que la actividad agroalimentaria quede convenientemente registrada, según establece el Real Decreto 191/2011 sobre el Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos. (RGSEAA, 2018).</p>									
	<p>El reglamento 1169/2011 sobre la información, etiquetado y comunicaciones de los productos que se desea hacer llegar al consumidor español se deberá regir siempre por la legislación aplicable en el etiquetado, donde es fundamental que la materia de información figure en español y el detalle no sea menor al tratarse de alimentos procedentes de otros países. (RGSEAA, 2018).</p>									

E	<p>La deuda externa no presenta grandes alteraciones, constantemente se han encontrado más garantías, finanzas o líneas de crédito y siempre se ha presentado solvencia económica que ha sabido manejarlo de la mano de políticas ajustables para el país. (BusinessSchoolConstanza, 2017).</p>					
	<p>La importante cartera de inversión extranjera en España en los últimos años que ha sido alta, gracias al alto entorno de negocios que se plantea y la confianza que genera en cada uno de los inversionistas y es el octavo país del mundo con mayor presencia de multinacionales. (EuropaPress, 2018).</p>					
	<p>España estimulada por la demanda interna tuvo un elevado crecimiento, el cual se vio beneficiado por la confianza de los hogares e inversores, la creación de empleo, la deflación, mejores condiciones de crédito, la baja del precio del petróleo, la recuperación en Europa, la depreciación del euro y la implementación de reformas. (BancoSantander, 2017).</p>					
	<p>El PIB superó las expectativas de crecimiento llegando a un 3,1%, apoyado por la demanda interna por lo que coloca a España en la decimotercera posición mundial. (BancoSantander, 2017).</p>					
	<p>Para los efectos positivos de la economía española se han tomado medidas como el aumento de los impuestos anticipados sobre las sociedades y se congelaron los gastos de los ministerios, además repuntó la rentabilidad de las empresas, su deuda disminuyó en un 132%, las quiebras siguieron disminuyendo, y la solvencia del sector bancario se reforzó, al igual que la calidad de su cartera. (BancoSantander, 2017).</p>					
	<p>El sector bancario sigue siendo frágil, carece de rentabilidad y la deuda pública se estabilizó en un nivel elevado. (BancoSantander, 2017).</p>					
	<p>La tasa de desempleo de España ha bajado debido a la disminución de la población activa y a la creación de nuevos contratos temporales, pero sigue siendo muy elevada por la cantidad de migrantes, además que un tercio de los asalariados perciben como máximo 707 EUR al mes y un aumento del sueldo mínimo para poder mantener la disciplina fiscal y consolidar el repunte. (BancoSantander, 2017).</p>					

	El euro se ha venido avaluando durante los tres últimos años en un 20% desde el acuerdo “Multi partes” firmado en el año 2016 con respecto al dólar. Actualmente presenta un valor de 1 EUR = 1,2151 USD. (BancoSantander, 2017).					
	Gracias a la puesta en marcha del Acuerdo Comercial “Multi partes” entre Ecuador y la Unión Europea, las exportaciones de productos ecuatorianos a España se han situado en los 164 millones de Euros. (MinisterioDelComerioExterior, 2018).					
S	Todo lo que radica en el sinónimo de cultura, desarrollo, identidad y patrimonio desemboca en un atributo muy importante, ya que España es el tercer país en el que más gasta dinero con 1.938 millones de euros que representa el 3,93% del gasto total mundial de helado, es decir que este país es uno de los mercados clave para la industria alimenticia ya que, en la media cada español gasta 41,78 euros anuales. (EMagister, 2017).					
	España es el quinto país de la Unión Europea, y el cuarto en todo el mundo que más consume helado, con una media en cada español que consume 10,67 litros de helado al año, lo que equivale a 192 bolas de helado. (EMagister, 2017).					
	La población española se centra en cerca de los 46 millones de habitantes, dentro de esta radica sus principales ciudades en donde se puede detallar las zonas las más pobladas y por ende las que más gasta, estas son Andalucía con 332, Cataluña con 315, la Comunidad de Madrid 285 y la Valenciana con 233 millones de euros. (DoingBusiness, 2018)					
	Durante la época de verano más del 60% de la población española consume helados, de estos el 67% lo hace entre el almuerzo o la cena y el 30% lo consume entre horas normales del día. Por otro lado, una de las cifras más importantes es que los niños pueden influenciar hasta un 5% el gasto total de los hogares en esta época del año. (EMagister, 2017).					
	España que goza de una gran fortaleza económica debido al desarrollo de su industria, que ha sabido adaptarse a los vaivenes del mundo, especializándose en sectores de alta tecnología, y en una alta formación de su capital humano. (EMagister, 2017).					

T	<p>En España para la evaluación y control oficial para garantizar la Seguridad Alimentaria, se focaliza en la verificación de los límites o niveles de presencia de sustancias tales como los residuos de plaguicidas, los contaminantes, los patógenos y los materiales en contacto con los alimentos; por tanto, por tanto, si el producto procede de un tercer país (país ajeno a la UE) deben comprobar que han aplicado los mismos o equivalentes controles para que el producto no tenga ningún problema a la hora de ser comercializado en España. (AINIATecnología, 2018).</p>				
	<p>Bajo el perfil tecnológico, el “Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social” controla los productos industriales alimenticios importados hacia España, con un estudio de:</p> <ul style="list-style-type: none"> I. La autenticidad de licores, destilados y otros productos alcohólicos. II. La detección del fraude de empleo de alcohol metílico. III. Comprobación del etiquetado para determinar el fraude en la composición. IV. Comprobación de las declaraciones nutricionales y de propiedades saludables en zumos y bebidas refrescantes (vitaminas, minerales, entre otras). V. Valoración de niveles adecuados a la normativa vigente de aditivos y conservantes. <p style="text-align: center;">(AINIATecnología, 2018)</p>				

2.2. Identificación del CIU

Tabla No. 4: Identificación del CIU

C105	Elaboración de productos lácteos.
C1050	Elaboración de productos lácteos.
C1050.0	Elaboración de productos lácteos.
C1050.05	Elaboración de helados (de todo tipo), sorbetes, bolos, granizados, etcétera.

2.3. Análisis de la industria (PORTER)

2.3.1. Poder de negociación de los proveedores

La negociación de los proveedores y la intensidad de la competencia dependen de la cantidad y el costo de cambio de las materias primas disponibles. (David F. , 2003)

- **Ecuador: ALTO**

La industria alimenticia – heladera tiene el propósito de asegurar la calidad de los insumos, además existen materias primas que no tienen sustitutos ya que muchos de estos son cultivos propios de la región. En Ecuador no existen proveedores únicos dentro de la industria, siempre existen reemplazos en el mercado nacional; es decir, si uno de ellos no puede surtir o entregar lo que el cliente necesita, habrá otro proveedor, aunque variará los precios. Sin embargo, es necesario afianzar relaciones comerciales con unos cuantos selectos, lo que representa la permanencia de la misma a través del tiempo, ya que esto definirá y se regirá a los estándares de calidad del producto final que se exige constantemente para tener un importante cuidado, así como cumplir con el exigente requerimiento de registros sanitarios (MinisterioDelComercioExterior, 2018).

Dentro de los principales proveedores seleccionados para el desarrollo del plan de negocio propuesto, es importante que se pasen por un filtro donde se asegure la calidad, garantías, facilidad de reposición, mantenimientos oportunos, plazos y puntualidad en los tiempos de entrega lo que garantiza que la calidad del producto propuesto no variará con el paso del tiempo. Por último, la importancia de la relación entre el proveedor y el cliente es vital; así que, a partir de la segunda compra, con cada uno de ellos se prevé establecer alianzas estratégicas para poder mantener precios a través del tiempo o que se establezcan lineamientos frente a los incrementos futuros por la inflación dentro de economía, para que esto no afecte el precio final del producto propuesto.

2.3.2. Poder de negociación de los clientes

Cuando los consumidores y clientes están agrupados en un lugar y la frecuencia de compra individual o por volumen, el poder de negociación

representa una fuerza importante que amenaza a la competencia en una industria. (David F. , 2003)

- **España: ALTO**

El poder de negociación de los clientes es alto, ya que, en el mercado español existen muchas empresas que elaboran y comercializan helados de distintos tipos y sabores que son capaces de satisfacer la misma necesidad que tienen las personas de consumir dicho producto, pero al tener una ventaja competitiva con una similitud de culturas, reúne la mayor cantidad de consumidores y de clientes en compras por volumen, ya que ellos tienen la libre decisión de comprar el tipo de helado que ellos crean que satisfagan con su antojo. Además, existe una información abierta en el mercado, por lo que los clientes están siempre actualizados con catálogos sobre los nuevos productos, tendencias y precios; eligiendo siempre acorde a su conveniencia.

2.3.3. Entrada potencial de nuevos competidores

Esta fuerza consiste en la efectividad de entrada a la industria. A mayor facilidad de entrada, mayor nivel de competencia en el mercado. (David F. R., 1999)

A continuación, se detallan los dos países Ecuador y España ya que, en ellos existe la entrada potencial de nuevos competidores tanto nacionales, porque es de fácil acceso a las materias primas en su origen e internacionales ya que los grandes competidores pueden importar los insumos para la elaboración similar del producto propuesto en el plan de negocios.

- **Ecuador: ALTO**

Barreras de salida

El gobierno ecuatoriano apoya a producción local de los productos elaborados con un valor agregado y al fomento de comercialización en mercados internacionales, facilitando de manera eficaz los trámites de exportación y los trámites pertinentes para la logística de los mismos. (BancoMundial, 2018)

Requerimientos de capital

El capital necesario para ejecutar esta idea de negocio es medio - alto debido a que el mismo es un proceso industrial, el cual requiere maquinaria de alta tecnología si la demanda es masiva, el suficiente conocimiento y también la experiencia previa en la industria alimenticia para elaborar las recetas de acuerdo a las expectativas. (EkosNegocios, 2017)

Ventajas en costo

Las marcas posicionadas de producción y comercialización de helado se caracterizan por la eficiencia en sus procesos automatizar sus operaciones y alcanzar en menor tiempo economías de escala, optimizando costos y obteniendo el mejor precio entre la competencia con la ventaja competitiva. (DoingBusiness, 2018)

- **España: MEDIO - ALTO**

Barreras de entrada

Existen fuertes barreras para la entrada de nuevas empresas competidoras en la industria alimenticia, pero al relacionar acuerdos comerciales entre países es más fácil el acceso de entrada al mercado extranjero, en esta idea de negocio solo necesitaría cumplir con los requerimientos legales de exportación como requisitos sanitarios y fitosanitarios, además de respetar las normas de etiquetado para los helados, certificaciones internacionales, entre otros. (DoingBusiness, 2018)

Requerimientos de capital

El capital necesario para ejecutar esta idea de negocio respecto a la comercialización de los licksticks (paletas de helado) de cocteles ecuatorianos con licor es medio - alto, debido a los costos elevados de logística y establecer estrategias de ventas para poder llegar al consumidor local. (DoingBusiness, 2018)

Diferenciación del producto

La amenaza de nuevos competidores nacionales es baja, ya que para estas resulta difícil igualar el producto, ya que necesitarían exportar la materia prima desde el país de origen, además el conseguir la receta de cada tipo de licksticks (paletas de helado) de cocteles ecuatorianos con licor a distribuir donde aumentaría el costo de elaboración en España. (DoingBusiness, 2018)

2.3.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos

Esta fuerza consiste en el esfuerzo y el número de empresas que compiten con otras y venden productos sustitutos, que son todos aquellos productos que, sin ser lo mismo, cumplen con la satisfacción de una necesidad específica. (David F. R., 1999)

- **Ecuador: ALTO**

La frecuencia que tiene el consumidor ecuatoriano a sustituir el helado por sorbetes, bolos, y granizados que se encuentran dentro de la misma industria manufacturera es alto, ya que la cultura tiene una tendencia muy marcada a elaborar productos similares, pero en diferentes presentaciones y, por otra parte, la insistencia de probar nuevos productos que se lance al mercado lo que impide fidelizar un producto. Además, la tendencia que tiene el productor ecuatoriano a sustituir el helado por sorbetes, bolos, y granizados es bajo, ya que a través de la maquinaria para conservación de congelados conserva en el helado la esencia del producto por su aroma y sabor, mucho más si es exótico e impactante tiende a ser indescriptible para la frecuencia de compra. Además, el nivel percibido de diferenciación que presenta el producto es mayoritario y esto impide que se sustituya por productos que no cubran la misma necesidad generativa del sentido del gusto (Ministerio de Industrias y Productividad, 2018).

2.3.5. Rivalidad entre empresas competidoras

Esta fuerza es la más importante, porque a mayor número de empresas competidoras en la industria, más difícil es obtener ganancias. (David F. R., 1999)

- **Ecuador: MEDIO - BAJO**

La competencia de esta industria incluye fabricantes, comerciantes y artesanos de helados. En la cual según el CIIU de la industria (C1050.05) existen 20 empresas constituidas en el Ecuador bajo el registro de la Superintendencia de compañías, de las cuales 13 de ellas están ubicadas en la provincia del Guayas representando el 65% de participación en el mercado, las otras 6 se encuentran en la provincia de Pichincha con una representación del 30% y por último solo 1 empresa en la provincia de Tungurahua que es tan solo el 5% de la participación activa en la industria heladera. (SuperintendenciadeCompañías, 2018). Marcas de helados como Pingüino que es la marca líder y perteneciente a la multinacional Unilever y Topsy que es la segunda marca con más presencia en el país, la misma que es parte del holding Tonicorp cuyo mayor accionista es Arca Continental y la Compañía Coca-Cola, invirtió medio millón de dólares en el proyecto de apertura con 22 puntos de venta a nivel nacional. Como competencia internacional impactante tenemos a Magnum, de acuerdo con la firma, representa el 15% de la participación de helados en el mercado, ya que se venden más de 700.000 paletas cada mes donde año tras año crece de un 30 a 40% (EkosNegocios, 2017).

2.4. Matriz de evaluación de factores externos

La matriz EFE permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. (David F. R., 1999)

Tabla No. 5: Matriz EFE

Factores Externos Clave		Peso	Nota	Puntaje
OPORTUNIDADES				
1	España: Tendencia elevada en el consumo y gasto de helado durante cualquier época del año.	0,09	4	0,36
2	Ecuador: Existencia de varios proveedores de insumos para la elaboración del producto.	0,07	3	0,21

3	Ecuador: Apoyo por parte del gobierno a nuevos productos elaborados con valor agregado que denoten características propias del país.	0,07	3	0,21
4	España: La industria heladera se encuentra en etapa de madurez (genera ganancias para desarrollo e investigación).	0,10	4	0,40
5	Ecuador: El acuerdo comercial "Multipartes" con la Unión Europea (UE) facilita los trámites de exportación del producto.	0,10	4	0,40
6	España: Gustos y preferencias similares al país de origen.	0,04	2	0,08
7	Ecuador: Materia prima de fácil acceso junto con bajos costos y la internacionalización del producto.	0,05	3	0,15
8	España: No existe competencia directa de helados industriales con licor, ya que no hay productos con las mismas características que se propone en el proyecto.	0,07	3	0,21
AMENAZAS				
1	España: Entrada de nuevos competidores ecuatorianos en el mercado extranjero.	0,08	4	0,32
2	Ecuador: Mayor tiempo en el proceso logístico, ya que Ecuador no posee un puerto marítimo en el océano Atlántico.	0,06	3	0,18
3	España: Altos costos de publicidad de la marca en los medios de comunicación.	0,05	2	0,1
4	España: El producto requiere certificaciones fitosanitarias y certificar que se aplican normas alta calidad.	0,07	3	0,21
5	España y Ecuador: Las negociaciones son lentas, pueden demorar de 2 a 3 años.	0,04	1	0,04
6	España: Varios competidores indirectos en la industria heladera.	0,03	1	0,03
7	España: Construcción de confianza con la cadena de comercialización y el consumidor.	0,04	1	0,04
8	España: Cambio en las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores.	0,03	1	0,04
Puntaje Total		1,00		2,98

El puntaje ponderado total de la matriz EFE (evaluado sobre 5 puntos) indica la eficacia y eficiencia que representa el proyecto propuesto hacia las oportunidades y amenazas del entorno externo donde se desarrolla. (David F. R., 1999)

En este proyecto propuesto, el resultado de la puntuación ponderada final es de 2,98 / 5, es decir que tiene una capacidad de respuesta superior frente a las oportunidades y amenazas existentes en la industria.

2.5. Conclusiones del análisis de entornos

PESTEL

1. La dimensión político – legal y gubernamental ecuatoriano nos presenta más aspectos positivos que negativos en esta idea de negocio, ya que interviene de manera directa en los beneficios que aportan con la industria alimenticia y pocas restricciones en el ámbito de exportaciones de productos, que sean elaborados dentro del mismo y aún más cuando esté presente una relación comercial con el mercado internacional, mientras que España presenta una estabilidad política con leyes muy arduas a favor del comercio exterior para poder generar negociaciones.
2. El entorno económico ecuatoriano nos muestra un alto grado de incertidumbre para empezar un nuevo negocio, aunque se muestra un lento avance para poder llegar a la estabilidad económica, se mantiene una deuda elevada y una inestabilidad en relación con economía mundial, pero un efecto positivo ya que plantea a futuro un cuadro en la matriz productiva de fomentar las exportaciones para equilibrar su balanza comercial en superávit y además que los productos fomenten los ingresos al país, en relación con España nos plantea una perspectiva de equilibrio y sostenibilidad ante los nuevos lazos comerciales y los efectos totalmente positivos para esta idea de negocios en España.
3. En el entorno socio – cultural ecuatoriano nos muestra que los habitantes de Ecuador pueden llegar a ser un gran protagonista dentro de la industria alimenticia con productos que resalten la riqueza del

Ecuador en mercados extranjeros, y así provocar un desarrollo del país, mientras que en España nos muestra la cultura de desarrollo, identidad y patrimonio en el gasto continuo dentro de la industria de productos elaborados, además el consumo influyente de bebidas alcohólicas en actos sociales y gastronómicos.

4. En el entorno tecnológico ecuatoriano nos muestra la gran influencia que tiene en el comercio nacional e internacional y además nos presenta una alta relevancia para este tipo de producción; sin embargo, cabe mencionar que la automatización de procesos es un tema que cada vez tiene mayor acogida en el sector industrial, en relación con España plantea un desafío que radica en la necesidad de mantener un ritmo de innovación permanente y adaptarse a un mercado igualmente ágil y eficaz, dado que el ciclo de vida de los productos tecnológicos es muy corto, y obliga a generar ofertas con precios atractivos para los consumidores.

Fuerzas de PORTER

5. Los consumidores tienen la libre decisión de comprar el tipo de helado que ellos crean que satisfagan con su antojo. Además, existe una información abierta en el mercado, por lo que los clientes están siempre actualizados con catálogos sobre los nuevos productos, tendencias y precios; eligiendo siempre acorde a su conveniencia.
6. Existen varios proveedores de materia prima en el Ecuador para la elaboración y exportación de los licksticks (paletas de helado) de cocteles ecuatorianos con licor, ya que son autóctonos del país.
7. Existe una amenaza de nuevos competidores nacionales en el mercado internacional y resulta fácil para ellas más fácil igualar el producto, ya que son estables y sólidas para la innovación en productos de mercados extranjeros.
8. La tendencia que tiene el consumidor a sustituir el helado por bolos, granizados, entre otros productos saborizados, utilizando maquinaria para conservación de congelados dentro de la industria alimenticia es

muy alta, ya que la esencia del producto es muy sensata por su aroma y sabor que tiene que ser indescriptible para el consumidor y la tendencia a la repetición de compra. Además, el nivel percibido de diferenciación que presenta el producto es mayoritario y esto impide que se sustituya por productos que no cubran la misma necesidad generativa del sentido del gusto.

9. La diversidad de competidores es media - alta, ya que en el mercado internacional no se observa competidores con las mismas características del producto propuesto, por lo que se podría decir que nos queda un mercado extranjero potencial a aprovechar.
10. La matriz EFE nos incita a pensar que la idea de negocio en teoría tendría éxito, debido a que se aprovechan exitosamente las oportunidades y se evita las amenazas que atentan directamente a la industria, por lo que el entorno se evalúa como favorable para emprender el proceso productivo deseado.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1. Segmento del mercado

A continuación, se detalla de manera paulatina el segmento de mercado y la población ($N = 328.768$) de la Comunidad de Madrid – España determinada según las diferentes variables con mayor relevancia para la idea de negocio propuesta.

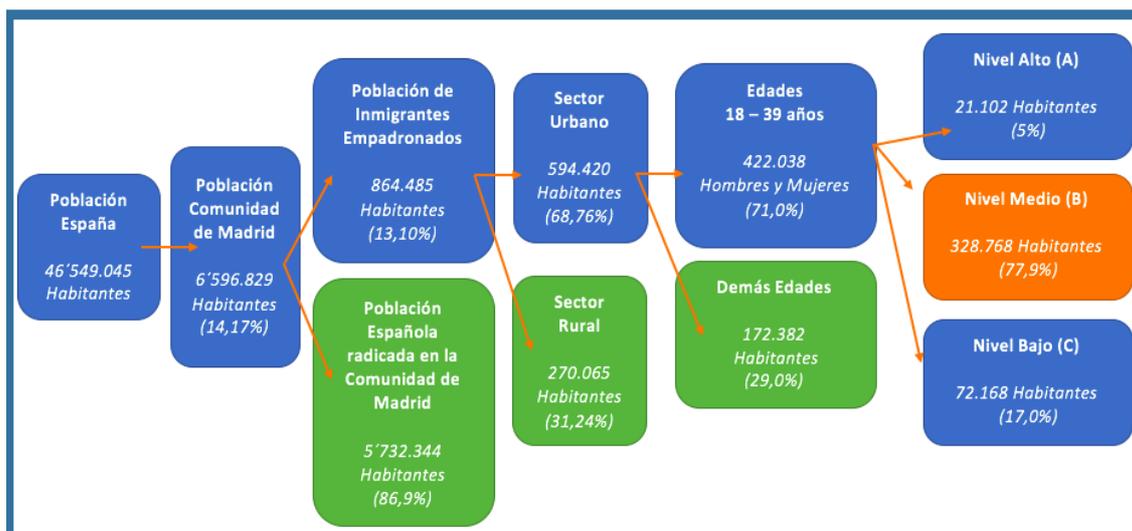


Figura No 1: Árbol de segmentación
Enero 2016 – Diciembre 2017

3.2. Diseño y problema de la investigación de mercado

En el siguiente apartado se utilizará la metodología bietápica con dos fases, la primera la fase cualitativa que consistirá en la entrevista a dos expertos, un nacional con amplia experiencia en la coctelería y un extranjero que tienen relación directa en la industria heladera. Además, una entrevista a un posible consumidor del producto propuesto que radique en la Comunidad de Madrid. Por otro lado, la segunda fase cuantitativa consistirá en un sondeo no probabilístico a 15 personas ciudadanos o radicados en el país de destino en donde mediante encuestas en línea contestaran preguntas previamente elaboradas para la correcta investigación del mercado extranjero.

Problema de la investigación: ¿Qué grado de aceptación tendrán los licksticks (paletas de helado) de cocteles ecuatorianos con licor en el mercado meta?

3.3. Objetivos

Objetivo General: Determinar el nivel de aceptación del producto propuesto en el mercado meta mediante el análisis cualitativo y cuantitativo.

Objetivos Específicos:

- Determinar los atributos del producto propuesto que espera el mercado objetivo.
- Delinear el precio ideal para los licksticks (paletas de helado) de cocteles ecuatorianos con licor mediante el modelo Van Westerndorp.
- Definir el lugar de venta preciso en donde los clientes puedan realizar la respectiva compra.
- Definir el canal correcto de distribución y los medios de promoción que se adapten a las exigencias del cliente.

3.4. Investigación Cualitativa

“La investigación cualitativa consiste en obtener una información enfocada en identificar el comportamiento de los consumidores y la correcta comprensión de la naturaleza y calidad de las actitudes de un cliente”. (Hernández, 2010)

3.4.1. **Entrevista a expertos** (Fichas técnicas y resumen de entrevistas en Anexo 1 y 2)

Industria Coctelera y Heladera - Ecuador

- **Nombre del experto:** Alejandro Barragán
- **Cargo:** Chef Gerencial de la Universidad Iberoamericana del Ecuador
- **Industria:** Experto en coctelera en Ecuador

La coctelería en Ecuador en los últimos años ha sido deficiente, ya que muchos de los cocteles eran elaborados con alcohol de importación, los mismos que tras aplicarse medidas arancelarias, pagos de impuestos altos, pero sobre todo restricciones, comenzaron a verse en una caída preliminar. Pero en los dos últimos años, el apoyo de varias asociaciones y ferias apoyadas por el gobierno ecuatoriano dejan un campo amplio de cocteles que explorar, ya que apuesta todo a una coctelería ecuatoriana más rica y creativa, comenzando por explotar al máximo los beneficios de la mixología entre destilados y varios productos que denoten el poder de la tierra ecuatoriana, y todo esto para que a

través de los distintos procesos de industrialización puedan ser mezclados y posteriormente congelarlos. Además, la idea de negocio puede llegar a conocerse internacionalmente por el valor agregado que se propone en el producto y aún más si se propone comercializar en un país europeo, ya que tiene similitud de cultura e idioma.

Industria Heladera – Comunidad de Madrid

- **Nombre del experto:** Bryan Ray
- **Cargo:** Coordinador local de producción artesanal de la heladería “BOULAGNA S.L”
- **Industria:** Experto en la industria heladera de Madrid - España

Dentro de la industria heladera, el mercado de comercialización está en línea de tendencia alcista donde las empresas ya establecidas muestran una etapa de madurez, las mismas que generan ganancias y buscan innovar en investigación, desarrollo para sus productos e implementar maquinaria para lograr satisfacer la demanda de los consumidores, al entrar con esta propuesta de producto a un mercado extranjero amplio sería un éxito, ya que el producto busca la fusión de paletas de helados de cocteles ecuatorianos con licor y poder desarrollar un canal de distribución alineado a los supermercados y tiendas de barrio. Adicional, propone desarrollar un plan de marketing eficiente y relevante para llegar a impactar al consumidor, pero sobre todo llenar las expectativas de los futuros clientes mediante distintos procesos y certificaciones de calidad del producto propuesto, los cuales puedan llegarse a conocer internacionalmente y dejar una marca en el paladar europeo, ya que existen muchos factores que denotan la similitud entre la cultura europea y latinoamericana especificando tres o cuatro cocteles que sean nativos del país, por lo que las paletas de helado tendrían una buena acogida lo que representaría una gran demanda mensual de licksticks.

3.4.2. Entrevista a un posible consumidor

- **Nombre del experto:** José Andrés Marcillo

- **Profesión:** Estudiante de la carrera Ingeniera Ambiental y Novillero de Toros de Lidia.
- **Radicado:** 8 años en la ciudad de Madrid – España

El posible consumidor nos señala que es una buena idea de negocio, ya que en el mercado madrileño no existen paletas de helados industriales que contengan licor y que se comercialicen en lugares de fácil acceso, y en segundo plano existen pocas heladerías artesanales que elaboran helado con sabores tradicionales de países nativos pero ningún helado industrial con licor, pero sobre todo que contengan intacto la naturalidad de los productos autóctonos de una determinada zona, por lo que no existe competencia directa hasta el momento. Además, nos señala que la cultura española tiende a consumir helado en gran cantidad, ya que muchos de los habitantes lo ponen en la lista semanal de compras del supermercado o incluso mientras realizan viajes cortos o largos, se dan un tiempo para parar en tiendas de barrio o supermercados para realizar dicha compra y disfrutar de manera paciente de los mismos. Por otro lado, denota que el precio no tendría mayor obstáculo en el producto, ya que la cultura incentiva a gastar lo óptimo para complacer sus gustos, lo que podría tener una variante entre 1.50 a 2.00 EUR por lickstick (paleta de helado) de cocteles ecuatorianos con licor.

3.5. Investigación Cuantitativa

“En la investigación cuantitativa, se utiliza la recolección de datos con medición numérica para explorar detalladamente la investigación en el proceso de interpretación”. (Hernández, 2010)

3.5.1. Hipótesis, hipótesis nula y alternativa

Se piensa que la aceptación (θ) hacia los atributos y características de los licksticks (paletas de helado) de cocteles ecuatorianos con licor será mayor al 65%. De tal manera, $H_0: \theta = o > 70\%$ (la aceptación es mayor al 70%); caso contrario, $H_1: \theta < 70\%$ (aceptación inferior del 70%).

3.5.2. Obtención del tamaño muestral



Figura No 2: Cálculo estadístico muestral
Marzo 2018

Tomado de: Survey Monkey

Dado que $N = 328.768$ habitantes, $p = 70\%$ y $q = 30\%$ (en relación a expertos), con el nivel de confianza = 95% y con un error aceptable = 5%, el tamaño de muestra ideal es de $n = 384$ habitantes. Sin embargo, por fines académicos se utilizará un método no probabilístico por conveniencia, donde la muestra será de 20 personas.

3.5.3. Resultados del sondeo descriptivo

Tamaño e Información de las Encuestas y Disposición De Compra

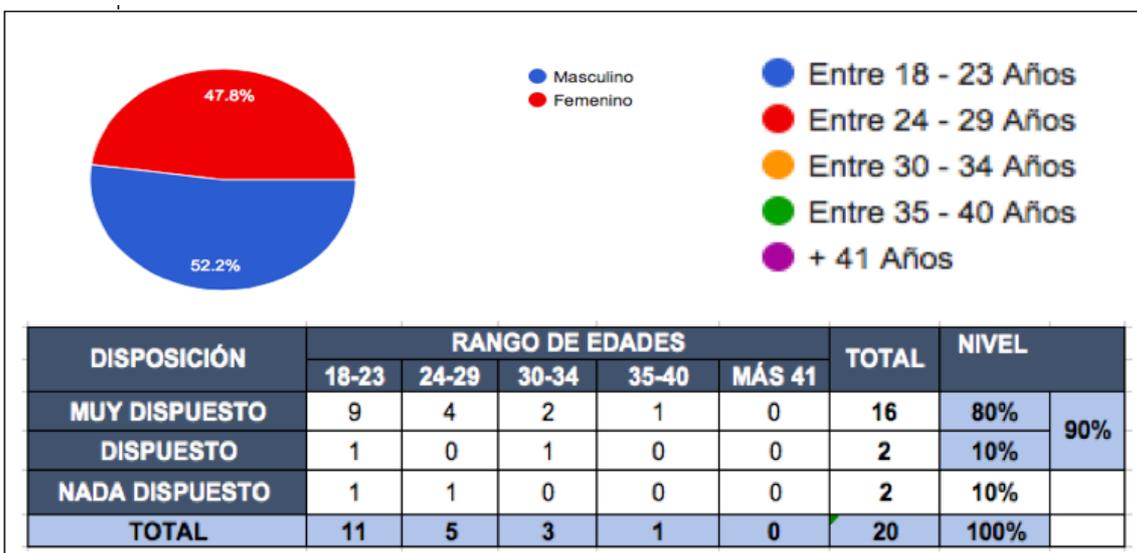


Figura No 3: Tabla de contingencia, edades, género y disposición de compra

En este proyecto, las encuestas en línea se realizaron a 20 personas de la Comunidad de Madrid – España, donde el 52,2% de los encuestados fueron hombres y el otro 47,8% son mujeres, además como lo evidencia el gráfico, el grupo de enfoque en el mercado está entre los 18 a 39 años de edad, en donde el nivel de **disposición de compra es del 90%**.

Frecuencia de Consumo del Cliente

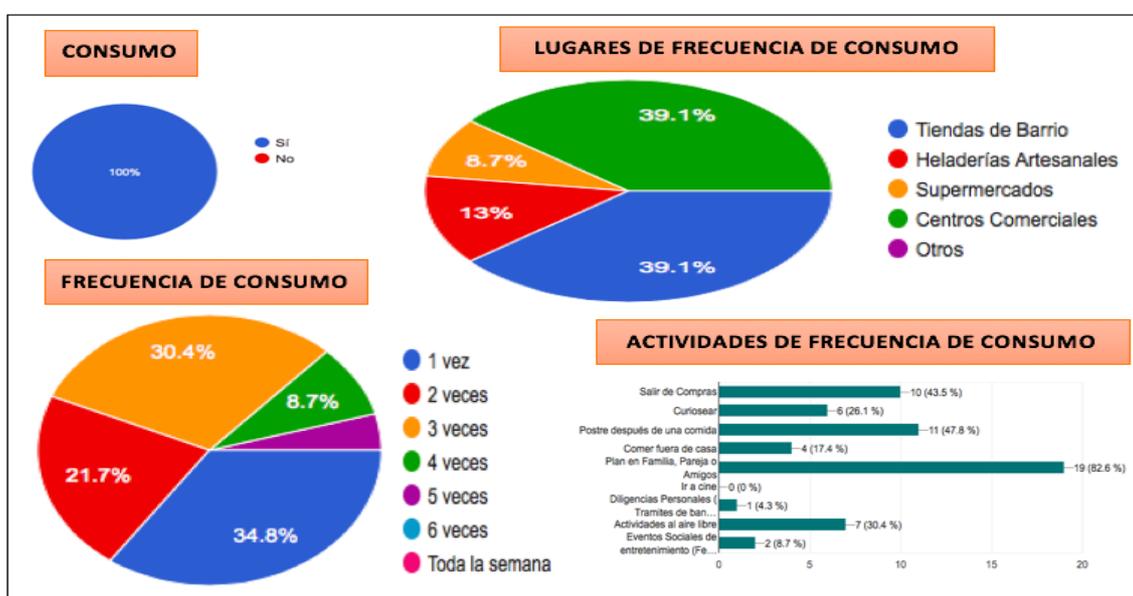


Figura No 4: Frecuencias de consumo, lugares y actividades

Según los resultados arrojados por las encuestas el 100% de la muestra encuestada consume helados, así como la frecuencia de consumo es evidenciable ya que cerca del 34,8% lo hace una vez/semana, el 21,7% lo hace dos veces/semana, el 30,4% lo hace tres veces/semana y el 13,1% más de 4 veces/semana. Además, los lugares donde más frecuentan (52,1%) para el consumo es en heladerías artesanales y centros comerciales; **para compra de helados (47,8%) lo realizan en tiendas de barrio y supermercados**. Por último, las actividades donde mayor consumo presenta (90%) son como postre después de comidas fuertes, salidas en familia o parejas y actividades al aire libre.

Gustos y Preferencias del Consumidor

Figura No 5: Gustos y preferencias del consumidor local

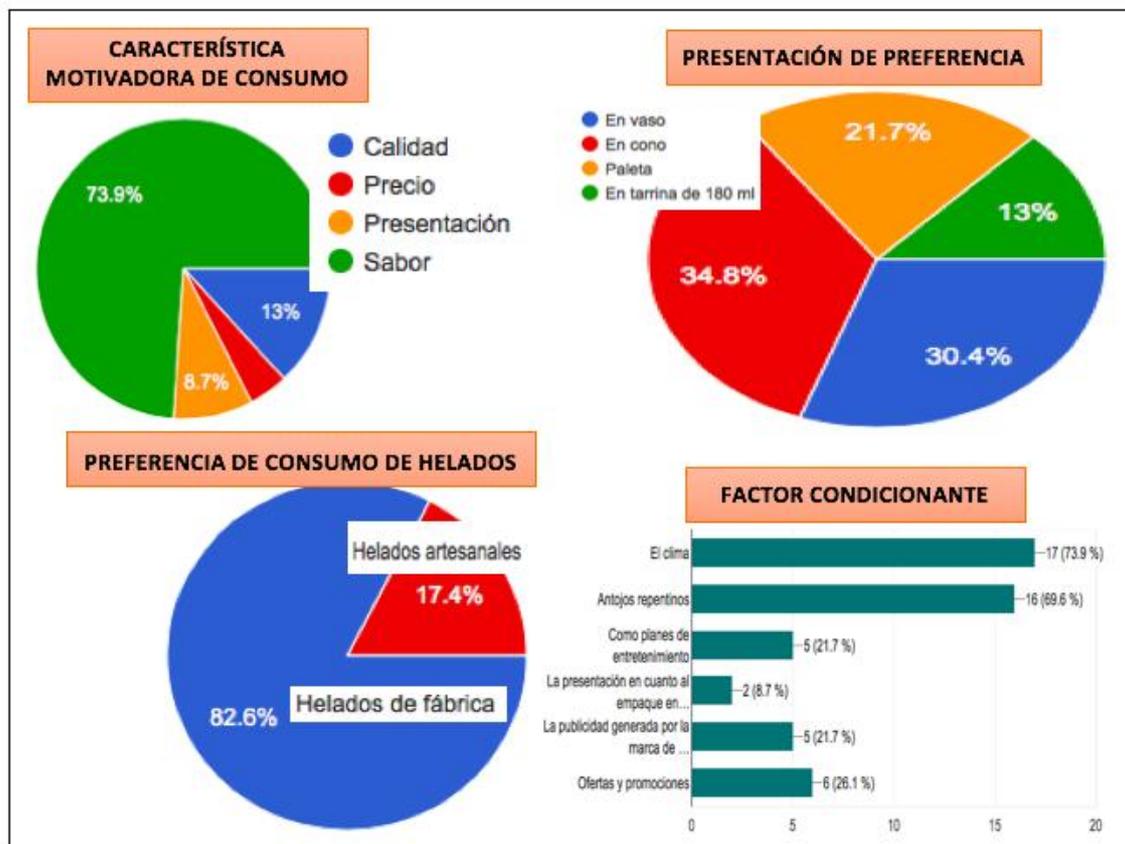


Figura No 5: Gustos y preferencias del consumidor local

Según el análisis para las preferencias y gustos del consumidor, el 82,6% prefiere comprar y consumir helados elaborados industrialmente, pero solo el 17,4% prefiere los helados elaborados artesanalmente. Además, la característica principal que le motiva al consumidor a realizar la compra es en mayor porcentaje (73,9%) el sabor, seguido con el 13% por la calidad de elaboración de los mismos y por último dejándoles en último plano, con un 13,1% en la presentación y precio; Donde la presentación es el gusto de cada consumidor, llegando a aportar con un 34,8% el consumo en helados en cono, seguido por el 30,4% el consumo en vaso; el 21,7% en paletas y por último el 13% en tarrinas de helados de 180 ml. Por otro lado, se estima el factor condicionante que incentiva de manera paulatina la compra es el clima, los

antojos repentinos, ofertas promociones y por último la curiosidad de probar nuevos sabores en el mercado local.

Competencia en la Industria Local

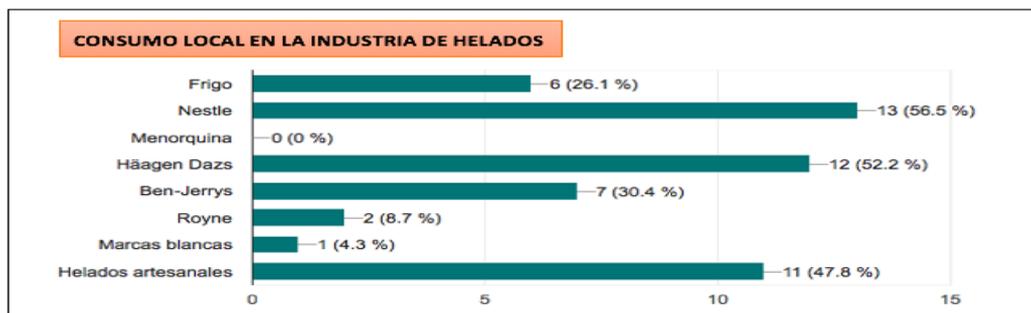


Figura No 6: Componentes locales en la industria heladera

Los resultados arrojados por la encuesta nos muestran una clara idea de la competencia directa local dentro de la industria heladera, consiguiendo Nestlé una gran representación con el 56,5%, seguido por Hagen Dazs con un 52,2%, pero sin dejar de lado, la competencia indirecta que muestra una amplia participación de cerca del 47,8%.

Aceptación del Producto y Plan de Negocio

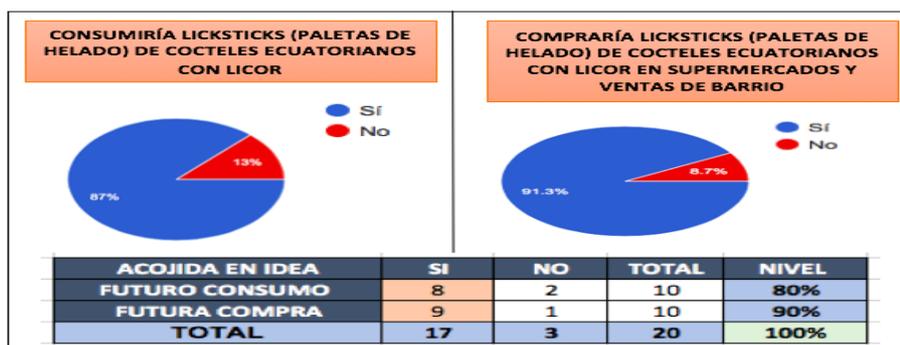


Figura No 7: Tabla de contingencia de porcentajes de acogida del producto

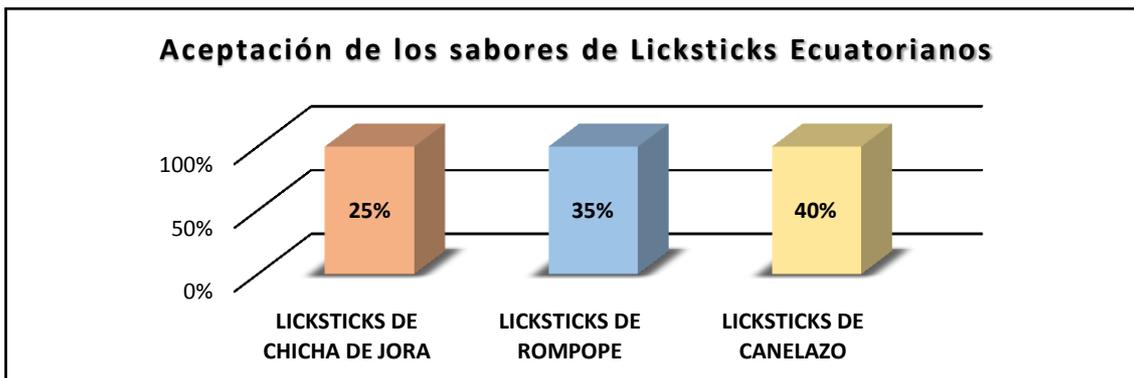


Figura No 8: Aceptación de los sabores del producto propuesto

Como podemos visualizar en la figura No 8, respecto al plan de negocio y la aceptación del producto en primera estancia muestra una excelente propuesta, ya que por parte de los consumidores de la Comunidad de Madrid – España el nivel de aceptación sería del 80% en consumo y el nivel de compra de los licksticks (paletas de helado) de cocteles ecuatorianos con licor sería del 90%, lo que nos lleva a un ***promedio estimado de gustos y preferencias del 70%***. Por otro lado, como muestra con la figura No 8, el porcentaje de aceptación de los sabores propuestos nos indica que el Canelazo tendría el mayor porcentaje de ventas, seguido por el Rompope y en último lugar estaría el sabor de Chicha de Jora.

Precio Percibido

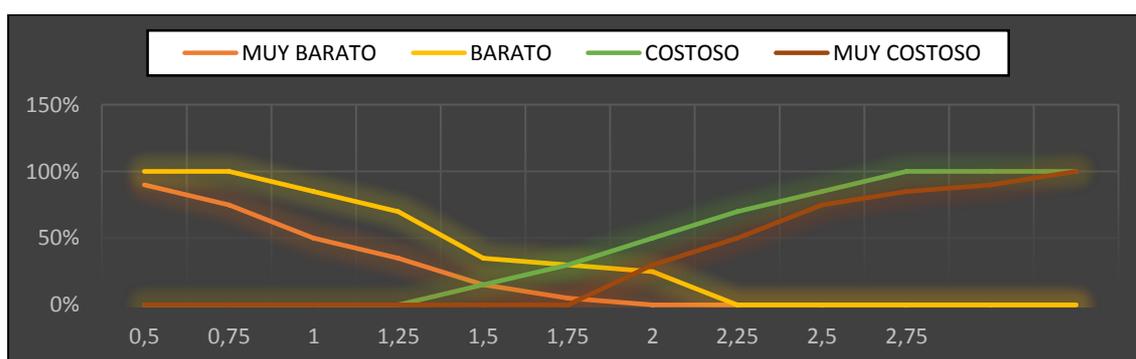


Figura No 9: Precio de equilibrio según Modelo "Van Westendorp"

Según el modelo Van Westendorp, los rangos de precios se adaptaron de acuerdo a la variante del promedio de cada paleta de helados de la competencia directa de helados industriales, seguido de esto el precio de

equilibrio se encuentra dentro del rango de 1,75 y 2,25 EUR, por lo que el precio de fijación es de 2,00 EUR por cada lickstick.

3.6. Conclusiones del análisis cualitativo y cuantitativo

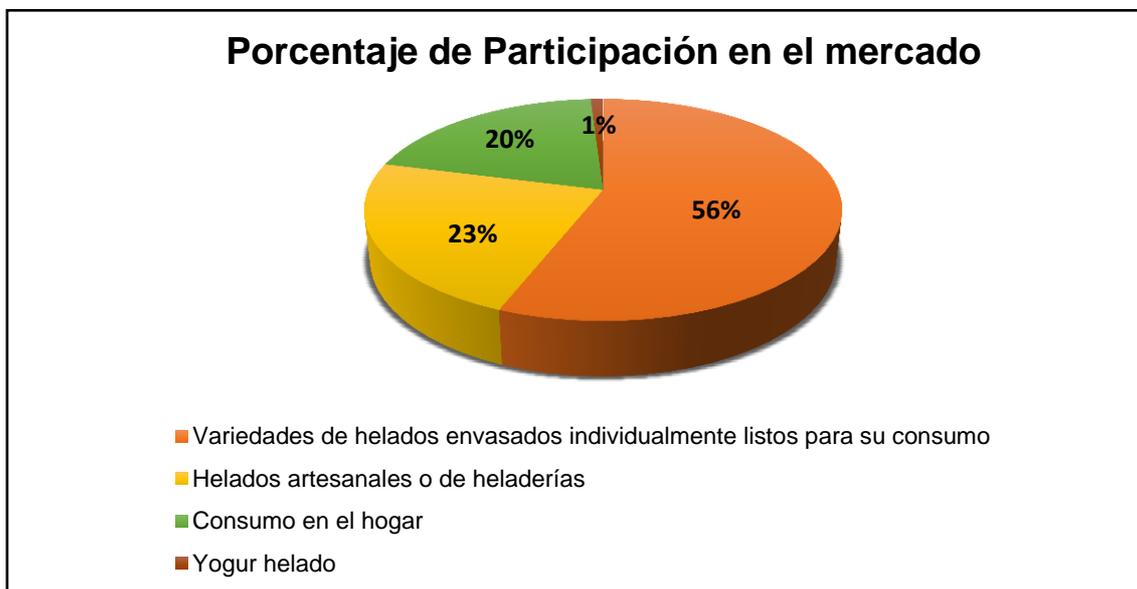
- Con esta amplia investigación de mercado, podemos tener una idea más clara respecto a la conducta del cliente de la Comunidad de Madrid – España, ya que nos direcciona a una cultura abierta a nuevos cambios dentro de la industria heladera, los gustos y preferencias son marcados, ya que muchos de ellos muestran fidelidad con cierto tipo de marcas, pero sobre todo una tendencia reflejada en encontrar siempre un tiempo libre o el dinero necesario para poder disfrutar de un helado.
- Los clientes de la muestra encuestada tienen siempre presente el momento de realizar las compras en el supermercado o en actividades que se centren en el disfrutar de un momento ameno, además la experiencia que los consumidores quieren compartir.
- Los clientes en su mayoría prefieren helados de elaboración industrial por la facilidad de compra. Por otro lado, marcando la competencia directa los helados artesanales marcan gran participación ya que es preferido por la degustación en tiempo y servicio.
- Y por último la acogida que tienen los clientes ante los cambios muestra una idea de negocio bien recibida y si se logra combinar las fórmulas de los insumos junto con productos autóctonos ecuatorianos y la adaptación perfecta de alcohol se plasmaría en paletas de helado.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1. Descripción de la oportunidad de negocio

La oportunidad de negocio surge al encontrar un importante nicho de mercado en España, este nicho ocupa el 4,85% del total de la población en la Comunidad de Madrid y corresponde a 41.901 personas ecuatorianas, el

mismo que busca sentir su cultura a través de productos elaborados en el país de origen y posteriormente exportados (Mundo, 2018). Además, dicho nicho se



acopla a través de su diario vivir en las tradiciones de la cultura española, por lo que ha incorporado en su lista de supermercado al producto (paletas de helado) con mayor trascendencia en España. Por otro lado, España ocupa el segundo lugar en el país que más ha crecido en los últimos cinco años en el consumo de helados anual, lo que lo lleva a ubicarse como una muestra clave en los principales mercados mundiales, ya que absorbe el 3,5% del consumo total de helados en el mundo. Además, cabe recalcar que el mérito también lo tiene en ser el tercer país con mayor consumo per-cápita, lo que representa un promedio de 42 euros anuales por habitante. (BusinessSchoolConstanza, 2017).

Figura No 10: Clasificación por gasto de helados España

Por otro lado, como podemos visualizar en la figura N.10 en la clasificación por categorías de gasto en España, lideran los **helados industrializados con un 56%**, seguido por los helados artesanales o heladerías con un 23%, consumo helado en casa con el 20% y el gasto de yogurt helado con solo el 1%; lo que nos lleva a ampliar la oportunidad de negocio, ya que a nivel de competencia dentro de la industria heladera no se encuentran productos con una características similares a la idea del producto que se propone; así, se prevé

entrar al mercado local con una participación significativa en el sector industrial de helados.

Adicional a esto, como observamos en las tablas No. 5 y No. 6, las comunidades autónomas y ciudades de España lideran en gasto o consumo de helados, entre las más importantes tenemos a la Comunidad Autónoma de Madrid, la misma que planteamos como nuestro mercado meta por los valores absolutos en consumo y gasto que se detallan en la tabla No. 7; ya que representa a uno de los mercados clave en España para el desarrollo del producto propuesto dentro de la industria heladera,

Tabla No. 2: Gasto total anual en helados

GASTO TOTAL ANUAL	
Habitantes Catalanes	330 millones de euros
Habitantes Andaluces	328 millones de euros
Habitantes Madrileños	276 millones de euros
Habitantes Valencianos	210 millones de euros

Tabla No. 3: Consumo total anual de helados

CONSUMO TOTAL ANUAL	
Habitantes de Cataluña	82 millones de litros de helado
Habitantes de Andalucía	82 millones de litros de helado
Habitantes de la Comunidad de Madrid	70 millones de litros de helado
Habitantes de la Comunidad Valenciana	52 millones de litros de helado
Habitantes de Canarias	32 millones de litros de helado

Tabla No. 4: Valores absolutos y por persona en la Comunidad de Madrid

Comunidad de Madrid	Total, anual	Total, mensual	Per cápita
Gasto	276 millones EUR	23 millones EUR	41,78 EUR
Consumo	70 millones de litros	5 millones de litros	10,67 litros

En relación con la oportunidad encontrada en el mercado, se puede inferir que la importación de helados desde diferentes países hacia España ha mantenido un ritmo de crecimiento en volumen en los últimos cinco años pasando de 36,8% a 47,6%, lo que representa un ingreso monetario significativo para los productores de helados y un ingreso absoluto en ventas brutas para los

distribuidores locales. (DailyBusinessNews, 2017). Además, el gobierno ecuatoriano apoya de manera íntegra a las exportaciones de nuevos productos con valor agregado que denoten la naturaleza y representación al país, para esto se da una apertura de fácil acceso en los trámites de logística. (MinisterioDelComercioExterior, 2018)

Por otro lado, en el análisis realizado al posible cliente nos muestra una gran oportunidad de negocio, ya que el helado es considerado en España como un refrigerio con sabor procedente de una mezcla dulce y pasteurizada de diversos ingredientes, a esto se plantea sumarle valor agregado como son los sabores tradicionales de cocteles ecuatorianos con base de licor, los mismos que al no poseer competencia directa por las características propias, tendrían una gran acogida por parte del cliente. Además, un factor importante en esta oportunidad de negocio, se relaciona a la temperatura ambiente y el consumo de helados, es decir, que resulta fácil visualizar la estacionalidad de ventas durante el año, ya que la época de mayor consumo es durante las estaciones de primavera y verano, y en épocas de festividades; sin dejar de lado el hábito progresivo de cada uno de los consumidores locales, que incorpora el helado en la cesta de la compra de los hogares, lo que concentra cerca del 50% de ventas en los supermercados y tiendas de barrio. (EkosNegocios, 2017)

4.2. Demanda total del mercado de licksticks

Se encuentra importante realizar el cálculo de la demanda total de los licksticks propuestos; ya que, de esta manera, resulta fácil obtener la idea numérica del tamaño del mercado al cual se puede ingresar. Para esto se usará el método de proporción en cadena. Es decir, se puede estimar la demanda de los licksticks del proyecto propuesto:

Tabla No. 5: Fórmula para cálculo de la demanda total (personas)

DEMANDA TOTAL DEL MERCADO		
Datos		
Q	Demanda total del mercado	?
N	Número de personas del segmento de mercado meta definido	328.768
p	Porcentaje de personas dispuestas a comprar los licksticks (%)	90%
q	Porcentaje de personas inmigrantes ecuatorianas empadronadas en la Comunidad de Madrid	4,85%
Cálculo ($Q = N * p * q$)		
$Q = 328.768 * 90% * 4,85%$		
Demanda Total del Mercado (Personas)		14.351

Ahora, si las personas probablemente comprarán una sola paleta. Tomando en cuenta que el precio de referencia de un lickstick es de 2,00 EUR (Van Westendorp), la estimación de demanda total del mercado es:

Tabla No. 6: Cálculo de la demanda total de licksticks (euro y unidades)

FÓRMULA DE LA DEMANDA TOTAL (EUR - UNIDADES)	
$Q = 14.351 \text{ personas} * 2 \text{ paleta por persona/consumo semanal} * 2,00 \text{ EUR}$	
Demanda total (en euros)	4'070.060
Demanda total (en unidades)	2'035.030

Entonces, la estimación aproximada de la demanda total es de 4'070.060 millones de euros, mientras que en unidades son 2'035.030 licksticks. Ahora, es de gran importancia resaltar que estas estimaciones fueron calculadas sin ser ajustadas previamente a la participación del mercado de este proyecto, es decir, que toda la demanda del mercado se hizo bajo el supuesto de 100% de participación. Además, la proyección de estas ventas ajustadas al porcentaje de la participación de mercado esperada de este proyecto se la desarrollará dentro del plan de marketing en la siguiente sección.

Participación de mercado

Para estimar la participación de mercado que se espera tener, se colocará como marco de referencia a las empresas "Cresta La Galeta S.A" y "Pregel España S.L" que se dedican a la elaboración de helados industriales entre los 4 y 5 años en el mercado con una participación en ventas del 2,32%, y 3,92% respectivamente en la industria al año 2017. Por todo lo antes mencionado y

considerando la participación respecto a los años en el mercado de las dos empresas, se puede decir que este proyecto podrá **aspirar a tener una participación no superior al 16,35% del mercado objetivo relacionado a la población inmigrantes en la Comunidad de Madrid** a lo largo de los 5 años de análisis de este proyecto. Se estima también que el proyecto tenderá a crecer en al menos 8,30% anual, ya que este es el crecimiento promedio de la industria entre el 2014 a 2017. (BancoSantander, 2017)

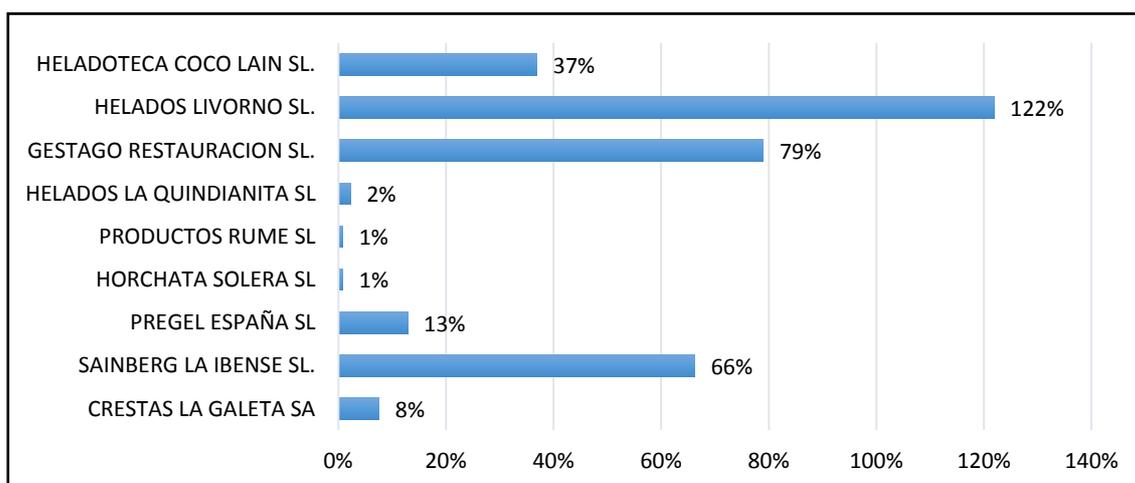


Figura No 11: Empresas elaboradoras de helados de la Comunidad de Madrid Diciembre 2017

Tomado de: El Economista España

5. PLAN DE MARKETING

“El plan de marketing es una herramienta importante y necesaria para toda empresa, ya que le permite organizar y escoger las estrategias de marketing adecuadas que serán de gran apoyo para que pueda alcanzar sus objetivos generales.” (Kotler & Armstrong, 2016)

5.1. Estrategia general de marketing

La estrategia de enfoque consiste en que la empresa se concentre en satisfacer segmentos bien definidos, de población, de productos o geográficos. (Kotler & Armstrong, 2016)

La estrategia general de marketing a implementarse en este plan de negocios será la **estrategia de enfoque o concentración**, ya que se va a especializar por las características del producto propuesto (licksticks de cocteles ecuatorianos con licor), el mismo que será elaborado en base a los gustos y preferencias encontradas en un nicho de mercado; en este caso, son los migrantes ecuatorianos empadronados en la Comunidad de Madrid – España, los mismos que al estar lejos de su país Ecuador, buscan constantemente un producto que satisfaga la necesidad de degustar bebidas tradicionales elaboradas con materias primas tradicionales del Ecuador y donde puedan rememorar la cultura ecuatoriana.

5.1.1 Mercado objetivo

El mercado objetivo que se mostrará a continuación, el mismo se realizó en base al segmento de mercado, pero a la vez ajustando el nivel de disposición de compra. Adicional, se realizó conforme a los gustos y preferencias que se obtuvieron de la investigación cuantitativa en el mercado de la Comunidad de Madrid.

Tabla No. 7: Segmentación del mercado objetivo

Características de la Segmentación	Variables	%	N. Personas
Geográfico	<i>Población de España</i>	100%	46'549.045
	<i>Población de la Comunidad de Madrid</i>	14,17%	6'596.829
	<i>Población de Inmigrantes Empadronados</i>	13,10%	864.485
Demográfico	<i>(Hombres y Mujeres) del Sector Urbano</i>	68,76%	594.420
	<i>Edad 18 – 39 años</i>	71,00%	422.038
Estrato Socioeconómico	<i>Estrato Socioeconómico Medio (B)</i>	77,90%	328.768
Gustos y Preferencias	<i>Consumo y Compra (Idea Atractiva)</i>	90%	295.891
Nicho de Mercado	<i>Población Ecuatoriana Inmigrante</i>	4,85%	14.351
MERCADO OBJETIVO			14.351

Tomado de: Datos España

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor es el conjunto total de beneficios que una empresa promete ofrecer; por lo tanto, constituye una valoración más completa que el posicionamiento central de la oferta. (Kotler & Armstrong, 2016)

I. Estrategia de diferenciación

“La diferenciación consiste en la combinación de técnicas, diseño y exclusividad para conseguir diferencias significativas atractivas para el mercado y ante la competencia”. (Kotler & Armstrong, 2016).

Además, en este plan de negocios se implementará **la estrategia de diferenciación**, ya que será la primera empresa ecuatoriana que elabore y exporte licksticks (paletas de helado) de cocteles ecuatorianos con licor que recopila los diferentes factores diferenciadores que se detallan a continuación:

- **Diseño de producto:** Bebidas tradicionales y cocteles ecuatorianos plasmado en paletas de helado (Licksticks)
- **Contenido del producto:** Correcta combinación de varios insumos y materias primas que son tradicionales y cultivadas en el Ecuador.
- **Imagen de marca:** Experiencia memorable
- **Avance tecnológico:** Producción industrial que respeta el sabor y la frescura de los ingredientes y las preparaciones
- **Apariencia exterior:** Personalización del empaque y el stick (palitos de helado) con figuras e imágenes representativas al Ecuador y conforme a los requerimientos internacionales de exportación
- **Cadenas de distribuidores:** Cliente y distribuidor potencial de productos innovadores en tiendas y supermercados localizados en la Comunidad de Madrid

Con todo esto, se obtendrá el máximo nivel de diferenciación mediante una percepción de exclusividad para de esta manera, llegar a obtener una alta participación de mercado internacional.

II. Estrategia de posicionamiento

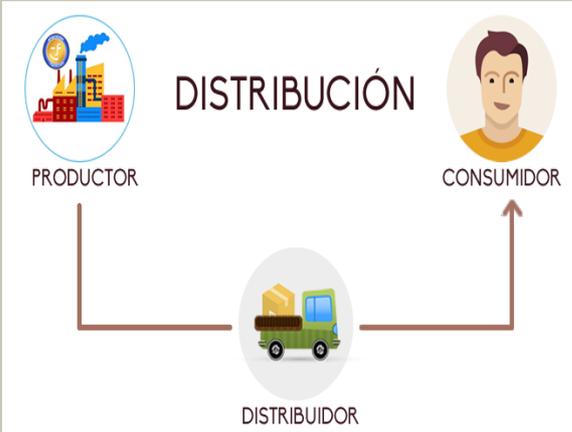
La empresa busca posicionarse en el mercado del sector manufacturero de helados industrializados y para esto, **la estrategia de posicionamiento a utilizar será más por más**, que es ofrecer un producto de mayor calidad por un precio mayor. Es decir, que se ofrecerá un producto innovador, cumpliendo todos los registros fitosanitarios, registros de calidad y alimenticios, con sabores totalmente auténticos con licor (alcohol ecuatoriano de fabricación artesanal), estos son conocidos por la población de inmigrantes ecuatorianos que residen en la Comunidad de Madrid. Todo este producto se ofertará al consumidor a un precio superior al promedio de la competencia de helados industrializados por cada paleta de helado.

III. Propuesta de valor

- **Propuesta de valor:** “Déjate guiar por tus instintos y te reta a probar licksticks (paletas de helado) de cocteles ecuatorianos con licor”
- **Apoyo a la propuesta de valor:** Los sabores de los licksticks se atreven a llevarte un poco más allá, liberan tus pensamientos y rememoran la cultura ecuatoriana.

Adicionalmente, se presenta en la figura No. 12, el Modelo Canvas para la demostración de la propuesta de valor, donde se resumen y se explica cada uno de sus componentes.

MODELO CANVAS “LIQUORS LICKSTICKS”				
RELACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON LOS CLIENTES	MERCADO META
Alianza estratégica	Producir y comercializar Licksticks de cocteles ecuatorianos con licor		Oferta promoción y publicidad con Mercadona	* Mercado segmentado para la comunidad de Madrid-España, exclusivo mujeres y

<p>Mercadona con 14 supermercados en la comunidad de Madrid</p>	<p>Producción de 3 tipos de Licksticks: Canelazo, Chicha de Jora y Rompope</p>	<p>“Déjate guiar por tus instintos y te reta a probar licksticks (paletas de helado) de cocteles ecuatorianos con licor”</p>	<p>Comunidad de seguidores en redes sociales</p>	<p>hombres entre la edad de 18 a 39 años</p> 
<p>Proveedores del mercado mayorista de Quito, y proveedor de licor de Latacunga "El Salinerito"</p>	<p>Comercialización de licksticks en los supermercados de Mercadona en la Comunidad de Madrid</p>		<p>Clientes cautivos con frecuencia de consumo semanal</p>	<p>*Mercado potencial de hombres y mujeres mayores de 18 años</p> 
			<p>Bonificaciones del 3%, por volumen de venta</p>	
	<p>Administración de redes sociales a fin de promocionar a la empresa, con sus clientes</p>			
<p>RECURSOS CLAVE</p>		<p>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</p>		
<ul style="list-style-type: none"> Personal Administrativo y marketing, con tendencia a satisfacer los requerimientos y necesidades del cliente 		<p>Canal directo de distribución con Mercadona para llegar al consumidor final</p> 		
<ul style="list-style-type: none"> Infraestructura ideal para la producción de licksticks 				
<ul style="list-style-type: none"> Financieros - Económicos (rentabilidad, liquidez, apalancamiento) 				
<ul style="list-style-type: none"> Intangibles: marca, patente 				
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p>		<p>INGRESOS</p>		
<p>Inventario de suministros y materiales</p>		<p>Venta de Licksticks</p>		
<p>Costos fijos operacionales: sueldos, servicios básicos, honorarios</p>				

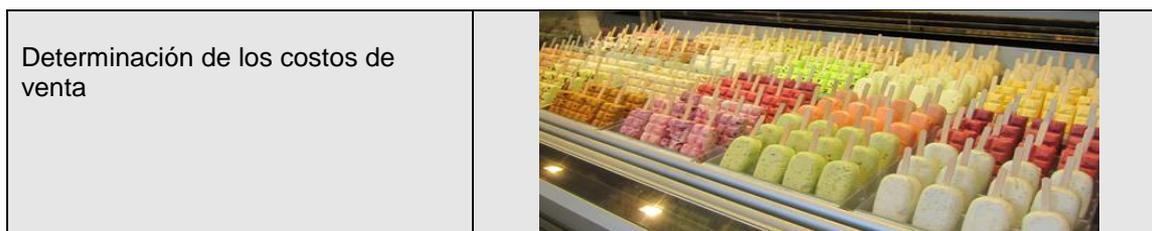


Figura No 12: Modelo Canvas

5.2. Estrategia de internacionalización

La forma de internacionalización a utilizar consiste en comercializar licksticks de cocteles ecuatorianos con licor en la Comunidad de Madrid – España para esto, se realizará la **negociación con el aliado estratégico y cliente “MERCADONA”**, que es una cadena de supermercados y se encuentra ubicado en la Comunidad de Madrid, por lo que se propone un acuerdo donde nuestra empresa “Liquors Licksticks”, una vez terminado con la elaboración de los licksticks, el empaquetado y sellado del mismo. El proveedor asumirá con los costos del transporte interno hasta el puerto marítimo de embarque, costos del flete y costo del seguro. Para lo cual, se establecerá la **estrategia de entrada al mercado internacional** que fijará un precio conforme al costeo de elaboración más el coste unitario de logística y más el margen de ganancia, como se detalla a continuación:

Tabla No. 8: Costos totales por contenedor de cadena de frío

Costos Totales C.I.F	
Unidades de licksticks	14.351 x mes
Flete	\$ 29.586
Seguro 6%	\$ 1.775,16
Transporte interno	\$ 5.491,20

Después de los costos detallados a continuación, el cliente y aliado estratégico se hará responsable de la nacionalización de la mercancía, ya que maneja una cadena de afianzadores de aduanas de confianza y con el costo del transporte internacional desde el puerto hasta su bodega de almacenaje. Para todo esto, Mercadona maneja una política en donde detalla las **condiciones de crédito y el periodo de pago**, al ser un producto perecible establece que el 20% será

depositado previo el proceso de logística del producto y el 80% restante será depositado dentro de un mes. (MercadonaPolíticas/Condiciones, 2017)

5.3. Mezcla de marketing – *Marketing Mix*

5.3.1. Producto

Como se ha mencionado a lo largo de todo el trabajo, el producto a ofrecer al mercado objetivo detallado anteriormente son licksticks (paletas de helado) de cocteles ecuatorianos con licor, que es el resultado de la mezcla homogénea de materias primas ecuatorianas tradicionales combinadas con un porcentaje no superior al 3% de alcohol por unidad llamado el “Secreto Inti” el mismo que es elaborado a base de cáscara de naranja que se produce en las ciudades de Latacunga y Guaranda con lo que se conseguirá una base sólida de bebidas tradicionales como cocteles tradicionales, para posteriormente pasar por un proceso de industrialización y llegar a plasmarse en el producto final. Además, para verificar la calidad del producto, será sometido a varias muestras de laboratorio cumpliendo todos los registros alimenticios conformes a la ley. Por otro lado, las presentaciones de los licksticks serán rectangulares para no perder el símbolo de las paletas de helado, marcados con figuras geométricas en las bases con un peso neto de 250 gramos, el empaque será especial para mantener la cadena de frío y sellado instantáneo con abre fácil.

A continuación, se detallan los atributos de los tres sabores de los licksticks junto con el diseño a implementarse en cada uno de ellos:

I. Atributos del producto

- **Canelazo**

Tabla No.12: Detalle de atributos, costo unitario total y diseño del lickstick

"Canelazo Licksticks" Unidad de producción		Diseño		
				
DETALLE	Unidad medida	Cantidad	Costo	Total
Canela	gramos	18	\$0,003	\$0,05
Panela	gramos	10	\$0,00	\$0,03
Naranja	gramos	60	\$0,01	\$0,30
Alcohol	mililitros	15	\$0,00	\$0,03
Envase + palito	unidad	1	\$0,13	\$0,13
Caja de cartón	unidad	1	\$0,10	\$0,10
TOTAL, COSTO DE ELABORACIÓN				\$0,63

- Rompope

Tabla No. 13: Detalle de atributos, costo unitario total y diseño del lickstick

"Rompope Licksticks" Unidad de producción		Diseño		
				
DETALLE	Unidad medida	Cantidad	Costo	Total
Canela y azúcar	gramos	10	\$0,00	\$0,03
Leche semidescremada y vainilla	gramos	22	\$0,00	\$0,06
Huevos	gramos	20	\$0,02	\$0,33
Alcohol	mililitros	15	\$0,00	\$0,03
Envase + palito	unidad	1	\$0,13	\$0,13
Caja de cartón	unidad	1	\$0,10	\$0,10
TOTAL, COSTO DE ELABORACIÓN				\$0,68

- **Chicha de Jora**

Tabla No.14: Detalle de atributos, costo unitario total y diseño del lickstick

"Chicha de Jora Licksticks"		Diseño		
Unidad de producción				
DETALLE	Unidad medida	Cantidad	Costo	Total
Canela y azúcar	gramos	12	\$0,003	\$0,03
Harina de Jora + especies aromáticas	gramos	25	\$0,012	\$0,30
Naranja + Maracuyá	gramos	25	\$0,01	\$0,13
Alcohol	mililitros	15	\$0,00	\$0,03
Envase + palito	unidad	1	\$0,13	\$0,13
Caja de cartón	unidad	1	\$0,10	\$0,10
TOTAL, COSTO DE ELABORACION				\$0,72

II. Posicionamiento y desarrollo de la marca (BRANDING)



Figura No 13: Modelo de la marca del producto propuesto

El logo se realizó en base a los gustos y preferencias de los consumidores, se utilizó los colores llamativos donde predomina el nombre de la marca junto con el eslogan, para buscar posicionarse en la mente de cada uno de los consumidores con frases de impacto como: "Déjate guiar por tus instintos y te reta a probar licksticks (paletas de helado) de cocteles ecuatorianos con licor".

III. Empaque



Figura No 14: Prototipo del producto

El empaque a utilizar es cartón hermético con diseños atractivos para los consumidores donde se resalta la calidad del envase, seguido por una barra metálica de papel realizado de polipropileno (PP) Borpact SG930MO, que son más resistentes a la cadena de frío. Además, sticks (palos de helados) de plástico blanco, los mismos que tienen cualidades que garantizan la buena conservación del producto y por último, el sellado hermético de una inmejorable impresión, para dar la sensación de cuidado de cada uno de los detalles y prolijidad.

IV. Etiquetado

PALETAS DE COCTELES
*CON LICOR

INFORMACION NUTRICIONAL
Tamaño de la porción ½ taza (114 g)
Porciones por envase 2

Cantidad por porción			
Calorías	250		
Calorías de la grasa	110		
% Valor diario*			
Grasa Total	12 g 18 %		
Grasa Saturada	3 g 15 %		
Colesterol	30 mg 10 %		
Sodio	400 mg 20 %		
Carbohidrato Total	31 g 10 %		
Fibra Dietética	0 g 0 %		
Azúcares	5 g		
Proteínas	5 g		
Vitamina A	80 %	Vitamina C	60 %
Calcio	80 %	Hierro	60 %

* Los porcentajes de valores Diarios están basados en una dieta de 2000 calorías. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades calorías.

ALTO en AZÚCAR
MEDIO en GRASA
BAJO en SAL

¡Disfrútalas!
contienen fruta fresca que es fuente de vitaminas y minerales

INGREDIENTE	CANTIDAD	KCAL
DURAZNO AMARILLO	2 PIEZAS	60
FRESAS	8 PIEZAS	33
YOGUR NATURAL	1 TAZA	139
TOTAL DE CALORIAS EN 6 PALETAS		232

5|901234|123457

¡Mucho mejor!
hecho en ECUADOR

Figura No 15: Etiquetado del producto propuesto

V. Servicio de apoyo

La marca se desarrollará de acuerdo a la investigación de mercados realizada en redes sociales y se podrá medir con el tiempo mediante encuestas temporales de satisfacción del producto.

5.3.2. Precio

I. Costo de venta del producto

Tabla No. 9: Costos unitarios por contenedor con cadena de frío

Cálculo Precio C.I.F			
Detalle	Chicha de Jora	Rompopo	Canelazo
Costo Unitario	\$0,72	\$0,68	\$0,63
Flete (0,7 x 1 kg)	\$0,70	\$0,70	\$0,70
Seguro 6%	\$0,04	\$0,04	\$0,04
Transporte interno	\$0,13	\$0,13	\$0,13
Total Costo de Ventas	\$1,60	\$1,55	\$1,50
Ganancia Unitaria	\$0,40	\$0,45	\$0,50
TOTAL PRECIO DE VENTA	\$2,00	\$2,00	\$2,00

II. Estrategia de precios

Para establecer el precio de los tres sabores de licksticks se realizó en base a la **estrategia de fijación de precios de costo más margen** ya que, al ser un producto para exportación a un mercado internacional, se debe prever tanto los costos de producción como los costos de logística y tramitación, tal como se detalla en la tabla No. 15.

III. Estrategia de entrada

Para la entrada a mercados internacionales se utilizará la **estrategia de fijación de precios para penetrar en el mercado**, ya que se va establecer un precio bajo para el nuevo producto propuesto en esta idea de negocio para de esta manera, atraer a un gran número de compradores, especialmente conseguir el 100% de la participación segmentada de los inmigrantes ecuatorianos en el mercado de la Comunidad de Madrid.

IV. Estrategia de ajuste de precios

La estrategia de ajuste de precios es necesaria para que las compañías determinen sus precios básicos y de esta manera, tomar en cuenta diversas diferencias entre los clientes y cambios en las situaciones para tomar decisiones que beneficien a la misma. (Kotler & Armstrong, 2016).

Se establecerá la **estrategia de fijación de precios psicológica** ya que se considera los aspectos y características psicológicas de los precios en el producto, sin obviar el ajuste de los mismos a través del tiempo, como es en nuestro caso, se establecerá el modelo de negocio con una duración de cinco años, por lo que el precio a futuro será determinado por la inflación mensual de la economía española.

5.3.3. Plaza

I. Estrategia de distribución

Para entrar al mercado internacional se aplicará la **estrategia de distribución exclusiva**, ya que previamente se realizará una negociación, se establecerá cláusulas de venta y exclusividad del producto con “MERCADONA” que es una de las cadenas de supermercados y tiendas de barrio ubicado en lugares estratégicos de la Comunidad de Madrid – España.

II. Puntos de venta

Mercadona se encargará de direccionar la distribución y venta de los licksticks a nivel local, ya que actualmente cuenta con 14 supermercados, 54 tiendas de barrio e incluso compras con entrega rápida en línea como se puede visualizar en la siguiente figura.



Figura No 16: Página web de los canales de distribución Mercadona
Enero 2018
Tomado de: Mercadona – Comunidad Madrid

III. Estructura del canal de distribución



Figura No 17: Canal directo de distribución Mercadona
Enero 2018
Tomado de: Mercadona – Comunidad Madrid

La estructura del canal de distribución a aplicar en esta idea de negocio es el **canal directo**, ya que se entregará y venderá los licksticks al aliado estratégico y cliente, en nuestro caso la cadena de supermercados “MERCADONA”, previamente establecidos los términos de la negociación para la logística del producto.

5.3.4. Promoción

I. Estrategia promocional

La estrategia que utilizaremos para promocionar el producto propuesto es conocida como **estrategia Pull**, ya que se va a basar en todas las acciones de marketing y normalmente aquellas se van a desarrollar dentro de un tiempo predefinido, con esto se busca la atracción de un consumidor hacia la marca, suele estar dirigido al consumidor final.

II. Publicidad

La publicidad se lo realizará mediante flyers publicitarios, los mismos que contendrán los tres sabores de licksticks que se estarán ofertando a nivel local, junto con su slogan, nombre de la empresa que los realiza y frases culturales y motivadoras a la compra de un producto de elaboración. Además, estos serán entregados de manera personal por personas impulsadoras o promotoras.

III. Promoción de ventas

La promoción de ventas se lo realizará mediante la contratación de personas impulsadoras o promotores las mismas que entregarán muestras gratis de licksticks junto con los flyers mencionados anteriormente, esto se lo realizará periódicamente en los 14 supermercados de "MERCADONA" y en horas de mayor flujo de personas.

Adicional, se establece el presupuesto por mes y se detallan las actividades:

Tabla No. 16: Costos unitarios por contenedor con cadena de frío

Plan de stand	Cantidad	Costo	Costo día	Días al mes	Costo mensual
Promotores	2	\$200	\$400	4	\$1.600,00
Flyers	1.000	\$0,05	\$50,00	4	\$200,00
Muestras	200	\$0,74	\$147,45	4	\$589,78
Costo de stand	1	\$1.500	\$1.500	\$-	\$1.500,00
Total plan de stands					\$3.889,78

IV. Relaciones públicas

Las relaciones públicas se manejarán directamente con la creación de una página web, donde se podrá evidenciar los distintos sabores de licksticks que se ofrece en el mercado local y promover la expansión de la empresa estableciendo relaciones de negocios con otros aliados estratégicos (clientes). Además, se incorporará un plan de medios dentro del mercado internacional mediante el manejo y control de las principales redes sociales, donde se podrá visualizar las opiniones y quejas del producto, las mismas que serán enviadas mensualmente hacia nuestra persona administradora y de esta manera, se podrán tomar decisiones referentes a la producción de los licksticks.

V. Marketing directo

Se busca promocionar los licksticks como un producto novedoso y nuevo en el mercado extranjero, ya que mediante los sabores de bebidas y cocteles tradicionales busca posicionarse en la mente del consumidor inmigrante ecuatoriano, atenuando que el consumo puede ser limitado, es decir para mayores de 18 años, ya que presenta un nivel de alcohol de 3 grados cc por cada unidad, y busca posicionar a un país por su cultura a través de los empaques, los mismos que mostrarán diferentes paisajes y productos de materias primas tradicionales con los que fueron elaborados los licksticks.

VI. Establecimiento del presupuesto de publicidad y promoción de ventas

Tabla No.18: Presupuesto diseñado para marketing del proyecto

Presupuesto de gasto de marketing					
Duración	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Redes sociales	\$ 1.800,00	\$ 1.836,72	\$ 1.874,19	\$ 1.912,42	\$1.951,44
Bonificaciones	\$ 10.800,00	\$ 11.020,32	\$ 11.245,13	\$ 11.474,54	\$11.708,62
Stand en supermercados	\$ 7.779,56	\$ 7.938,26	\$ 8.100,20	\$ 8.265,45	\$ 8.434,06
Página Web	\$500,00	\$ 80,00	\$ 81,63	\$ 83,30	\$ 85,00
Plan de medios	\$ 18.000,00	\$ 18.367,20	\$ 18.741,89	\$ 19.124,23	\$ 19.514,36
Total	\$ 19.445,29	\$ 255.456,62	\$ 334.819,59	\$ 435.074,04	\$ 547.361,94

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

Misión: En conformidad con los 9 elementos con las que debe estar compuesta una misión organizacional según Fred David, autor del libro “Conceptos de Administración Estratégica”, la misión de este proyecto es la siguiente:

“Liquors Licksticks S.A, es una empresa ecuatoriana la cual produce y exporta licksticks (paletas de helado) de cocteles ecuatorianos con licor, que busca dar a conocer al Ecuador mediante sus exóticos sabores y con ellos llegar a complacer los gustos de los consumidores locales. Comprometida con los valores como respeto, honestidad, buenas prácticas de producción y ética laboral.”

Visión: Conforme a los 5 elementos que debe tener una visión según el autor Fred David, se propone para el proyecto la siguiente visión:

“Llegar a ser una empresa modelo en la elaboración de licksticks (paletas de helado) de cocteles ecuatorianos para el año 2023 y buscará posicionarse entre los diez productores y exportadores más reconocidos del mercado a nivel internacional, reflejando siempre la pasión por el diseño, calidad, sabor, responsabilidad y compromiso en cada uno de sus productos”.

6.2. Objetivos estratégicos (largo plazo) y específicos (mediano plazo)

Etapas del ciclo de vida de la industria: La figura siguiente muestra que la industria de la venta de helados y nos muestra que se encuentra en una etapa de crecimiento. Sabiendo esto, se pueden formular objetivos estratégicos que respondan mejor al comportamiento de la industria.

Ciclo de vida de la industria, periodo (2008 - 2016) – ESPAÑA

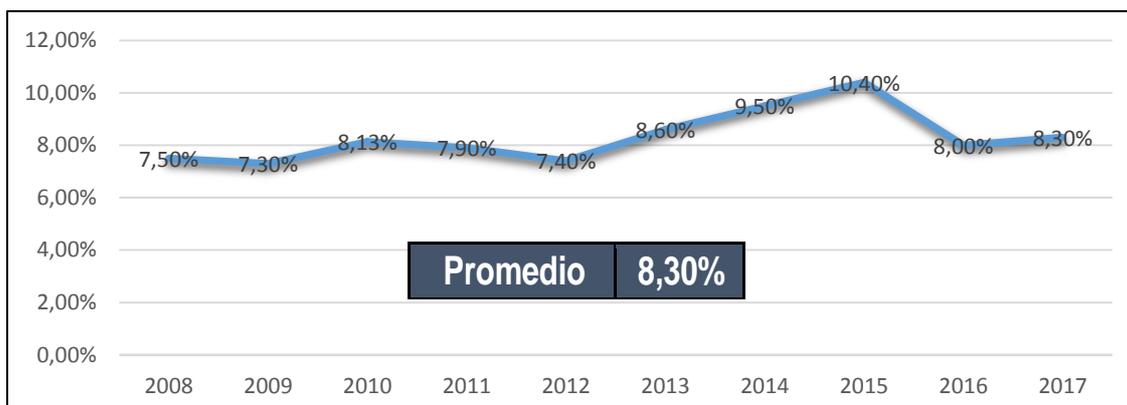


Figura No 18: Ciclo de vida de la industria
Diciembre 2008 – Diciembre 2017
Tomado de: Europa Press Bank

Las siguientes dos tablas muestran la manera de construir estrategias según 4 diferentes perspectivas para así mostrar cómo las estrategias usan sus activos no tangibles para crear valor. (Norton, 2009). Estas estrategias están diseñadas para responder más eficientemente al crecimiento de la industria, pero sobre todo a la naturaleza y al ciclo de vida del producto propuesto.

Tabla No. 19: Objetivos específicos organizacionales (mediano plazo)

	Objetivo	Indicador	Meta
Objetivos Mediano Plazo /	Perspectiva Financiera		
	Mantener la participación del mercado	Ventas actuales / Ventas del sector	Mantener la participación de mercado en 2,2
	Perspectiva del Cliente		
	Incrementar la inversión de marketing	Inversión en marketing / Inversión en marketing del año anterior	Incrementar la inversión de marketing en un 2,4% los dos primeros años
	Perspectiva de Procesos Internos		
	Invertir en capacitaciones para empleados	Suma de porcentaje acumulado anual de capacitaciones / salarios de los	Invertir el 15% acumulado anual del salario de operadores al segundo año

Específicos		trabajadores	
	Perspectiva de Formación y Crecimiento		
	Mantener la productividad del trabajador	Número de licksticks producidos por minuto / Cantidad promedio	Mantener la productividad de los empleados en 3 unidades producidas por minuto

Tabla No. 20: Objetivos estratégicos del proyecto (largo plazo)

	Objetivo	Indicador	Meta
Objetivos Largo Plazo / Estratégicos	Perspectiva Financiera		
	Incrementar las ventas de los licksticks	Número de licksticks vendidos año 5 / Número de licksticks vendidos año 0	Alcanzar una producción y ventas de 20.635 unidades en el quinto año
	Disminuir los costos unitarios de los licksticks	Costos unitarios año 5 / Costos unitarios año 1	Disminuir el 10% del costo unitario en el año 5
	Perspectiva del Cliente		
	Mantener la cuota del mercado	Volumen de ventas / Volumen de ventas del sector	Mantener la cuota de participación del 16,35% hasta el año 5
	Reducir el número de quejas	Número de quejas solucionadas / Número de quejas solicitadas	Reducir el número de quejas en un 30% a partir del año 4
	Perspectiva de Procesos Internos		
	Invertir en capacitaciones para operadores de fábrica (SECAP)	Suma de porcentajes anuales destinados a capacitaciones / salarios de los trabajadores	Invertir el 20% acumulado de los salarios en capacitaciones al año 5
	Reducir los tiempos de producción	Unidades producidas / Unidades planificadas a producir	Reducir el tiempo de producción en un 15% a partir del año 4

Perspectiva de Formación y Crecimiento			
	Incrementar la satisfacción del cliente	Necesidades atendidas / Total de necesidades del cliente	Incrementar la satisfacción de los clientes en un 15%
	Mantener la productividad	Incremento de la productividad por empleado	Mantener la productividad en al menos un 5%

6.3. Plan de operaciones

El plan operativo consiste en asignar un conjunto de actividades realizadas por los colaboradores de una empresa dentro de las diferentes unidades operativas. (Norton, 2009). Para ello se muestra un mapa y catálogo de procesos a continuación.

I. Mapa de procesos

Se define como el conjunto de procesos necesarios para satisfacer la necesidad encontrada en el consumidor que parte desde el deseo de los licksticks (paletas de helado) de cocteles ecuatorianos con licor hasta la entrega del mismo en la bodega del cliente aliado en el mercado de la Comunidad de Madrid.



Figura No 19: Mapa de procesos del proyecto propuesto

II. Catálogo de procesos

Tabla No.21: Catálogo de procesos para el proyecto

Procesos Estratégicos	
1. Gestión de control de calidad	2. Gestión de planeación estratégica y presupuestos
1.1 Control de calidad de insumos y producto terminado	2.1 Generación de presupuestos
1.2 Control de calidad en el proceso productivo	2.2 Planificación estratégica, a corto, mediano y largo plazo
Procesos Operativos	
3. Adquisición de materia prima e insumos	4.5 Proceso de control de calidad y bodegaje
3.1 Gestión de recepción y almacenamiento de materias primas	5. Gestión de logística y exportación
4. Elaboración de Licksticks	5.1 Proceso de logística y transporte del producto
4.1 Proceso de incorporación de materias primas e insumos	5.2 Proceso de exportación del producto
4.2 Proceso de pasteurización y homogenización	6. Gestión de comercialización y ventas
4.3 Proceso de elaboración, diseño y empaquetado de los licksticks	6.1 Proceso de recepción de pedidos
4.4 Proceso de transporte del producto a congeladoras	6.2 Proceso de venta y posventa
Procesos de Apoyo	
7. Gestión contable y tributaria	8. Gestión administrativa
7.1 Proceso de facturación	8.1 Proceso de administración de talento humano
7.2 Proceso tributario	8.2 Proceso de mantenimiento de activos fijos
9. Gestión de Marketing	10. Asesoría legal
9.1 Proceso promoción y publicidad en España	10.1 Trámites legales de la empresa
9.2 Proceso de administración de página Web y redes sociales	10.2 Trámites de exportación en la SENAE

III. Cadena de valor

Son todas las operaciones que forman parte de una empresa para crear y dar mayor valor en sus productos y de esta manera, poder aumentar las probabilidades de éxito en el mercado. (Porter, 2002). Estas operaciones se encuentran divididas en primarias y secundarias.



Figura No 20: Cadena de valor del proyecto
Adaptado de: Porter, 2002

IV. Agentes y etapas para la creación de valor

- **Gestión de administración y finanzas:** En esta área se genera valor mediante sistemas eficaces de inversión y remuneración en activos (maquinaria) que promuevan el uso constante además de una repartición equitativa de recursos para el proceso de producción.
- **Gestión de adquisición:** En esta área se genera valor, donde se gestiona la compra de insumos y de materias primas para que de esta manera se pueda asegurar la exigencia de la calidad del producto. También, se gestionan los inventarios y el almacenamiento para llegar a obtener el equilibrio entre la oferta y demanda de productos.
- **Gestión de logística y exportación:** Aquí se genera valor, a través de la aplicación de lugares con generadores de frío para el fácil acceso y transporte del producto final y que de esta manera se asegure el tiempo correcto de vida del mismo.
- **Gestión de operaciones:** Dado que en esta área se gestiona toda la automatización de calidad de cada uno de los procesos, el margen de valor aumenta en el perfecto sabor de los licksticks producidos.
- **Gestión de marketing y ventas:** La disponibilidad de licksticks aptos para la venta lo realizan mediante una previa negociación con el cliente aliado

estratégico que posteriormente se ocupara del proceso de marketing y servicio al cliente.

V. Flujograma de procesos

Para exportar se usará el incoterm: Entrega a Derechos Pagados (CIF) que consiste en que nuestra empresa “Liquors Licksticks S.A” que es la proveedora del producto realizará y asumirá con los costos junto con los trámites de exportación a la Comunidad de Madrid; entre los costos más importantes incluyen pagos de derechos en aduana, impuestos, costos de embalaje, seguro y el flete. El contrato termina cuando nuestra empresa proveedora de Ecuador deposita la mercadería en el puerto cercano a la Comunidad de Madrid. (PROECUADOR, 2010)

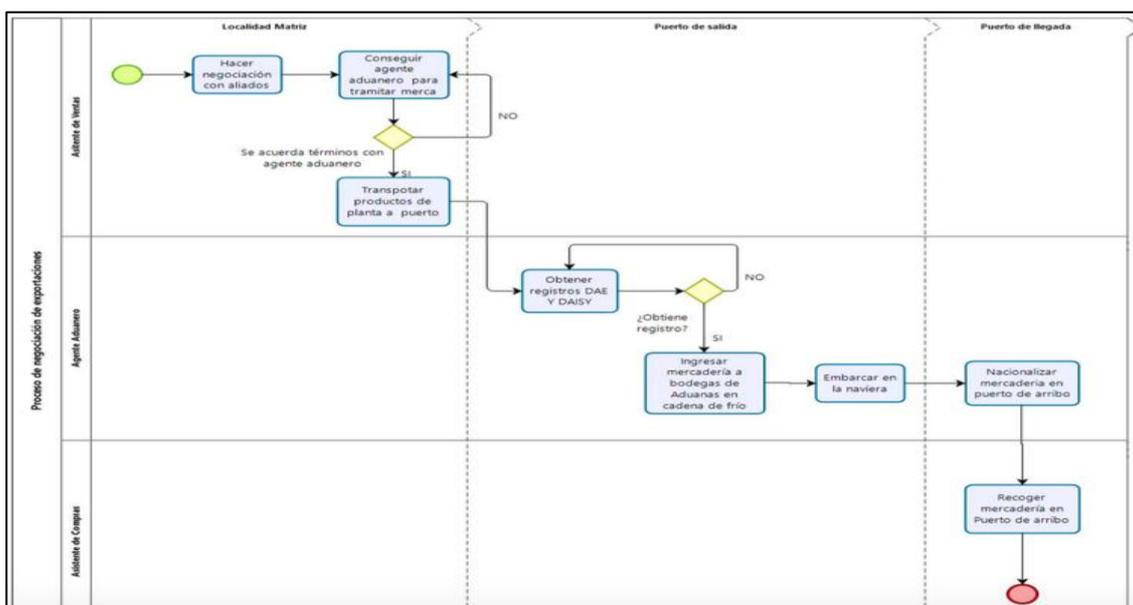


Figura No 21: Flujograma de exportación por CIF desde Ecuador hacia España

Así, se determina que el tiempo de exportación total es de 25 días. Los documentos de soporte necesarios para exportar son: RUC del exportador, documento de transporte (*Bill of Lading* dado que la exportación es vía marítima), AISN, la factura comercial original y autorizaciones previas. (SENAE, 2017). La ficha técnica del insumo que se importará se presenta a continuación.

Tabla No. 22: Ficha técnica de exportación

Producto		<i>Licksticks (paletas de helado) de cocteles ecuatorianos con licor</i>	
Subpartida arancelaria		21.05.00.10.00	
País exportador	<i>Ecuador</i>	Vía de transporte	<i>Vía marítima</i>
País importador	<i>España</i>	Puerto, embarque	<i>Guayaquil - Ecuador</i>
Empresa exportadora	<i>"Trans Continental S.A"</i>	Puerto, desembarque	<i>Puerto de Vigo</i>

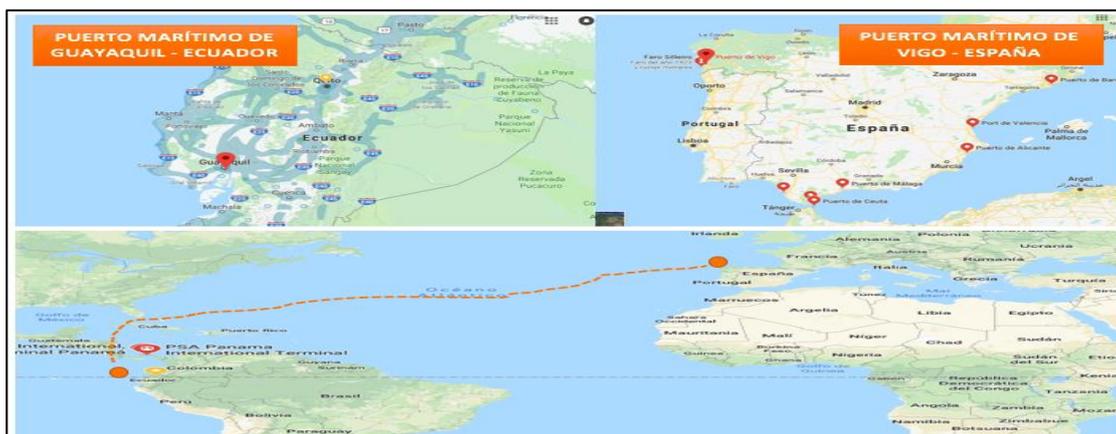


Figura No 22: Logística de exportación del puerto de Ecuador al puerto de España

Por otro lado, el proceso de producción comprende varias etapas y se requieren 3 empleados para la elaboración de 4 licksticks por minuto, es decir, una producción diaria (8 horas). Para observar el proceso productivo detallado incluyendo actividades, los responsables, insumos, maquinaria y tiempos.

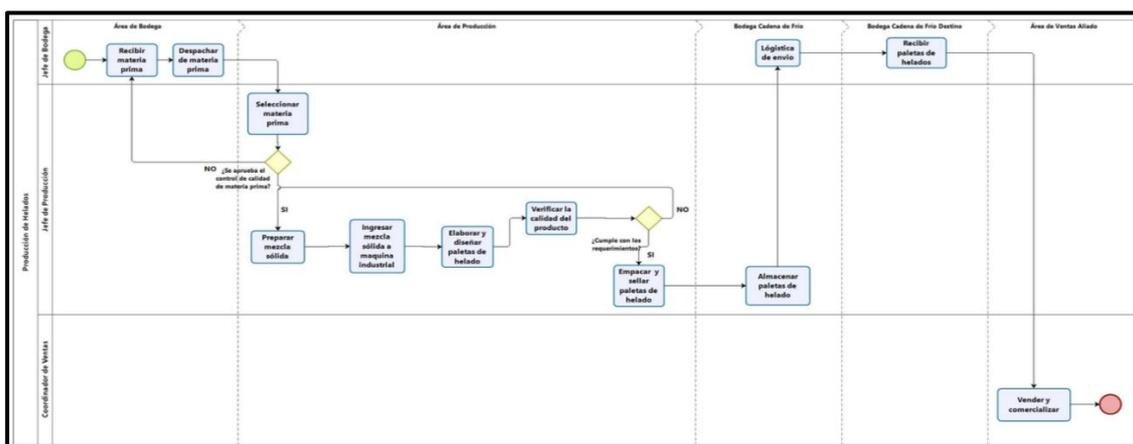


Figura No 23: Flujoograma de producción

Por último, una vez almacenadas los licksticks, se los irá despechando según se vayan dando los pedidos por ventas directas. El despacho de los productos se los realizará por medio de una empresa transportista subcontratada.

VI. Detalle de Activos fijos requeridos

A continuación, se detalla costos y cantidad de los activos fijos requeridos para la elaboración de licksticks.

Tabla No. 23: Activos fijos requeridos para el proyecto

INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS			
Detalle	Cantidad	Costo	Total
Muebles y Equipos de Oficina			
Escritorio	4	\$150,00	\$600,00
Sillas ejecutivas	4	\$150,00	\$600,00
Archivadores	4	\$100,00	\$400,00
Sillas de visita	8	\$30,00	\$240,00
Basureros	1	\$15,00	\$15,00
Total, Muebles y equipos de oficina	19		\$ 1.855,00
Equipos de Computación			
Laptop	4	\$ 800,00	\$3.200,00
Impresora	1	\$ 220,00	\$220,00
Total, de Equipo de Computación	5		\$3.420,00
Infraestructura y Vehículos			
Galpón	1	\$ 50.000,00	\$50.000,00
Terreno	1	\$ 85.000,00	\$85.000,00
Camión	1	\$ 50.000,00	\$50.000,00
Total, Infraestructura	3		\$185.000,00
Maquinaria y Equipo de Producción			
Maquina pasteurizadora	1	\$ 25.200,00	\$25.200,00
Máquina de Salmuera	1	\$ 44.800,00	\$44.800,00
Maquina empacadora	1	\$ 4.340,00	\$4.340,00
Refrigeradora	4	\$ 8.120,00	\$32.480,00
Congelador	4	\$ 11.200,00	\$44.800,00
Kit de herramientas	1	\$ 400,00	\$400,00
Total maquinaria y equipo	12		\$152.020,00

VII. Detalle de la nómina requerida

La nómina requerida para la producción de licksticks, está conformada por 4 operarios, 1 gerente general, 1 jefe de producción, 1 asistente administrativo y 1 asistente de marketing; se detalla a continuación los valores mensuales de sueldos incluido los beneficios sociales.

Tabla No. 24: Nómina requerida del proyecto

BALANCE DE PERSONAL			
OPERARIOS			
DETALLE	Unidad	Salario Mensual	Costo Total Mensual
Operarios	4	\$500,00	\$2.000,00
TOTAL	4		\$ 2.000,00
PERSONAL ADMINISTRATIVO			
Gerente	1	\$2.500,00	\$2.500,00
Jefe de producción	1	\$1.600,00	\$1.600,00
Asistente administrativo	1	\$1.000,00	\$1.000,00
Asistente de marketing	1	\$800,00	\$800,00
TOTAL	8		\$5.900,00
TOTAL, SUELDOS MENSUALES			\$ 7.900,00
Beneficios Sociales			\$1779,02
VALOR TOTAL DE LA NÓMINA POR MES			\$9.679,02

6.4. Estructura Organizacional

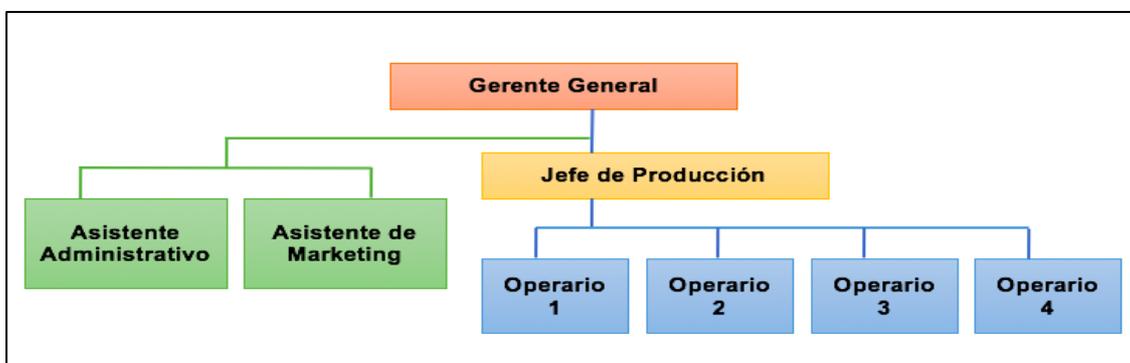


Figura No 24: Estructura Organizacional del proyecto

- **Estructura legal del proyecto**

Se usará como estructura legal para este proyecto una Sociedad Anónima (S.A), ya que se constituirá con cuatro accionistas, con un aporte de del 25% cada uno, del valor total que se ha considerado del 60% como capital social del monto de la inversión inicial. Se presenta una estructura de 4 niveles como lo muestra la figura No 20.

- **Marco legal del proyecto**

La sociedad anónima es una compañía cuyo capital se encuentra dividido en acciones negociables y está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente hasta el monto de sus acciones. (DerechoEcuador, 2018). Además, debe ser constituida mediante una escritura pública, contar con la aprobación de la Superintendencia de Compañías, posteriormente, deberá ser inscrita en el Registro Mercantil, y así es como la compañía tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción. Y por último la compañía podrá establecerse con el capital autorizado que determinó la escritura de constitución y estrictamente no podrá exceder del doble del capital suscrito, pero si podrá aceptar suscripciones y emitir acciones hasta el monto de sus acciones, además que el monto mínimo de capital, será el que determine la Superintendencia de Compañías (800,00 USD actualmente), como dato final, el capital de las compañías debe expresarse en dólares de los Estados Unidos de América.

- **Proceso de registro de marca**

Para la seguridad de los productos de la empresa y sus respectivos nombres. Es necesario el registró de la marca, el producto, su forma y diseño en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), el costo por registro es de \$266.

- **Proceso para obtención de la certificación INEN de calidad**

Para garantizar la calidad de nuestros productos, es estrictamente necesario la obtención del certificado INEN requiere que se realicen los siguientes pasos: el

envío de oficio de solicitud para la obtención del sello de calidad INEN, después la evaluación de la fábrica previa en donde se mostrará que existan un laboratorio de producción, registros de calibración, registros de inspección y los documentos legales de la empresa y la marca. Finalmente, se procederá a una auditoria en la fábrica donde se verificará que el producto cumple con requisitos de calidad.

Tabla No. 25: Presupuesto de constitución

Gastos de puesta en marcha	
Detalle	valor
Gastos de constitución y permisos de funcionamiento	\$2.200,00
Marca y patente - IEPI (\$266 x 3 productos)	\$798,00
Adecuaciones	\$2.000,00
Total	\$ 4.998,00

Estos valores mostrados en la tabla anterior del año cero se tomarán en cuenta como inversión inicial dentro del plan financiero.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

La proyección de ingresos, costos y gastos nos muestra una idea clara de cómo evolucionan estas tres variables a lo largo del tiempo de vida del proyecto.

7.1.1. Proyección de ingresos

La proyección de ingresos del plan de negocios se lo realiza tomando en consideración la cantidad de licksticks de Canelazo, Rompopo y Chicha de Jora que son los productos que se elaborarán en Ecuador y que serán comercializados a través de los supermercados de Mercadona en la comunidad de Madrid España. Se utiliza un precio de penetración de mercado de \$ 2 dólares para cada uno de los productos con un tipo de cambio en euros vigente

de 1.15 USD/EUR. Se ha considerado la estacionalidad de España en las épocas de invierno, donde se pronostica tener un bajo volumen de ventas en los meses de enero a marzo de cada año. El incremento de la cantidad se lo realizó mediante el crecimiento de la industria de España de 8.30% concerniente al sector. Y para los precios se proyectó con la inflación anual de España de 1.96% en el primer mes de cada año de proyección.

La forma de cobro se ha considerado el 20% de contado y el 80% a crédito a un mes, ya que es la forma en la que se maneja “MERCADONA” para el pago a sus proveedores sean nacionales o extranjeros.

Tabla No. 26: Ventas proyectadas durante 5 años

Ingresos por ventas proyectados a 5 años					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	\$ 372.369,75	\$ 411.179,96	\$ 454.035,15	\$ 501.356,93	\$ 553.610,81

7.1.2. Proyección de costos y gastos

El presupuesto de costos y gastos conforma el desembolso de dinero que se realizará para elaborar los licksticks y su respectiva forma de comercializar para la ciudad de Madrid España. Dentro de los costos se detallan los ítems de la adquisición de insumos y materiales principales (materia prima), el tiempo que se utiliza por parte de los operarios (salarios) y los costos adicionales como es depreciaciones, suministros. El costo variable de producción se detalla en la tabla del punto de equilibrio a continuación.

Mientras que los gastos lo conforman, los desembolsos de dinero para cubrir los pagos en el área administrativa y de ventas; dentro de estos gastos se hallan los ítems de: sueldos, suministros, gasto de transporte para envío del producto, los gastos de puesta en marcha del negocio que únicamente se lo realiza en el primer mes. Para la proyección de los costos y gastos se utilizó la inflación de Ecuador vigente del 2.04%. Para los sueldos y salarios se

consideró un incremento del 2.93%, ya que es el porcentaje de aumento al salario básico que se realizó en el año 2018 en Ecuador.

La forma de pago a los proveedores establecida es del 70% de contado y el 30% a crédito a un mes. Se estableció una política de inventario para producto terminado del 50% de las ventas del mes siguiente.

Tabla No. 27: Costos y gastos proyectados durante 5 años

Costos y Gastos a 5 años					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de ventas	\$ 163.837,82	\$ 178.337,01	\$ 189.039,97	\$ 200.586,59	\$ 213.046,39
Servicios básicos	\$ 2.160,00	\$ 2.204,06	\$ 2.249,03	\$ 2.294,91	\$ 2.341,72
Internet	\$ 360,00	\$ 367,34	\$ 374,84	\$ 382,48	\$ 390,29
Suministros de oficina	\$ 360,00	\$ 367,34	\$ 374,84	\$ 382,48	\$ 390,29
Sueldos	\$ 72.002,20	\$ 78.459,91	\$ 80.055,69	\$ 81.690,60	\$ 83.365,69
Gasto de constitución y puesta en marcha	\$ 4.998,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Redes sociales	\$ 1.800,00	\$ 1.836,72	\$ 1.874,19	\$ 1.912,42	\$ 1.951,44
Bonificaciones	\$ 10.800,00	\$ 11.020,32	\$ 11.245,13	\$ 11.474,54	\$ 11.708,62
Stand en supermercados	\$ 7.779,56	\$ 7.938,26	\$ 8.100,20	\$ 8.265,45	\$ 8.434,06
Página Web	\$ 500,00	\$ 80,00	\$ 81,63	\$ 83,30	\$ 85,00
Plan de medios	\$ 18.000,00	\$ 18.367,20	\$ 18.741,89	\$ 19.124,23	\$ 19.514,36
Total costos y gastos	\$ 282.597,58	\$ 298.978,17	\$ 312.137,42	\$ 326.196,99	\$ 341.227,84

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

La inversión inicial para el proyecto se relaciona con el dinero necesario en el año 0, para adquirir los activos fijos que servirán para operar la empresa, más el capital de trabajo necesario que cubrirá las cuentas por pagar los costos y gastos, los gastos de puesta en marcha y la recuperación del efectivo durante el primer año. El valor total de la inversión inicial es de \$ 368.114,93 dólares, de los cuales lo conforman la propiedad, planta y equipo un valor de \$ 342.295,00 dólares y el capital de trabajo \$ 25.819,93. El cálculo del capital de trabajo se muestra en la siguiente tabla.

Tabla No.28: Inversión inicial del proyecto

Inversión Inicial	
Detalle	Valor
Capital de trabajo	\$ 25.819,93
Activos fijos, propiedad, planta y equipo	\$342.295,00
Total	\$ 368.114,93

Tabla No. 29: Capital de trabajo del proyecto

Capital de trabajo	
Total, costos y gastos	\$212.959,76
Recuperación del efectivo	\$(187.139,83)
Capital necesario año 1	\$25.819,93

La estructura de capital fue contemplada con un aporte de los socios de \$220.868,96 dólares que representa un 60% del total de la inversión inicial, mientras que el valor restante se lo financiará mediante un crédito bancario, a una tasa de consumo del 11.83%.

Tabla No.30: Estructura de capital del proyecto

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Detalle	%	Valor
Capital propio	60%	\$220.868,96
Préstamo	40%	\$147.245,97
Total	100%	\$368.114,93

7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

Tabla No.31: Estado de resultados anual del proyecto

ESTADO DE RESULTADOS					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 372.369,75	\$ 411.179,96	\$ 454.035,15	\$ 501.356,93	\$ 553.610,81
Costo de ventas	\$ 163.837,82	\$ 178.337,01	\$ 189.039,97	\$ 200.586,59	\$ 213.046,39
Utilidad bruta en ventas	\$ 208.531,93	\$ 232.842,94	\$ 264.995,18	\$ 300.770,34	\$ 340.564,42
Servicios básicos	\$ 2.160,00	\$ 2.204,06	\$ 2.249,03	\$ 2.294,91	\$ 2.341,72

Internet	\$ 360,00	\$ 367,34	\$ 374,84	\$ 382,48	\$ 390,29
Suministros de oficina	\$ 360,00	\$ 367,34	\$ 374,84	\$ 382,48	\$ 390,29
Sueldos	\$ 72.002,20	\$ 78.459,91	\$ 80.055,69	\$ 81.690,60	\$ 83.365,69
Gasto de constitución y puesta en marcha	\$ 4.998,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Redes sociales	\$ 1.800,00	\$ 1.836,72	\$ 1.874,19	\$ 1.912,42	\$ 1.951,44
Bonificaciones	\$ 10.800,00	\$ 11.020,32	\$ 11.245,13	\$ 11.474,54	\$ 11.708,62
Stand en supermercados	\$ 7.779,56	\$ 7.938,26	\$ 8.100,20	\$ 8.265,45	\$ 8.434,06
Página Web	\$ 500,00	\$ 80,00	\$ 81,63	\$ 83,30	\$ 85,00
Plan de medios	\$ 18.000,00	\$ 18.367,20	\$ 18.741,89	\$ 19.124,23	\$ 19.514,36
Total costos y gastos	\$ 282.597,58	\$ 298.978,17	\$ 312.137,42	\$ 326.196,99	\$ 341.227,84
GASTOS OPERACIONALES	\$ 118.759,76	\$ 120.641,16	\$ 123.097,45	\$ 125.610,41	\$ 128.181,46
Utilidad antes de Intereses	\$ 89.772,17	\$ 112.201,78	\$ 141.897,73	\$ 175.159,93	\$ 212.382,96
Intereses	\$ 16.201,16	\$ 13.333,76	\$ 10.108,14	\$ 6.479,54	\$ 2.397,62
Utilidad después de interés	\$ 73.571,01	\$ 98.868,02	\$ 131.789,59	\$ 168.680,39	\$ 209.985,34
15% participación trabajadores	\$ 11.035,65	\$ 14.830,20	\$ 19.768,44	\$ 25.302,06	\$ 31.497,80
Utilidad antes de impuestos	\$ 62.535,36	\$ 84.037,82	\$ 112.021,15	\$ 143.378,33	\$ 178.487,54
22% impuesto a la renta	\$ 13.757,78	\$ 18.488,32	\$ 24.644,65	\$ 31.543,23	\$ 39.267,26
Utilidad neta	\$ 48.777,58	\$ 65.549,50	\$ 87.376,50	\$ 111.835,10	\$ 139.220,28

El estado de resultados resume los ingresos por ventas de los productos, el costo de producción y los gastos operacionales. Pero lo más importante es los resultados de las operaciones tanto en utilidades brutas como en utilidades netas. Se evidencia que el proyecto margina en promedio el 55% de las ventas, mientras que los gastos representan en promedio un 30% del total de los ingresos, generando utilidades netas luego de impuestos en cada uno de los años.

Tabla No. 32: Estado de situación financiera anual del proyecto

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	\$368.114,93	\$407.113,44	\$447.870,18	\$507.597,33	\$588.298,68
Corrientes	\$25.819,93	\$101.573,94	\$179.086,18	\$275.568,83	\$391.885,68
Efectivo	\$25.819,93	\$62.503,61	\$136.217,58	\$228.692,13	\$340.605,36

Cuentas por cobrar		\$26.501,40	\$29.263,50	\$32.313,49	\$35.681,36
Inventario de materia prima		\$3.351,88	\$3.630,08	\$3.931,37	\$4.257,67
Inventario de Producto terminado		\$7.084,01	\$7.664,94	\$8.130,03	\$8.631,85
Inventario de suministros		\$2.133,04	\$2.310,07	\$2.501,81	\$2.709,45
No Corrientes	\$342.295,00	\$305.539,50	\$268.784,00	\$232.028,50	\$196.413,00
Propiedad, Planta y Equipo	\$342.295,00	\$342.295,00	\$342.295,00	\$342.295,00	\$342.295,00
Depreciación acumulada	\$-	\$36.755,50	\$73.511,00	\$110.266,50	\$145.882,00
PASIVOS	\$147.245,97	\$137.466,90	\$112.674,15	\$85.024,80	\$53.891,06
Corrientes	\$-	\$13.173,01	\$14.199,73	\$15.595,48	\$17.135,44
Cuentas por pagar		\$10.380,45	\$10.773,14	\$11.191,09	\$11.636,22
15% Trabajadores		\$1.242,98	\$1.525,19	\$1.960,41	\$2.447,72
Impuestos por pagar		\$1.549,58	\$1.901,40	\$2.443,98	\$3.051,49
No Corrientes	\$147.245,97	\$124.293,90	\$98.474,42	\$69.429,32	\$36.755,62
Deuda a largo plazo	\$147.245,97	\$124.293,90	\$98.474,42	\$69.429,32	\$36.755,62
PATRIMONIO	\$220.868,96	\$269.646,54	\$335.196,03	\$422.572,53	\$534.407,63
Capital	\$220.868,96	\$220.868,96	\$220.868,96	\$220.868,96	\$220.868,96
Utilidades retenidas		\$48.777,58	\$114.327,07	\$201.703,57	\$313.538,67
Total Pasivo + Patrimonio	\$368.114,93	\$407.113,44	\$447.870,18	\$507.597,33	\$588.298,68

El estado de situación financiera o balance general resume la composición de las cuentas de los activos, pasivos y patrimonio proyectados a un horizonte de tiempo de 5 años. En el año 0, se aprecia la inversión inicial de \$368.114,93 en el activo mientras que el pasivo tiene un valor en préstamo de \$147.245,97 y el restante se encuentra en el patrimonio como aporte de capital social. Se evidencia que los activos tienen un crecimiento del 42% en el año 5 respecto al año 0, su mayor composición es los activos corrientes. La propiedad, planta y equipo no tiene incremento, por no tener nuevas inversiones. Las deudas de la empresa son a corto plazo y largo plazo. La deuda a largo plazo es el préstamo que disminuye con el paso del tiempo. Mientras que el patrimonio lo conforman: el capital social y las utilidades retenidas, se demuestra que en la medida que disminuye el pasivo, el patrimonio crece en la misma proporción debido al incremento de las utilidades retenidas.

Para calcular el efectivo requerido en el estado de situación financiera se lo realizó a través del estado de flujo de efectivo método indirecto, en el que se

calculan las actividades de operación, inversión y financiamiento que se originan en cada uno de los años de proyección. Este método toma en consideración las utilidades o pérdidas pronosticadas como punto de inicio, para el cálculo del efectivo. Este flujo de efectivo, sirve para trasladar a la cuenta efectivo del estado de situación financiera, y generar el cuadro de los activos con el pasivo y patrimonio.

Tabla No. 33: Flujo de caja anual del proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (368.114,93)	\$87.374,43	\$109.804,04	\$139.499,99	\$171.622,19	\$395.462,65

El flujo de caja del proyecto tiene como propósito pronosticar los flujos de efectivo que se generarán en los cinco años. El año 0 tiene se encuentra con un valor en negativo de \$ 368.114,93 correspondiente a la inversión inicial y desembolso que se realiza para comenzar el proyecto; en tanto que en los años siguientes se evidencia valores positivos con una tendencia creciente, en el año 5 hay un mayor incremento debido a la recuperación del efectivo y el valor de rescate de los activos fijos.

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

El flujo de caja del inversionista, resume los flujos de efectivo que se tendrá únicamente como aporte de los inversionistas, sin contemplar el valor del crédito que se realiza en el proyecto, de esta manera se calculan los flujos del inversionista tomando como valor inicial los flujos de caja del proyecto. Estos flujos proyectados sirven para ser descontados a una tasa CAPM costo de capital, y determinar la factibilidad del proyecto para los inversionistas.

Tabla No. 34: Flujo de caja anual del inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DEL CAJA DEL PROYECTO	\$ (368.114,93)	\$ 87.374,43	\$ 109.804,04	\$ 139.499,99	\$ 171.622,19	\$ 395.462,65
Préstamo	\$ 147.245,97	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
(-) intereses	\$-	\$(16.201,16)	\$(13.333,76)	\$(10.108,14)	\$(6.479,54)	\$(2.397,62)
(-) Capital	\$-	\$(22.952,08)	\$(25.819,48)	\$(29.045,10)	\$(32.673,70)	\$(36.755,62)
(+) Escudo fiscal	\$-	\$10.741,37	\$13.333,76	\$10.108,14	\$6.479,54	\$2.397,62
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (220.868,96)	\$ 58.962,56	\$ 83.984,57	\$ 110.454,89	\$ 138.948,49	\$ 358.707,03

Las tasas de descuento a utilizarse en el proyecto mediante son el costo de capital CAPM y el WACC, para descontar los flujos de caja del inversionista y del proyecto son 13.17% y 11.04%. Para el cálculo se utilizaron los indicadores: tasa libre de riesgo de 5.11%, rendimiento del mercado de 7.33%, beta de la industria de 0.70, riesgo país de 6.51% y la relación de la deuda con su respectivo costo de 11.83% correspondiente al crédito bancario.

Tabla No. 35: Tasas de descuento del proyecto para flujo de caja

TASAS DE DESCUENTO	
Tasa libre de riesgo	5,11%
Rendimiento de mercado	7,33%
Beta de la industria	0,70
Riesgo país	6,51%
Costo de capital CAPM	13,17%
Tasa impositiva	33,70%
% deuda	40%
% capital propio	60%
Costo de deuda (Tasa de interés)	11,83%
WACC	11,04%

La evaluación financiera demuestra que el presente plan de negocios es factible, debido a que el Valor Actual Neto es \$ 248.640,35, la Tasa Interna de

Retorno de 29,35%, un periodo de recuperación de 2.54 años, y un índice de rentabilidad de \$ 0,68 dólares por cada 1 dólar de inversión en el proyecto. Mientras que los cálculos del inversionista presentan un VAN de \$ 250.895,05 dólares, T.I.R de 41,42% y un rendimiento por dólar de inversión de \$ 1,14 dólares. La comparación de las TIR respecto a las tasas de descuento es superior tanto para el proyecto como para el inversionista

Tabla No. 36: Evaluación financiera

EVALUACIÓN FINANCIERA		
Indicadores	Proyecto	Inversionista
VAN	\$ 248.640,35	\$250.895,05
T.I.R	29,35%	41,42%
PERIODO DE RECUPERACIÓN	2,54	\$3,52
IR	\$0,68	\$2,14

7.5. Índices financieros

El proyecto demuestra liquidez y solvencia, presenta valores superiores a \$1.00 que es lo mínimo para cubrir las obligaciones a corto plazo como es el caso de las cuentas por pagar a los proveedores, impuestos, en cada uno de los años proyectados, comprando con la industria se encuentra a una escala al de la industria.

El índice de deuda total resume la cantidad de deuda que se tiene en cada uno de los años respecto al valor total de los activos. Este índice decrece con el transcurso del tiempo hasta llegar a valores por debajo del promedio de la industria, debido al pago del crédito solicitado en el año 0, disminuye con el transcurrir de los años, y se encuentra en un valor promedio por debajo a la industria del 56%.

Los márgenes de ganancia tanto operativos como netos evidencian utilidades superiores al promedio de la industria de 4.25%.

El rendimiento sobre la inversión y rendimiento sobre el patrimonio son considerados como los rendimientos sobre la inversión y el patrimonio de los

socios del negocio respectivamente, tienen valores superiores al promedio de la industria de 17.23% y 23.14% respectivamente, esto significa que por cada dólar de inversión en activos se tiene un rendimiento en promedio del 14%.

La rotación de los tiene que ver con la cantidad de dinero que se genera con el total de los activos, esto significa que en la medida que se tenga valores superiores a 1, se generan más ventas. Para el caso del proyecto se muestran valores por debajo del 0.85 y sobre todo comparando con la industria que tiene 2.5, el volumen de ventas no cubre el total de los activos.

Tabla No. 37: Índices financieros del proyecto

ÍNDICES FINANCIEROS						Indu stria
DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Liquidez	\$7,71	\$12,61	\$17,67	\$22,87	\$28,93	18,52
Capital de trabajo	\$88.400,93	\$164.886,45	\$259.973,35	\$374.750,25	\$512.830,41	
Endeudamiento	33,77%	25,16%	16,75%	9,16%	2,65%	56%
R.O.I	12,0%	14,6%	17,2%	19,0%	20,1%	17,23%
R.O.E	18,09%	19,56%	20,68%	20,93%	20,67%	23,14%
Rotación de activos	0,91	0,92	0,89	0,85	0,80	2,5

8. CONCLUSIONES GENERALES

- El proyecto se desarrolló en dos realidades de entorno externo tanto de Ecuador como de España, que tienen su grado de incidencia en el desarrollo del mismo. Por un lado, Ecuador mediante los objetivos de la matriz productiva, busca mejorar la calidad de sus productos para poder exportarlos al mundo. Mientras que, España se considera como uno de los países con mayor tendencia de consumo de helado por parte de sus habitantes de toda la comunidad europea. El mercado español no cuenta con productos diferenciados como es el caso de los licksticks (paletas de helado) de cocteles ecuatorianos con licor autóctono del

país. En la actualidad, la tecnología de punta y de las comunicaciones como lo es el internet, facilitan las relaciones comerciales entre los dos países, de esta manera se agilizan los procesos venta y disminución de tiempos de logística para la comercialización de los productos. La existencia de diferentes productos sustitutos, prevé que el posicionamiento sea lento, pero el toque diferenciador es la estrategia en la que se desarrolla la idea de negocio.

- El cliente potencial de la comunidad de Madrid-España, disfruta de sus reuniones sociales, familiares, con un postre de helado y sobre todo que sea de elaboración artesanal, debido a las bondades adicionales que les brinda el producto como es el caso del servicio y el tiempo. La propuesta de elaboración de licksticks tiene gran acogida en las personas, debido a la innovación que se realizará al combinar materias primas tradicionales de helado con el toque diferenciador de cocteles ecuatorianos con licor.
- El mercado objetivo al que apunta el proyecto es significativo con número de 264.859 personas. El marketing mix se enfocó en desarrollar cada una de las 4P del marketing siempre pensando en la manera de llegar al cliente con una visión empresarial. Los productos a comercializar tienen atributos propios que los distinguen de cualquier sustituto. Al no existir una empresa que realice este tipo de helado y que lo exporte a España, permitió establecer un precio de venta competitivo de acuerdo al mercado internacional. El canal de distribución será Mercadona mediante sus diferentes tiendas o supermercados. Las estrategias de promoción se relacionaron a impulsar las ventas con el aliado estratégico, donde el mayor rubro destinado será la ubicación de un stand en los supermercados por el lapso de 1 año.
- El plan de operaciones de la empresa, tiene como actividades principales: adquisición de materia prima e insumos, elaboración de licksticks, gestión de logística y exportación de los productos y la comercialización y venta. Se encuentran apoyados de procesos como son: gestión contable y tributaria, marketing, administrativa y la asesoría

legal. La estructura adecuada para la constitución de la empresa se consideró una sociedad anónima, en la que el capital social lo aportan 4 accionistas con un 25% cada uno. El organigrama estructural es vertical, en la que se enmarcan las líneas de autoridad y responsabilidad entre los miembros de la organización.

- La generación de los presupuestos de ingresos, costos y gastos, tuvieron como fin elaborar los estados financieros proforma; una vez desarrollado éstos, se procedió a realizar el flujo de caja del proyecto como del inversionista, y el cálculo de las tasas de descuento a utilizarse como son el WACC y el CAPM, que sirven para descontar los flujos de efectivo y determinar la factibilidad del proyecto. Mediante la evaluación financiera se demuestra que existe factibilidad para ejecutar el proyecto, ya que presenta un VAN de \$ 248.640,35; TIR de 29,35% y la recuperación de la inversión en 2.54 años. Mientras que, respecto a la inversión de los accionistas, el VAN es de \$ 250.895,05; TIR de 41,42% y un índice de rentabilidad de \$ 2.14. Los índices financieros calculados orientan la existencia de liquidez y solvencia para cubrir las obligaciones a corto plazo. Los rendimientos sobre la inversión y el patrimonio tienen valores promedios al de la industria.

REFERENCIAS

- Autonómico, E. (12 de 12 de 2017). Ejecutivo Autonómico. Obtenido de Ejecutivo Autonómico: <https://ppmadrid.es/comite-ejecutivo-autonomico/>
- Banco Solidario. (2017). Pasos para crear una empresa en Ecuador. Obtenido de <https://cuidatufuturo.com/pasos-crear-empresa-ecuador/>
- BancoMundial. (18 de 05 de 2018). World Bank. Obtenido de World Bank: <https://datos.bancomundial.org/>
- BancoSantander. (14 de 12 de 2017). Banco Santander. Obtenido de Banco Santander: <https://www.bancosantander.es/es/particulares>
- BusinessSchoolConstanza. (12 de 12 de 2017). School,ConstanzaBusiness&Protocol. Obtenido de School,ConstanzaBusiness&Protocol: <https://www.emagister.com/constanza-business-protocol-school-cursos-126147-centrodetalles.htm>
- ComiteEjecutivoMadrid. (12 de 12 de 2017). ComiteEjecutivoMadrid. Obtenido de ComiteEjecutivoMadrid: <https://ppmadrid.es/comite-ejecutivo-autonomico/>
- Daily, B. N. (14 de 12 de 2017). Business News Daily. Obtenido de Business News Daily: <https://www.economist.com/topics/madrid>
- DailyBusinessNews. (16 de 12 de 2017). Business News Daily. Obtenido de Business News Daily: <https://www.businessnewsdaily.com>
- David, F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. Obtenido de <http://app.ute.edu.ec/content/3936-367-1-1-4-1/con-estrategica-%20fred%20david.pdf>
- David, F. R. (1999). Conceptos de la Administración Estratégica, 14 edición. Mexico: PEARSON.
- DerechoEcuador. (2 de 06 de 2018). DerechoEcuador. Obtenido de DerechoEcuador: <https://www.derechoecuador.com/sociedad-anonima>

- DoingBusiness. (12 de 05 de 2018). DoingBusiness. Obtenido de DoingBusiness:
<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/ecuador>
- EkosNegocios. (22 de 06 de 2017). EkosNegocios. Obtenido de Ekos:
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=5093>
- EMagister. (14 de 12 de 2017). EMagister. Obtenido de EMagister:
<https://www.emagister.com/blog/analisis-del-consumo-verano-espana-2017-2018/>
- EuropaPress. (28 de 05 de 2018). Europa Press. Obtenido de Europa Press:
<http://www.europapress.es/>
- ForoEconómicoMundial. (12 de 12 de 2018). Foro Económico Mundial. Obtenido de Foro Económico Mundial:
<https://www.weforum.org/es/agenda/2017/04/foro-economico-mundial-sobre-america-latina-2017-destacados-del-jueves-6-de-abril/>
- Hernández, R. (2010). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. MEXICO: MC GRAW HILL. Obtenido de <http://www.pucesi.edu.ec/web/wp-content/uploads/2016/04/Hern%C3%A1ndez-Sampieri-R.-Fern%C3%A1ndez-Collado-C.-y-Baptista-Lucio-P.-2003.-Metodolog%C3%ADa-de-la-investigaci%C3%B3n.-M%C3%A9xico-McGraw-Hill-PDF.-Descarga-en-l%C3%ADnea.pdf>
- IEPI. (2017). Reglamento. Obtenido de https://www.propiedadintelectual.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/08/reglamento_ley_propiedad_intelectual.pdf
- INEC. (2018). Información Ambiental en Hogares. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/Hogares/Hogares_2015/DOCUMENTO_TECNICO_ENEMDU_MODULO_AMBIENTAL_2015.pdf
- INEN. (2017). Costos por servicios. Obtenido de <http://www.normalizacion.gob.ec/costos-y-responsables/>

- InterSicop. (12 de 12 de 2017). InterSicop. Obtenido de InterSicop:
http://www.ifema.es/intersicop_01/
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). Fundamentos del Marketing . México:
 Pearson.
- mdzol. (29 de 07 de 2017). mdzol. Obtenido de mdzol:
<https://www.mdzol.com/nota/273877-ecuador-cuatro-mundos-en-un-pais/>
- MercadonaPolíticas/Condiciones. (28 de 12 de 2017). Mercadona
 Políticas/Condiciones. Obtenido de Mercadona Políticas/Condiciones:
<https://www.merca2.es/asi-presiona-mercadona-proveedores/>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (22 de 05 de 2018). Ministerio de
 Industrias y Productividad. Obtenido de Ministerio de Industrias y
 Productividad: <https://www.industrias.gob.ec/>
- Ministerio del Comercio Exterior. (14 de 05 de 2018). Ministerio del Exterior.
 Obtenido de Ministerio del Exterior:
<https://www.comercioexterior.gob.ec/>
- Morgan, J. (12 de 05 de 2018). JP Morgan. Obtenido de JP Morgan:
<https://www.eluniverso.com/noticias/2018/03/07/nota/6656491/riesgo-pais-ecuador-ha-subido-65-puntos-mes>
- Normalización, S. E. (28 de 02 de 2018). Normalización Ecuatoriana. Obtenido
 de Normalización Ecuatoriana: <http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/RTE-131.pdf>
- Norton, D. (2009). El Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000.
- Porter, M. (2002). Ventaja competitiva. Continental.
- PROECUADOR. (2010). DDP. Obtenido de
<http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/requisitos-para-exportar/incoterms/ddp-entregada-derechos-pagados/>
- ProEcuador. (2018). Obtenido de
<http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/requisitos-para-exportar/incoterms/ddp-entregada-derechos-pagados/>
- ProEcuador. (24 de 12 de 2017). ProEcuador. Obtenido de ProEcuador:
<https://www.proecuador.gob.ec/2017/12/>

- SENAE. (2017). Para importar. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-importar/>
- SRI SAIKU. (2016). Declaraciones SRI: Ventas e ingresos por CIU. Obtenido de <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- SuperintendenciadeCompañías. (16 de 06 de 2018). Superintendencia de compañías. Obtenido de Superintendencia de compañías: <https://www.supercias.gob.ec/portalscvts/>
- U.S. Energy Information Administration. (2017). EIA projects 28% increase in world energy use by 2040. Obtenido de <https://www.eia.gov/todayinenergy/detail.php?id=32912>
- Vanguardia, L. (24 de 06 de 2018). La Vanguardia. Obtenido de El placer del helado: <http://www.lavanguardia.com/estilos-de-vida/20140801/54412570590/el-placer-del-helado.html>

ANEXOS

Anexo No 1: Redacción de Entrevista a Experto en la Industria Coctelera

- Coménteme sobre la industria y de su experiencia como empresarios dentro de la misma

Buenas Tardes Joselyn, soy Alejandro Barragán ya como tú lo nombraste hace un momento y soy dueño de varios negocios, entre ellos “Sabores de mi Tierra”, que es un emprendimiento que ya lo tengo cerca de 7 años en la ciudad de Santa Rosa aquí en Ecuador y llevo trabajando como bar tender cerca de 5 años, además en cuanto a la gastronomía y hotelería llevo en esta industria aproximadamente 10 años.

- ¿Por qué no existe una industria coctelera oficial en el Ecuador y como se utilizaría en el modelo de negocio sobre el producto presentado?

Mira en si la no existe la industria coctelera, ya que esta se deriva del campo gastronómico local, pero la razón por la cual la coctelería nacional no tiene una herencia es básicamente porque estamos creando ahora la coctelería ecuatoriana, es decir que para ello estamos ampliando la gama de productos con bebidas, es decir no se está utilizando lo típico de un coctel que es una base mínima con 20 grados de alcohol de importación y un modificante liquido como jugo o salsas, pero te puedo referir que la coctelera ecuatoriana se relación con esto se encuentra deficiente en este momento ya que por el hecho de tener prohibida las importaciones, restricción de marcas, entre otras temas netamente arancelarios, dificulta de manera absoluta en la evolución fuera del país, es decir que en este ámbito es poco escaso el tema de concursos a nivel internacional.

- ¿Cómo se explotaría los recursos naturales para crear un coctel que represente al Ecuador?

Hay muchos bartenders ecuatorianos obviamente con mayor poder adquisitivo que han logrado sobresalir y dejar el nombre de nuestro país muy en alto, ya

que la asociación de cocteleros tiene una propuesta clara en realizar cocteles 100% ecuatorianos, es decir elaborarlos tanto con productos nativos como con licores elaborados, esto no es complicado, solo hay que conocer bien los ingredientes y cómo todo se puede combinar en la cocina.

- ¿Cómo logras tu dar a conocer a nuestro país mediante productos que tiene el Ecuador?

Lo que yo te puedo decir en mi caso lo que he hecho o por lo menos lo intentado aquí en Ecuador lograr que mi coctelería ecuatoriana es demostrar a los otros países que tenemos bastos ingredientes y podemos realizar mezclas sin fronteras, es decir que no necesariamente nos debemos sujetar a ingredientes que ya conocemos o elaborar tragos que ya existen. Por ejemplo, en mi caso, yo quiero resaltar y dar a conocer ingredientes regionales y nativos, para así poder mostrar la gran gama y biodiversidad de productos que tiene el país y representarlos mediante la elaboración de varias mezclas de cocteles.

- ¿Existen cocteles que sean patentados en el Ecuador?

No existe un coctel ecuatoriano, pero si se elaboran muchos cocteles representativos de cada provincia por el ejemplo, uno de los más tradicionales es el “Tungu ra ray” que es de la provincia de Tungurahua, este coctel tiene varios sabores en uno solo, es dulce con picante y es elaborado con infusión de frutos rojos y yerbas, es decir que cuando tú los pruebas es sentir como estar en ese lugar. Las bebidas ancestrales como la chicha o tradicionales como el Canelazo son algunas de las más antiguas que identifican al Ecuador, pero, aunque lleven alcohol y otros ingredientes que alteran el sabor original, no han sido denominadas cocteles, sino difundidas en el campo del marketing como bebidas locales.

Uno de mis cocteles favoritos que me fascina elaborar es el manjar, ya que me gusta el aroma, la historia atrás de él, todo lo relacionado con la época de la proyección que despierta los sentidos y mi especialidad detrás de la barra es

mezclar los sabores complejos, yerbas, y cocteles fuera de lo común, además sabores dulces con sabores amargos con y mezclar varios ingredientes, y eso quiere dar a conocer a nuestro país.

- ¿Cuáles son los principales y más fuertes competidores en la industria?

Una de las cocteleras más importantes para darnos competencia se encuentra en el país de Colombia, ya que en ese país cuenta con escuelas de coctelería y varios productos muy similares a los nuestros, pero para tu idea de negocio que en si es la exportación de licksticks de cocteles ecuatorianos a Europa, creo que es una idea primero innovadora y segundo creativa, ya que a través de esta puedes difundir nuestros cocteles representativos del Ecuador a nivel internacional y crear de manera clara un valor agregado no competitivo, por ejemplo te explico las bases de los cocteles las puedes crear de los destilados que se elaboran en distintas provincias, estos han sido muy útiles en la mixología es el Secreto Inti, que si no lo sabes, es un licor realizado a base de cáscara de naranja que se produce en la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi, ya que esta preparación por años ha formado parte de algunas creaciones que ahora son coctelería de vanguardia nacional, muchos lo han titulado la receta de la oscura pasión, porque es una bebida inspirada en el chocolate local y el destilado de naranja cuya combinación se puede disfrutar incluso como postre por su mezcla de sabores dulces y ácidos.

- ¿Cómo se puede elaborar bebidas alcohólicas sin necesidad de importación de las mismas?

En si el Ecuador se ha beneficiado de la diversidad de frutos nativos que permite a los licores asentarse y contrastar, por ejemplo, el mortiño es un fruto silvestre que se puede combinar con licor de naranja, ron añejo, agua saborizada de toronja o jengibre para crear cocteles innovadores. De igual manera el zumo de maracuyá, permite la realización de cocteles refrescantes y esta es una de las frutas que más gustan al público, junto con las mezclas que llevan mango y coco. Las bebidas locales, también pueden aprovechar los

aromas que ofrecen las hierbas como el cedrón, la hierbabuena nativa o las mentas ecuatorianas porque tienen mayor carga aromática y esto agrega armonía a los cocteles., además se utiliza raíces para macerar los licores porque entregan nuevos jugos al juntarlos con el alcohol de ron o whisky.

- ¿Nos podría mencionar alguna recomendación que usted considere importante para este modelo de negocio?

En mi experiencia te puedo decir que cuando he viajado al exterior, pero sobre todo en Europa puedo decir que gustan de los toques perfumados que son los que brindan un sabor complejo pero placentero de los cocteles, y la ventaja más importante de no tener una coctelería oficial cede a los actores actuales espacio para que ideen bebidas y que tu como emprendedora puedas conquistar y seducir mercados extranjeros.

Anexo No 2: Redacción de Entrevista a Experto en la Industria Heladera

- Coménteme sobre la industria y de su experiencia como empresarios dentro de la misma

Llevo trabajando en la industria heladera cerca de 6 años y puedo decir que esta industria tanto helados elaborados en forma artesanal como industrial se encuentra en crecimiento, ya que el consumo masivo de helados en España ha sido un despliegue en la economía europea, ya que en mi experiencia profesional puedo decir que el consumo de helados aumentó pasando de 3 litros a 6,5 litros per cápita en promedio en los últimos dos años, a pesar de que este es un rango medio respecto al entorno europeo y que el consumo del helado está asociado al clima.

- ¿Diría usted que una empresa dedicada a la exportación de licksticks de cocteles ecuatorianos a Madrid es un negocio con una buena rentabilidad?

Una empresa dedicada a la exportación de helados a España puede ser un poco complejo por los temas logísticos, pero sobre todo el tema de ingreso y de barreras arancelarias, pero al ser parte Ecuador del acuerdo “MULTIPARTES” con la Unión Europea podría tener mayor ventaja sobre otros competidores extranjeros, es decir que si se logra aplicar un buen estudio de mercado y establecer un grupo de enfoque donde los clientes se fidelicen pero sobre todo denoten el valor agregado puede obtener una rentabilidad positiva como en los establecidos ya aquí.

- ¿Cuáles son los principales y más fuertes competidores en la industria?
- ¿Cómo lidió con estos competidores?

En España se relaciona la temperatura con la ingesta de helados y la realidad lo constata con una concentración de consumo de estos productos en primavera y en la época estival, aunque se percibe un cambio progresivo de hábito y es la gradual incorporación del helado en la cesta de la compra de los hogares tal y como se observa con el trasvase de ventas del canal impulso y restauración al canal alimentación. Además, la oferta de las fabricantes tanto con la mejora de la calidad como con la oferta de nuevos sabores ha contribuido a acercar el helado al consumidor y a que éste lo perciba como un postre, en donde los principales competidores y más fuertes dentro de la industria heladera industrializada es Friggo, Farggi, Haagen – Dazs y Jijonenza y de helados artesanales como todas las heladerías ya establecidas y postres congelados como las más nombradas en la ciudad de Madrid como lo son: Acaramhelados S.L, Amarena Gelatería SL, Angoyeli SL y Ben Amor Helados SL.

- ¿Cuál fue la inversión inicial de su negocio y los costos más relevantes que tuvo que afrontar en los primeros meses de operación?

En si la inversión inicial para establecer un negocio de helados industrializados en Europa podría ser de 50.000 Euros, pero, como en tu caso es exportación netamente serían costos directos e indirectos de logística como ya te lo mencioné anteriormente, sobre todo marketing y posición de la marca.

- ¿Qué capacidad de demanda podríamos cubrir con esos equipos?

La oferta de helados es muy amplia gracias al alto nivel de innovación que la industria introduce año tras año, de esta forma se da cobertura a las necesidades de todo tipo de consumidores y momentos de consumo, por lo que el grado de aceptación de los helados es alto, ya que son fáciles de adquirir y en donde el canal principal sigue siendo el canal horeca como bares, cafeterías, restaurantes y hoteles e impulso en tiendas tradicionales, quioscos, centros de ocio, gasolineras, obteniendo una concentración del 55% de las ventas, lo cual representa una rentabilidad alta, mayormente enfocadas en temporada de verano.

- ¿Qué método o métodos deberíamos utilizar para el manejo de inventario?

Habría una buena aceptación del negocio por parte del público meta que serían en primera instancia los migrantes de países latinoamericanos con principal importancia en los ecuatorianos, siempre y cuando el precio sea completamente accesible y en calidad promedio con la competencia directa de helados industrializados.

- ¿Con esa forma de distribución, el negocio tendría la capacidad de cubrir toda la demanda de los clientes?

La capacidad de la demanda que deberías cubrir para la maquinaria adquirida sería multiplicar el número total de habitantes de Madrid tres veces y por cinco veces o más en temporada de verano y el manejo de inventario debería estar estructurado por satisfacer la demanda del mercado madrileño una vez posicionada la marca.

- ¿Qué mezcla de comunicación se debería utilizar para dar a conocer el negocio?

Las exportaciones de helados alcanzaron en el año 2016 cerca de los 41

millones de litros y en términos de valor los 215 millones de euros, entonces en relación a esto las estrategias de marketing para llegar a los ciudadanos de Madrid debería establecer primero por un manejo completo en community manager de todas las redes sociales y páginas web para atención al cliente, además propagandas publicitarias en televisión y pruebas gratis en centros comerciales para posicionar la marca, son estrategias de máximo posicionamiento ya que la cultura Europea es similar a la latinoamericana.

Medición de Precio

- ¿Qué precio de venta sugeriría usted para el servicio presentado?

El precio debería estar en un máximo de 1 euro por paleta de cocteles de helados para que las personas tengan accesibilidad al mismo, después tal vez ganando posicionamiento podría ir subiendo progresivamente el precio hasta llegar a un nivel por encima de la ganancia neta.

- Recomendaciones

Te recomendaría ingresar a la industria, ya que en si no existen paletas de helado de cocteles ecuatorianos o de bebidas alcohólicas establecidos en Madrid, pero deberías de visualizar mejor el grupo de enfoque.

Creo que sería una buena idea de negocio ingresar con cocteles típicos de Ecuador como paletas de helado (licksticks), a mercado de Madrid donde tendría mayor acogida por que en esta zona se concentra la mayor parte de migrantes latinoamericanos.

- **Anexo No 3: Diseño de la encuesta realizada**

LICKSTICKS DE COCTELES ECUATORIANOS

Soy Josselyn Gavilanes estudiante de la "Universidad de las Américas" y estoy realizando una investigación de mercado sobre los hábitos y preferencias al momento de decidir consumir helado en España, la información requerida será utilizada para fines académicos y solicito de la manera más cordial responder con sinceridad.



1. Género *

- Masculino

- Femenino

2. Edad *

- Entre 18 - 23 Años

- Entre 24 - 29 Años

- Entre 30 - 34 Años

- Entre 35 - 40 Años

- + 41 Años

3. ¿Ciudad de España donde usted vive? *

- Madrid

- Valencia

- Andalucía

- Cataluña

- Otra

4. ¿Consume usted helado? (Si la respuesta es NO terminar con la encuesta) *

- Sí

- No

5. ¿Con qué frecuencia consume usted helado en la semana? *

- 1 vez

- 2 veces

- 3 veces

- 4 veces

- 5 veces

- 6 veces

- Toda la semana

6. ¿Cuál característica le motiva a consumir helado? *

- Calidad

- Precio

- Presentación

- Sabor

7. ¿Que lugar frecuenta para consumir helados regularmente? *

- Tiendas de Barrio

- Heladerías Artesanales

- Supermercados

- Centros Comerciales

- Otros

8. ¿Cuál de las siguientes actividades usted suele realizar cuando consume helado? (Puede marcar más de 2 respuestas) *

- Salir de Compras

- Curiosear

- Postre después de una comida

- Comer fuera de casa

- Plan en Familia, Pareja o Amigos

- Ir a cine

- Diligencias Personales (Tramites de bancos, pagos, etc.)

- Actividades al aire libre

- Eventos Sociales de entretenimiento (Ferias, Conciertos, etc.)

9. ¿Qué presentación de helado es la de su preferencia? *



En vaso



En cono



Paleta



En tarrina de 180 ml

10. ¿Qué factores le condicionan a usted la compra de un helado? (Puede marcar más de 2 respuestas) *

- El clima
- Antojos repentinos
- Como planes de entretenimiento
- La presentación en cuanto al empaque en el que viene el helado
- La publicidad generada por la marca de helado
- Ofertas y promociones

11. ¿Qué marcas de helado ha comprado últimamente? (Puede marcar más de 2 respuestas) *

- Frigo
- Nestle
- Menorquina
- Häagen Dazs
- Ben-Jerry's
- Royne
- Marcas blancas
- Helados artesanales

12. Según la elaboración de los helados, ¿Cuáles prefiere? *

- Helados artesanales
- Helados de fábrica

13. ¿Consumiría paletas de helado con sabor a cocteles ecuatorianos con licor?

- Sí
- No

14. ¿Consumiría paletas de helado con sabor a cocteles ecuatorianos con licor en eventos sociales?

- Sí
- No

Cooler con 10 licksticks (paletas de helado) de cocteles ecuatorianos con licor



- MOJITO - MICHELADA - PIÑA COLADA - BLUE LAGOON -
DAIQUIRI - MARGARITA - CANELAZO - COLADA MORADA -
TUNGU RA RAY - CHICHA



15. Precio por el cooler con 10 licksaticks =

	8,5 Euros	9 Euros	9,5 Euros	10 Euros	10,5 Euros	11 Euros	11,5 Euros	12 Euros
¿A qué precio se venden los productos en el supermercado habitual?	<input type="radio"/>							
¿A qué precio se venden los productos en el supermercado habitual si se compran en cantidad?	<input type="radio"/>							
¿A qué precio se venden los productos en el supermercado habitual si se compran en cantidad y se negocia el precio?	<input type="radio"/>							

Gracias por su Colaboración

