



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FABRICACIÓN DE HELADOS DE
FEIJOA, PITAHAYA, CHIRIMOYA Y AGUACATE EN LA PROVINCIA DE
TUNGURAHUA

AUTORA

María Cristina Argüello Valladares

AÑO
2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FABRICACIÓN DE HELADOS DE FEIJOA,
PITAHAYA, CHIRIMOYA Y AGUACATE EN LA PROVINCIA DE
TUNGURAHUA

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniera en Marketing.

Profesor Guía
Diego Torres Contreras

Autora
María Cristina Argüello Valladares

Año
2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la fabricación de helados de feijoa, pitahaya, chirimoya y aguacate en la provincia de Tungurahua, a través de reuniones periódicas con la estudiante, María Cristina Arguello Valladares, 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”.

Ing. Diego Patricio Torres Contreras, MBA.

C.I: 1705069993

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la fabricación de helados de feijoa, pitahaya, chirimoya y aguacate en la provincia de Tungurahua, de la estudiante, María Cristina Arguello Valladares, en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Ing. Edison Fernando Játiva Baquero, Mpde.

C.I: 1706860424.

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”.

María Cristina Argüello Valladares

C.I: 1804598090

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, hermanas, amigos y profesores que me han sabido guiar en este camino, brindándome el conocimiento y el apoyo necesario para culminar con éxito esta etapa.

DEDICATORIA

A mi familia por estar junto a mí durante todo este proceso especialmente a mis padres quienes me brindaron la oportunidad de poder construir mi futuro.

RESUMEN

El presente trabajo se realizó con la finalidad determinar la factibilidad y rentabilidad de la creación de una empresa productora de helados de feijoa, pitahaya, chirimoya y aguacate en la provincia de Tungurahua.

Se eligió este emprendimiento debido a que en la actualidad las personas se preocupan más por su salud y bienestar, siendo este el motivo por el cual existe una mayor demanda de alimentos que aportan valores nutricionales. Por esta razón, se buscó crear un producto que contribuya rica y saludablemente a la alimentación del ser humano hoy en día. Para satisfacer esta necesidad se creó Fit Ice, helados que serán elaborados a base de frutas exóticas naturales con edulcorante. Después de realizar el análisis externo se identificó una perspectiva positiva, la cual está directamente relacionada con la estabilidad y crecimiento que la industria presenta traduciéndose en confianza para invertir en el mismo.

La investigación de mercados ha mostrado que los consumidores están dispuestos a probar sabores diferentes que aporten un valor agregado a su bienestar. Al haber realizado las encuestas, entrevistas a expertos y focus group se identificó que las paletas son su presentación de preferencia, así también, como tener una fácil accesibilidad al mismo.

El producto a ser distribuido tendrá un precio justo y accesible al bolsillo de los consumidores que están dispuestos a pagarlo por los atributos que perciben del mismo. La empresa se promocionará mediante tarjetas de presentación, volantes e influencers mismas que están de acuerdo al giro del negocio.

La evaluación financiera realizada para Fit Ice demostró la viabilidad que este requiere para poder ser rentable y sostenible en el tiempo al dar como resultado un VPN de valor positivo que reitera que esta idea de negocio es un emprendimiento exitoso en la provincia de Tungurahua.

ABSTRACT

This project was made in order to determine the feasibility and profitability of the creation of an ice cream factory of feijoa, pitahaya, chirimoya, and avocado in Tungurahua province.

This entrepreneurship was chosen because today people are more concerned about their health and well-being, which is why there is a higher demand of food that provides nutritional values. This reason, lead to the development of a product that contributes richly and healthily to the human being's diet today. To satisfy this need, Fit Ice was created, ice cream that will be made from exotic natural fruits with sweetener. After carrying out the external analysis, a positive opportunity was identified, which is directly related to the stability and growth that the industry presents, translating into confidence to invest in it.

Market research has shown that consumers are willing to try different flavors that add value to their well-being/health. As the the surveys, interviews with experts and focus group were carried out, it was identified that the pallets are their preferred presentation, as well as having an easy access to it.

The product to be distributed will have a fair price and accessible to the pocket of consumers who are willing to pay for the attributes they receive from it. The company will promote itself through business cards, flyers, and influencers that are in accordance with the business line and its market target.

The financial evaluation performed for Fit Ice demonstrated the viability that this requires to be profitable and sustainable over time, thus resulting into a positive value VPN that supports the business idea ending up as a successful venture in the province of Tungurahua.

ÍNDICE

1.	Introducción	1
1.1	Justificación.....	1
1.1.1.	Objetivo General.....	2
2.	Capítulo II. Análisis del Entorno	2
2.1	Análisis del Entorno Externo	3
2.1.1	Entorno Externo- Análisis PESTEL.....	3
2.1.2	Análisis de la industria - Modelo de Michael Porter.....	8
2.2	Conclusiones del Entorno Externo	15
3.	Capítulo III. Análisis del cliente	17
3.1	Grupo objetivo de la investigación.....	17
3.2	Investigación cualitativa.....	18
3.2.1	Entrevista a expertos	18
3.3	Investigación cuantitativa	20
3.4	Conclusiones.....	25
4.	Capítulo IV. Oportunidad de Negocio	26
4.1	Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente	26
5.	Capítulo V. Plan de Marketing.....	30
5.1	Estrategia General de Marketing	30
5.1.1	Mercado Objetivo.....	30
5.1.2	Propuesta de Valor	32
5.1.3	Servicio post venta	32
5.1.4	Posicionamiento del proyecto propuesto	33
5.2	Mezcla de Marketing (<i>Marketing Mix</i>).....	33
5.2.1	Producto	33
5.2.2	Precio	38

5.2.3 Plaza	39
5.2.4 Mezcla de promoción.....	40
6. Capítulo VI. Estructura Organizacional.....	46
6.1 Propuesta de misión y visión	46
6.2 Objetivos a mediano y a largo plazo del proyecto	46
6.3 Plan de operaciones.....	48
6.4 Cadena de valor del proyecto.....	48
6.5 Infraestructura del proyecto	50
6.6 Estructura legal.....	53
6.7 Estructura Organizacional	54
7. Capítulo VII. Evaluación Financiera.....	56
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	56
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	57
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo.....	57
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista y del proyecto, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	60
7.5 Índices financieros	62
8. CONCLUSIONES GENERALES.....	64
REFERENCIAS	67
ANEXOS	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Frecuencia de consumo de helado	22
Figura 2. Base de helado preferida	22
Figura 3. Factores importantes solicitados	22
Figura 4. Cantidad de consumo mensual	22
Figura 5. ¿Qué tan dispuesto estaría a comprar los helados propuestos?	23
Figura 6. Importancia del uso de stevia en los helados propuestos	23
Figura 7. Tipo de presentación preferida.....	23
Figura 8. Resultados de opinión a producto del proyecto.....	23
Figura 9. Modelo de precios Van Westendorp para el proyecto	24
Figura 10. Tipo de plaza preferida para la compra de helado.....	24
Figura 11. Medios de promoción preferidos	25
Figura 12. Envases de helados Fit Ice	35
Figura 13. Etiquetado bajo la Norma Técnica Ecuatoriana, NTE INEN	35
Figura 14. Logo de Fit Ice Helados	36
Figura 15. Canal de distribución para Fit Ice	39
Figura 16. Comportamiento de los ingresos del CIIU del proyecto	47
Figura 17. Cadena de valor para Fit Ice	49
Figura 18. Plano de infraestructura del proyecto	52
Figura 19. Flujograma del proceso de producción y venta	53
Figura 20. Costo de trámites para la constitución legal	54
Figura 21. Organigrama propuesto para FIT ICE	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Código CIIU 4.0: Industria Heladera en Ecuador	9
Tabla 2. Análisis de la rivalidad entre competidores	9
Tabla 3. Análisis de la amenaza de productos sustitutos	10
Tabla 4. Análisis del poder de negociación de los proveedores	11
Tabla 5. Análisis del poder de negociación de los clientes	11
Tabla 6. Análisis de la amenaza de nuevos competidores	12
Tabla 7. Análisis de global del modelo aplicado a la industria heladera	13
Tabla 8. Matriz EFE	14
Tabla 9. Segmentación de mercado a consumidor y empresas (clientes)	17
Tabla 10. Cruzadas de reacción según el segmento	21
Tabla 11. Grupo objetivo del proyecto (B2B)	31
Tabla 12. Modelo Canvas para proyecto propuesto	32
Tabla 13. Costos de los insumos de helados de paleta	37
Tabla 14. Precios según Van Westendorp aplicado a empresas-clientes (-30%)	38
Tabla 15. Precios por paleta proyectados	38
Tabla 16. Recursos para la gestión de la plaza	40
Tabla 17. Plan de medios - inversión total en marketing mix	43
Tabla 18. Plan de medios – efecto esperado	45
Tabla 19. Mapa de procesos	48
Tabla 20. Lista de maquinaria y enseres	52
Tabla 21. Descripción de cargos y funciones requeridas	55
Tabla 22. Inversión inicial y estructura de capital y deuda	57
Tabla 23. Proyección de estado de resultados	58
Tabla 24. Estado de Flujo de Efectivo	59
Tabla 25. Estado de situación financiera	59
Tabla 26. Tasas de descuento y datos	60
Tabla 27. Flujo de caja del proyecto	61
Tabla 28. Flujo de caja del inversionista	61
Tabla 29. Criterios de valoración	61

Tabla 30. Índices financieros.....	63
------------------------------------	----

1. Introducción

1.1 Justificación

Según la Asociación de Profesionales de Salud y Alimentos, la tendencia a crear golosinas o productos dulces que no sacrifiquen su valor nutricional está alineado con un alza en la demanda de esta clase de productos a nivel mundial. (APSAL, 2016). De hecho, las golosinas comenzaron a perder cualquier aporte nutricional a partir del siglo XX, cuando los hábitos alimenticios fueron influenciados por la industrialización y por lo tanto el uso de químicos, colorantes y preservantes en los mismos. (APSAL, 2016). En el caso ecuatoriano, los resultados de la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición realizada entre el 2011 y 2014, arrojaron que el sobrepeso y la obesidad en el país pasaron del 4.6% (en 1986) a 8.6% (en el 2014). (UNICEF, 2014). Por otro lado, la Organización Mundial de la Salud (OMS) dice que “la prevalencia de diabetes en la población de 10 a 59 años es de 1.7%”. De tal forma, la tendencia de consumo de productos saludables se ha ido expandiendo en el Ecuador para evitar estas enfermedades eminentes.

Así, la producción de golosinas saludables nace a partir de proteger la salud de quienes lo consumen sin sacrificar el sabor del producto, es decir, se debe crear golosinas que no pierdan su valor nutricional y tampoco sea una amenaza para la salud la cantidad de azúcar de su contenido.

Por esta razón, se propone a continuación un plan de negocios para la producción de helados saludables a base de frutas exóticas ecuatorianas de alto valor nutritivo tales como la FEIJOA, PITAHAYA, CHIRIMOYA Y AGUACATE, y endulzados con Stevia, una alternativa saludable a la azúcar. Estos helados serán 100% naturales, por lo que se garantizará que sean libres de colorantes, saborizantes y preservantes para de esa forma mantener la salud de niños, niñas, hombres y mujeres alrededor del país.

1.1.1. Objetivo General

Evaluar la viabilidad rentable de la implementación de un plan de negocios para la fabricación de helados de feijoa, pitahaya, chirimoya y aguacate en la provincia de Tungurahua.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Conocer los factores que estimulan o afectan a la industria de helados artesanales con el uso de herramientas PEST y PORTER para así reconocer oportunidades y amenazas que puedan afectar a este proyecto.
- Realizar un análisis a profundidad del cliente para ver cuáles son las necesidades de los mismos y de la tal forma, satisfacerlas.
- Identificar la oportunidad de negocio existente en el mercado actual con los resultados del análisis de los factores externos y del cliente
- Construir un plan de Marketing que englobe una estrategia general que indique la mezcla de marketing del mismo.
- Desarrollar la estructura organizacional que más se ajuste al modelo de negocio para promover la eficiencia de los procesos y recursos en la organización.
- Elaborar un plan financiero proyectado anualmente que permita conocer los beneficios futuros que pueda tener el proyecto.

2. Capítulo II. Análisis del Entorno

En este capítulo se desarrolla el análisis del entorno externo mediante los modelos PESTEL y las Cinco Fuerzas de Michael Porter, para identificar las oportunidades y amenazas de la industria heladera en Tungurahua – Ecuador.

2.1 Análisis del Entorno Externo

2.1.1 Entorno Externo- Análisis PESTEL

“El análisis PESTEL se usa para describir el entorno externo a través de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales para así actuar estratégicamente en consecuencia”. (IEBS, 2017)

Entorno Político, Gubernamental y Legal

- **Confianza política e inversiones:** Según la encuestadora *Market Research*, la aceptación hacia la presidencia de Lenin Moreno en contraste con la del ex mandatario Rafael Correa en octubre del año 2017 fue mayor con 84,4% comparado con la anterior de 62%. Esto se refleja en el indicador de riesgo país que entre abril de 2017 (PB: 704) y abril de 2018 (PB: 572) tuvo una disminución de 18,80%. (BCE, 2018). La mayor estabilidad política incentiva la inversión nacional y extranjera, la economía del país tiende a crecer y la población adquiere mayor poder adquisitivo con lo que se incrementa la demanda de productos, lo que genera un impacto positivo para las empresas del país.
- **Apoyo político al turismo provincial:** Mediante la “estrategia provincial de turismo Tungurahua”, el Gobierno Provincial de Tungurahua busca incrementar el volumen de turistas mediante el fortalecimiento de destinos y productos culturales y ambientales en Tungurahua. (CONCOPE, 2015). De hecho, desde el 2017 el Gobierno prometió destinar entre 20 a 30 millones de dólares anuales para turismo (Ministerio de Turismo, 2017). Este apoyo gubernamental es positivo, ya que el aumento de turistas, impulsará el crecimiento económico y comercial de la provincia de Tungurahua, generando oportunidades para nuevos emprendimientos.
- **Exoneración de impuestos a industrias nacientes:** El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones tiene como objeto, potenciar e incentivar la producción, incrementar la productividad, apoyar la transformación de la matriz productiva, y un desarrollo ambiental

sostenible y responsable (COPCI, 2016); una de las estrategias para lograr este cometido, es otorgar a nuevas empresas una exoneración del impuesto a la renta durante cinco años contados desde el primer año que obtengan ganancias (Servicio de Rentas Internas, 2017). Que se establezcan beneficios tributarios para nuevas empresas genera un impacto positivo pues se incentiva su creación, se genera empleo y la población dispone de mayor poder adquisitivo, lo que dinamiza el comercio en general.

- **Normas de producción y sanitarias:** Para la comercialización y producción de alimentos procesados para el consumo humano, se debe obtener la Norma Técnica Ecuatoriana (NTE INEN), amparado por el artículo 137 de la Ley Orgánica de la Salud. Además se deberá contar con Registro Sanitario y un correcto etiquetado de los alimentos (incluida la semaforización de concentraciones permitidas) (Ministerio de Salud Pública, 2018). Este factor genera una amenaza media para todas las empresas de alimentos procesados para el consumo humano del país, ya que su incumplimiento impide su funcionamiento.
- **Documentación legal exigida:** La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (2017) exige que para el funcionamiento de una fábrica se deben cumplir los siguientes requisitos: 1) certificado de buenas prácticas de manufacturas actualizado, 2) título del técnico responsable del establecimiento, 3) categorización otorgada por el MIPRO, 4) métodos y procesos que se van a emplear para materias primas, método de fabricación, envasado y material de envase, sistema de almacenamiento de productos terminados, 5) indicar el número de empleados por sexo y ubicación; administración, técnico y operarios, 6) planos de la empresa con ubicación de equipos siguiendo el flujo de procesos, y finalmente 7) el detalle de los productos a fabricarse. Al igual que con el factor anterior, este factor genera una amenaza media para todas las industrias de alimentos procesados, ya que su incumplimiento impide su funcionamiento.

Entorno Económico

- **Indicadores Económicos del Sector:** El Producto Interno Bruto (PIB) del sector de servicios de comida creció en 5,7% entre el 2017 y 2016, que es un valor superior al crecimiento del PIB del país en ese mismo periodo (3%). (BCE, 2018). Por otro lado, la inflación de la industria de alimentos presentó una baja de 6,1% en el año 2015, de 2,99% en el año 2016 y de 0,13% en el año 2017 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017). El desempleo se redujo 1,3 puntos porcentuales entre el año 2016 y el año 2017 pasando de 5,4% a 4,1%. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017). El crecimiento de la industria de alimentos, la estabilidad de los precios relativos a los alimentos y la disminución del desempleo entre 2015 y 2017, muestran que la coyuntura del sector es favorable y el riesgo de invertir en él es bajo, lo que genera una oportunidad para nuevas empresas que operen en este sector.
- **Crisis económica del país:** A causa del bajo del precio del petróleo, la apreciación del dólar y el terremoto en Manabí y Esmeraldas, entre 2014 y 2017 el PIB del país creció 4,0%, 3,7%, 1,25% y 1,5% respectivamente (Banco Mundial, 2018), en el 2018 pese a que los precios del petróleo han subido, por el alto endeudamiento público los recursos son escasos y la inversión pública ha disminuido 50% (Banco Mundial, 2018). Toda esta coyuntura evidencia la crisis del país y genera una amenaza alta pues la economía no crece significativamente.
- **Crecimiento de ingresos del sector:** La Clasificación Interna Industrial Uniforme (CIIU) del sector relativo a la “Elaboración de helados (de todo tipo), sorbetes, bolos, granizados, etcétera” es C1050.05 (Unidad de Análisis y Síntesis del INEC, 2012). El Servicio de Rentas Internas (2018) señala que entre 2007 y 2016 este sector tuvo un crecimiento promedio anual de 7,4% valor que es muy superior a 3,4% porcentaje al que crece la industria de alimentos y bebidas en el país. Este hecho releva que las empresas de este sector pueden generar altos beneficios económicos, también confirma que la coyuntura del sector es favorable y el riesgo de

invertir en él es bajo, lo que genera una oportunidad para empresas que pretendan operar en este sector de la industria.

- **Crecimiento de la inversión en el sector:** En el sector relativo a la “Elaboración de helados (de todo tipo), sorbetes, bolos, granizados, etcétera” cuyo CIIU es C1050.05, entre el 2008 y 2016, el promedio de inversiones fue de 9,3% del activo total; lo que muestra que las empresas que operan en este sector tienen un crecimiento sostenido en su inversión. Esto confirma que el riesgo de invertir en este sector es bajo, lo que genera una oportunidad media para empresas que ingresen en este sector.
- **Comportamiento del gasto en las familias ecuatorianas:** El gasto familiar mensual es de alrededor de 892,2^o dólares siendo el rubro más grande la categoría de alimentos y bebidas no alcohólicas con 24,40% (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017). El alto porcentaje destinado a alimentos y bebidas genera una oportunidad media para todas las empresas que operan en esta industria.
- **Comportamiento de las Importaciones:** La sub partida arancelaria 2105.00.90.00 referente a “los demás” tipo de helados, presenta una disminución de -1% en las importaciones entre los años 2013 a 2017 (Trade Map, 2017); este comportamiento fue consecuencia del arancel *ad valorem* de 20% que se estableció con la finalidad de proteger este sector de la industria nacional y desincentivar las importaciones. Al disminuir la oferta externa, se estimula el consumo del producto ecuatoriano y por ende la producción nacional, por el nivel de variación este factor genera una oportunidad baja para las empresas nacionales que operan en este sector.

Entorno Social, Cultural, Demográfico y Ambiental

- **Demografía de Tungurahua:** Según Censo de Población y Vivienda del año 2010, la provincia de Tungurahua tenía en total 504.583 habitantes, y el 52% de la población total tiene entre 15 a 50 años de edad (INEC, 2017). Este grupo etario es el de mayor atractivo para el sector con CIIU

C1050.05 relacionado a la “Elaboración de helados (de todo tipo), sorbetes, bolos, granizados, etcétera” (INEC Unidad de Análisis y Síntesis, 2012) ya que está conformado por personas económicamente activas y que tienen conciencia de los productos que consumen. Que su tamaño sea porcentualmente mayoritario en la población total de la provincia de Tungurahua, constituye una oportunidad media para el sector de “Elaboración de helados (de todo tipo), sorbetes, bolos, granizados, etcétera” pues amplía el número de potenciales consumidores.

- **Tendencias hacia consumo saludable:** En la actualidad existe una tendencia creciente por el cuidado de la salud, en consecuencia las personas están adoptando por consumir alimentos saludables. Existen cinco tendencias ecológicas que están transformando el servicio de comidas que son: servir comida natural y libre de hormonas, informar a los clientes la procedencia de los alimentos, gestión de residuos y conservación de recursos, implementación de sistemas sostenibles e implementación de tecnología que conserva y ahorra. (Network Media Group, 2017). Esta tendencia genera una oportunidad media para el sector de “Elaboración de helados (de todo tipo), sorbetes, bolos, granizados, etcétera”, ya que al ofrecer productos orientados hacia el consumo saludable, amplía el número de potenciales consumidores.
- **Conciencia ambiental:** La ley de Gestión Ambiental exige que los estudios para la implementación de nuevas empresas industriales en el país, incluyan la evaluación de su impacto ambiental y las acciones para regularlo (Ministerio del Ambiente, 2018). Esto genera una oportunidad baja para el sector industrial, ya que le permite proyectar la imagen de estar conformado por empresas eco amigables.

Entorno Tecnológico

- **Acceso a internet:** El acceso al internet presenta un incremento del año 2012 al 2016 de 13,5 puntos porcentuales, el uso de computadora a nivel nacional ha crecido en 13,7 puntos porcentuales, la edad que más utiliza computadora está en el rango de 16 a 24 años con un 78,9 % en el año

2016. Tungurahua es la cuarta provincia del país que más utiliza este medio electrónico con un 55,6%, el porcentaje de personas que tienen un teléfono inteligente es de 52,9% presentando un crecimiento de 43,9 puntos porcentuales en relación con el año 2012. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016) . El desarrollo de la tecnología genera una oportunidad alta para todas las empresas del país, ya que es posible que se comuniquen de una manera rápida y eficaz con el mercado y los diversos actores involucrados en su cadena de valor.

- **Software de gestión:** La disponibilidad y desarrollo de software para administrar los recursos y procesos en las empresas (ERP), les permite desarrollar una gestión más eficiente, controlar su producción y los inventarios, y comercializar productos minimizando los costos de logística. Este factor genera una oportunidad media ya que las herramientas ERP apoyan a que las empresas incrementen su competitividad (Grupo Santander, 2017).

2.1.2 Análisis de la industria - Modelo de Michael Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter es una herramienta que mide el nivel competitivo y atractivo de una industria, identificando tanto oportunidades y amenazas, por medio del análisis de cinco fuerzas.

Cada una de las fuerzas de la industria se han calificado de 1 a 4, a mayor calificación, mayor será la amenaza u oportunidad que genera esa fuerza.

Consiguientemente se analizan las cinco fuerzas de la industria relativa al siguiente CIIU:

Tabla 1.

Código CIIU 4.0: Industria Heladera en Ecuador

Código	Descripción
C	Industrias manufactureras
C10	Elaboración de productos alimenticios
C1050	Elaboración de productos lácteos
C1050.05	Elaboración de helados (de todo tipo), sorbetes, bolos, granizados, etcétera.

Adaptado de (INEC Unidad de Análisis y Síntesis , 2012).

1) Rivalidad entre los competidores

Tabla 2.

Análisis de la rivalidad entre competidores

Asunto	Calificación
Número de empresas existentes	3
Influencia y experiencia de actuales empresas	3
Aporte a diferenciación del producto	2
Resultado obtenido: Amenaza media / Promedio calificación:	2,7

En Tungurahua están registradas 20 empresas cuya actividad es la elaboración de helados de todo tipo. A nivel nacional son ocho las empresas productoras de helados que predominan y son: Pingüino, Il Gelato, Eskimo, Topsy, entre otras. Estas empresas están fuertemente instaladas y tienen gran reconocimiento en el mercado (Superintendencia de Compañías, 2018). La mayoría de estas empresas poseen entre 20 a 60 años en el mercado, por lo que su experiencia y posicionamiento es una amenaza para los otros actores del sector. Pero estas empresas distan de ofrecer helados saludables, debido a que sus productos tienen alto contenido en azúcar, lo que es una de sus principales debilidades, por lo tanto su diferenciación en base a la calidad del producto está poco marcada, debido a que no ofrecen un contenido saludable con ausencia total o parcial de frutas nativas del Ecuador. En conclusión, la **rivalidad de los competidores existentes genera una amenaza media** (calificación 2,7/4)

debido a su fuerte experiencia y posicionamiento en el mercado, pero el uso excesivo de azúcares y poca presencia de frutas nativas en sus helados.

2) Amenaza de productos sustitutos

Tabla 3.

Análisis de la amenaza de productos sustitutos

Asunto	Calificación
Variedad en productos sustitutos al helado	3
Diferenciación entre el helado y productos sustitutos	2
Resultado obtenido: Media amenaza / Promedio calificación:	2,5

Los helados tienen varios sustitutos que son: postres fríos en cafeterías o heladerías y bebidas heladas en general (té y café helado, granizados, etc.). A pesar de que existen productos sustitutos, el helado a ofrecer en este proyecto, entrega salud y sabor, cosa que es difícil obtener en la mayoría de productos sustitutos del helado. Además, el helado es una alternativa más económica que la de los demás sustitutos tomando en cuenta que su precio normal oscila entre los 0,10 y 0,60 centavos en el mercado. Por otro lado, en la provincia de Tungurahua aún no existe una heladería que brinde helados saludables por lo que se puede decir que la calidad de los actuales helados no es lo suficientemente buena. Tomando en cuenta lo antes dicho, **la amenaza de productos sustitutos es media** (calificación 2,5/4) debido al fuerte hecho que el helado en la mayoría de veces es más económico que adquirir otros productos parecidos y tomando en cuenta la falta de contenido nutritivo en muchos de ellos. De tal forma, un helado con mayores beneficios a la salud incentivará a que los consumidores se inclinen más hacia el nuevo producto.

3) Poder de Negociación de los Proveedores

Tabla 4.

Análisis del poder de negociación de los proveedores

Asunto	Calificación
Alto número de proveedores de materia prima	2
Regulación de precios de la fruta por el gobierno	1
Contribución a la calidad del insumo	2
Resultado obtenido: Media amenaza / Promedio calificación:	1,7

El poder de negociación de los proveedores es medio debido a que, si bien las frutas las cuales se van a utilizar para la elaboración se cultivan en diferentes estaciones, existen varios proveedores de la misma en la provincia lo que hace que el poder de negociación baje, ya que existe una gran cantidad de oferta, sin embargo, existen meses en los que no es temporada de la fruta y el poder de negociación de los proveedores es alto. La contribución a la calidad del producto es media, porque la heladería poseerá con su propia distinción de elaboración artesanal y los proveedores permitirán su fabricación al inicio con las máquinas necesarias, pero después ya sólo se necesitará de aquellos que provean con los elementos básicos para el proceso productivo. Así, **el poder de negociación de los proveedores es medio** (calificación: 1,7/4) ya que existe una gran cantidad de oferta de las frutas a utilizarse.

4) Poder de negociación de los clientes

Tabla 5.

Análisis del poder de negociación de los clientes

Asunto	Calificación
Facilidad de acceso a empresas similares	3
Sensibilidad hacia precios altos	3
Producto diferenciado	2
Acceso a productos sustitutos	3
Resultado obtenido: Amenaza media / Promedio calificación:	2,5

El poder de negociación de los clientes es **medio (calificación 2,5/4)** ya que tienen una gran variedad de oferta, pero cabe recalcar que las heladerías convencionales que existen en la provincia de Tungurahua no brindan helados con las frutas ya mencionadas.

También existe una gran cantidad de productos sustitutos en la industria que son de fácil acceso ya que se encuentran en puntos público (cafeterías, heladerías, etc.) lo que aumenta el poder de negociación de los clientes y por esta razón no se puede acceder a cobrar un precio muy elevado.

5) Amenaza de nuevos competidores

Tabla 6.

Análisis de la amenaza de nuevos competidores

Asunto	Calificación
Alto requerimiento de capital para invertir	2
Dependencia a economías de escala	3
Diferenciación requerida	3
Costes de cambio para los clientes	3
Ventajas de las empresas establecidas	3
Resultado obtenido: Amenaza media / Promedio calificación:	2,5

El análisis para nuevos competidores en base a las barreras de entrada, indica que la industria de los helados es muy dependiente de las economías de escala. Por lo que esta puede ser una barrera importante debido al número de helados a producir para generar menores costos y mayor rentabilidad. El costo de la maquinaria es alto alrededor de \$ 20,000 dólares de inversión inicial esto representa una barrera de entrada baja ya que existen políticas de financiamiento para para las nuevas empresas.

También hay que cumplir con varias regulaciones y permisos que otorga la agencia nacional de control sanitario, cuerpo de bomberos y gestión de riesgos, entre otros, lo que significa que implica una dificultad de tiempo e inversión para

obtenerlos. Cuando los clientes deben adquirir productos que entregan mayores beneficios a un precio superior, está implícito un costo adicional por cambio de producto, lo que puede hacer que el producto sea menos atractivo. Es importante señalar que en el mercado existen empresas como: Pingüino, Il Gelato, Eskimo, Topsy, y otras cuatro que están fuertemente consolidadas, tienen gran reconocimiento y poseen entre 20 a 60 años de experiencia (Superintendencia de Compañías, 2018). Así, **la amenaza de entrada de nuevos competidores es media** (calificación de 2,5/4) debido a lo anterior dicho y considerando que también existe un espacio atractivo a invertir que son los helados saludables con una composición de 100% frutas exóticas nativas.

Análisis general de calificaciones obtenidas en las cinco fuerzas

Tabla 7.

Análisis de global del modelo aplicado a la industria heladera

Asunto	Calificación
Rivalidad entre los competidores	2,7
Amenaza de productos sustitutos	2,5
Poder de Negociación de los Proveedores	1,7
Poder de negociación de los clientes	2,5
Amenaza de nuevos competidores	2,5
Promedio calificación	2,4

Con una obtención de 2,4/4, se observa que la industria heladera ecuatoriana en el mercado de Tungurahua posee una **amenaza media de entrada**, debido a los factores explicados antes en cada una de las fuerzas.

2.1.2 Matriz de Evaluación de factores externos (EFE)

Tabla 8.

Matriz EFE

Factores externos	Peso	Impacto	Ponderado
Oportunidades			1,46
Confianza política e inversiones	0,03	3	0,09
Apoyo político al turismo provincial	0,06	3	0,18
Exoneración de impuestos a industrias nacientes	0,05	3	0,15
Indicadores económicos del Sector	0,06	3	0,18
Crecimiento de la inversión del sector	0,03	3	0,09
Comportamiento del gasto en las familias ecuatorianas	0,04	3	0,12
Comportamiento de las Importaciones	0,02	3	0,06
Demografía de Tungurahua	0,02	3	0,06
Tendencias hacia consumo saludable	0,05	4	0,20
Conciencia ambiental	0,02	3	0,06
Acceso a internet	0,05	3	0,15
Software de gestión	0,04	3	0,12
Amenazas			0,98
Crisis económica	0,08	2	0,16
Normas de producción y sanitarias	0,04	1	0,04
Documentación legal exigida	0,04	1	0,04
Rivalidad entre los competidores	0,10	2	0,20
Amenaza de productos sustitutos	0,07	2	0,14
Poder de negociación de los proveedores	0,05	2	0,10
Poder de negociación de los clientes	0,05	2	0,10
Amenaza de nuevos competidores	0,1	2	0,20
Total	1,00		2,44

La matriz EFE alcanza una valoración ponderada de 2,44/4 valor inferior a la media de 2,50 lo que denota que el sector tiene moderada sensibilidad a los factores externos y dispone de una adecuada respuesta ante las oportunidades y amenazas de la industria. La valoración ponderada de las oportunidades es 1,46 y de las amenazas 0,98 lo que expresa que la industria tiene un balance positivo en el entorno y es atractiva.

2.2 Conclusiones del Entorno Externo

Observaciones principales del análisis PEST:

- La estabilidad política incentiva la inversión con lo que la economía del país tiende a crecer y la población adquiere mayor poder adquisitivo con lo que se incrementa la demanda de productos, esto es para todas las empresas del país.
- La política Nacional de Turismo que ha implementado el gobierno es una ventaja ya que el aumento de turistas puede incrementar la demanda en la provincia de Tungurahua.
- Los beneficios tributarios para nuevas empresas incentiva su creación, lo que genera empleo, la población dispone de mayor poder adquisitivo, y se dinamiza el comercio en general.
- Existen normas de producción y sanitarias que deben cumplir todas las empresas de alimentos procesados para el consumo humano del país; igualmente la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria tiene exigencias legales para el funcionamiento de fábricas.
- El crecimiento de la industria de alimentos, la estabilidad de los precios relativos a los alimentos y la disminución del desempleo muestran que la coyuntura del sector es favorable y el riesgo de invertir en él es bajo.
- El país está inmerso en una crisis económica, lo que afecta el crecimiento de la economía nacional y de todos los sectores significativamente.
- El sector relativo a la “Elaboración de helados (de todo tipo), sorbetes, bolos, granizados, etcétera” mantiene un crecimiento elevado en las ventas por lo que las empresas que en él operan pueden generar altos beneficios económicos; las empresas de este sector también presentan un crecimiento sostenido en su inversión.
- La inflación de la industria de alimentos disminuyó 5.9 puntos porcentuales del año 2015 al año 2017, lo que expresa que los precios de materias primas de la industria alimentaria no son volátiles, esto se traduce en confianza al momento de tomar decisiones de inversión

- El rubro más grande del gasto familiar es la categoría de alimentos y bebidas con un 24.40%, lo que significa una ventaja ya que gran parte del gasto se destina a productos alimenticios.
- La sub partida arancelaria 2105.00.90.00 referente a “los demás” tipo de helados, presenta una tendencia a la baja, en consecuencia disminuye la oferta externa, se estimula el consumo del producto ecuatoriano y la producción nacional.
- En la provincia de Tungurahua el grupo etario de mayor atractivo para el sector relacionado a la “Elaboración de helados (de todo tipo), sorbetes, bolos, granizados, etcétera” (INEC Unidad de Análisis y Síntesis , 2012) es mayoritario, lo amplía el número de potenciales consumidores.
- Marcada tendencia hacia el cuidado de la salud, las personas están adoptando un consumo más saludable lo que da oportunidad a la idea de negocio.
- La conciencia ambiental que se busca introducir en el sector industrial, les permite a las empresas ser eco amigables, lo que es positivo para su imagen.
- El desarrollo de la tecnología es positivo para todas las empresas del país, ya que les permite comunicarse rápida y eficaz con el mercado y los diversos actores involucrados en su cadena de valor.
- Los sistemas ERP les permite a las empresas ser más eficientes y competitivas.

Observaciones principales del análisis del modelo de las cinco fuerzas:

- La rivalidad entre los competidores es media ya que existen varias fábricas de helados, pero únicamente de helados tradicionales, lo que le hace diferente del producto que se busca ofrecer que son helados de frutas exóticas los cuales no existen en el mercado.
- Alta amenaza de productos sustitutos ya que existen varios productos que satisfacen la misma necesidad los cuales son bebidas en general y cualquier tipo de postre o dulce.

- El poder de negociación de los proveedores es medio ya que las frutas se cultivan en diferentes temporadas y los proveedores no tienen el mismo poder cuando la producción baja.
- El poder de negociación de los clientes es alto ya que tienen una gran variedad de oferta.

3. Capítulo III. Análisis del cliente

La investigación cualitativa y cuantitativa desarrollada tiene como problema de investigación determinar el nivel de aprobación hacia los atributos de los helados en el grupo objetivo. En la etapa cualitativa se realizaron dos entrevistas a expertos y un grupo focal, y en la cuantitativa se realizaron encuestas al grupo objetivo.

3.1 Grupo objetivo de la investigación

Este proyecto está inicialmente pensado en ser *business to business* (B2B), es decir, que sus clientes serán directamente empresas; sin embargo, para el grupo objetivo de este análisis se fusionarán el tipo de empresas que se piensa vender y el segmento de consumidores finales quienes consumirán los helados. Así, las encuestas y el grupo focal serán a consumidores finales y a dueños de empresas.

Tabla 9.

Segmentación de mercado a consumidor y empresas (clientes)

Orientación al consumidor			
Tipo	Variables	%	Personas
Geográfica	Provincia Tungurahua	100%	441.034
	Todos los cantones.	96,30%	424.716
	Población urbana	50,10%	212.783
Demográfica	Género Hombres y mujeres	100%	212.783
	Edad entre 15 a 69 años.	62,50%	132.989
	Estrato socio económico A, B. C+ y C-	85,20%	113.307

Psicográfica	Población que busca un estilo de vida sano (Organización Panamericana de la Salud, 2018).	68,50%	77.615
Conductual	Consume dulces, postres y helados bajos en calorías (Organización Panamericana de la Salud, 2018).	45,80%	35.548
Total, personas			35.548
Orientación a empresas			
Tipo	Variables	Número	
CIIU	Ventas al por mayor de helados. CIIU G4630.31 y Ventas al por menor de helados. CIIU G4722.01	85	
Tamaño	Pequeño, mediano y grande	35	
Geográfica	Provincia Tungurahua	20	
	Todos los cantones excepto Baños.	20	
Total, empresas			20

Adaptado de SUPERCIAS, 2017 y INEC, 2010

3.2 Investigación cualitativa

3.2.1 Entrevista a expertos

Se realizaron dos entrevistas a expertos para la obtención de información sobre la elaboración de helados y la posible aceptación de sabores no convencionales (véase fichas técnicas de entrevistas en anexos). Los expertos entrevistados fueron:

- Lic. Javier Lasluisa: Profesor de gastronomía en Universidad San Francisco de Quito, más de 4 años como jefe de área trabajando en sección de ultra congelación y heladería en panadería Arenas.
- Chef Grace Borja: Graduada de gastronomía en la Universidad San Francisco de Quito. Tiene una certificación estadounidense de producción heladera “All About Ice Cream” y es dueña de una cafetería.

Resultados de las entrevistas a expertos

De la entrevista realizada al Lic. Javier Lasluisa se puede concluir lo siguiente:

- Los ecuatorianos no suelen adaptarse fácilmente a consumir sabores poco convencionales. Se recomienda motivar al cliente a probar nuevos sabores.
- El país es rico en frutas que pueden darles excentricismo a los helados. Los cuatro sabores propuestos en este proyecto son sabores que llaman la atención por ser ricos en vitaminas y proteínas ideales para la salud, según el experto.
- Se puede producir helados con cualquier componente siempre que se usen las proporciones adecuadas de mezcla; así que la idea de crear helados con las frutas anteriormente mencionadas es completamente posible.
- En Tungurahua, a pesar de ser de clima frío, no dejan de consumir helado.
- Según el experto, los helados están entre los postres más demandados y preferidos, lo consumen todo tipo de personas en todos los rangos de edades, no necesariamente lo consumen los niños.

Por otro lado, de la entrevista realizada a la señora Grace Borja se puede concluir lo siguiente:

- Existe tendencia hacia helados saludables o dietéticos y de la mano con helados con frutas exóticas por sus proteínas y vitaminas ya que las personas por curiosidad o novelería lo van a probar y si el sabor es adecuado les gustará.
- Los clientes actualmente se preocupan por el medio ambiente es por eso que el experto sugiere que sean comercialicen en envases ecológicos o reciclables.
- El color del helado es clave ya que, si visualmente es atractivo, la gente compra.
- La elaboración de helados con sabores nuevos tendrá acogida si se usan buenos ingredientes, atractiva presentación y sabor exquisito.

- En Tungurahua solo existen helados tradicionales, así la idea del proyecto parece una idea innovadora que puede representar una oportunidad de negocio.
- El tiempo promedio de elaboración de helados es de 1 minutos por helado.
- Para el abastecimiento de las frutas que no se dan todo el año, lo que realizan es comprar en gran cantidad y la congelan hasta un año.
- Los postres más demandados en su cafetería son los helados, en especial en fechas festivas como en diciembre y febrero por fiestas de Ambato.

Desarrollo de Grupo Focal (*Focus Group*)

Los resultados relevantes obtenidos del grupo focal desarrollado con empresarios y consumidores finales fueron:

Los sabores más rentables son los de frutas, chocolate, y en muy poca proporción los artificiales (chicle, etc.). La mitad de sus compras son de crema, pero más compran helados a base de agua.

- El medio de promoción más eficiente es el correo electrónico y las visitas directas.
- Tienen disposición a comprar helados de aguacate, chirimoya, feijoa y pitahaya, por el alto contenido nutricional y su aporte a la salud.
- El margen de ganancia con el que trabajan es de al menos 30%; también solicitaron incentivos mediante promociones por volumen en ventas.

3.3 Investigación cuantitativa

Sondeo descriptivo (encuestas)

Para esta sección se realizó encuestas a 50 personas del segmento de mercado de consumidores y empresarios, los resultados fueron:

Resultados sobre segmento: De las tablas dinámicas realizadas, se encontró que 49% de mujeres se encuentran “muy dispuestas” y “dispuestas” a consumir los helados ofertados por el proyecto, en los hombres tan solo el 32%. De igual forma, las edades más atraídas por la idea fueron entre los 18 a 25 años,

seguidos por los de 26 a 35 años. Finalmente, las ciudades más atraídas fueron Ambato seguido por la ciudad de Cevallos y Patate.

Tabla 10.

Cruzadas de reacción según el segmento

Género y nivel de disposición de compra			
	Dispuesto	Muy dispuesto	Soy indiferente
Hombre	14%	18%	8%
Mujer	22%	27%	10%
Total, general	37%	45%	18%

Edad y nivel de disposición de compra			
	Dispuesto	Muy dispuesto	Soy indiferente
18-25	33%	29%	10%
26-35	2%	6%	2%
36-45	0%	4%	2%
46-55	2%	4%	4%
Más de 56	0%	2%	0%
Total, general	37%	45%	18%

Ciudades de Tungurahua y nivel de disposición de compra			
	Dispuesto	Muy dispuesto	Soy indiferente
Ambato	89%	82%	67%
Cevallos	6%	5%	11%
Patate	0%	9%	22%
Píllaro	6%	5%	0%
Total, general	100%	100%	100%

Resultados sobre comportamiento del consumidor hacia los helados: Se tiene el 55% de los encuestados consume helado semanalmente como complemento el 51% afirma consumir menos de un litro mensual. El 51% afirma preferir helados a base de agua en contraste al 33% que los prefiere a base de crema. Se tiene que los factores que más les importa encontrar a los participantes en un helado son el factor salud (33%), la variedad de sabores (18%), el tamaño (12%) y los precios bajos (12%).

Resultados varios de comportamiento del consumidor

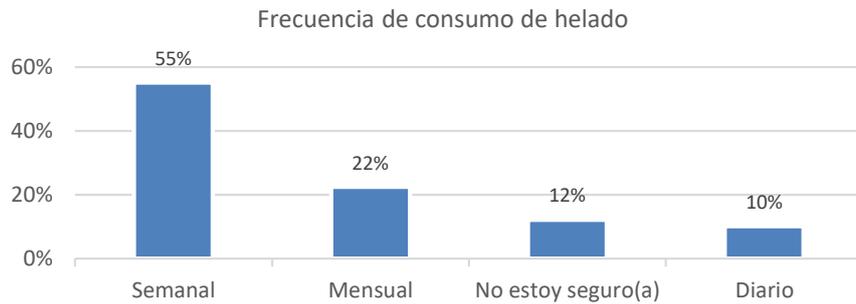


Figura 1. Frecuencia de consumo de helado

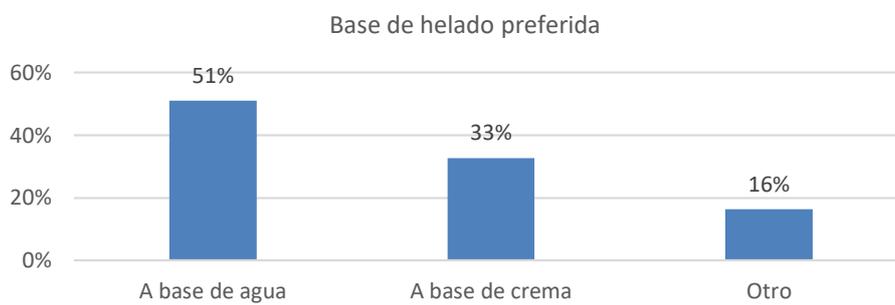


Figura 2. Base de helado preferida

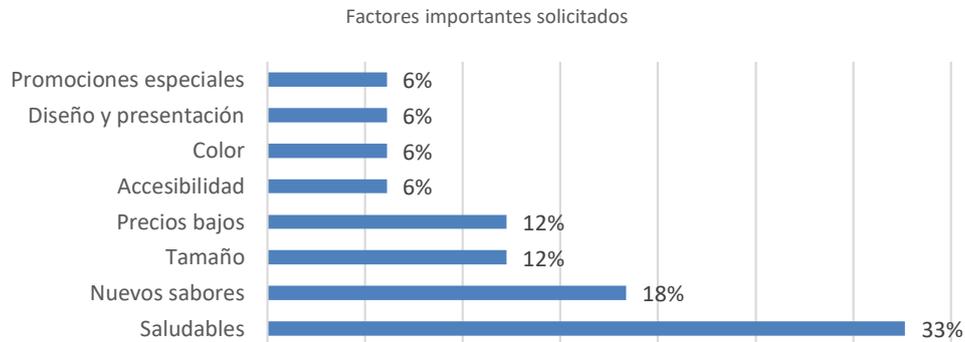


Figura 3. Factores importantes solicitados

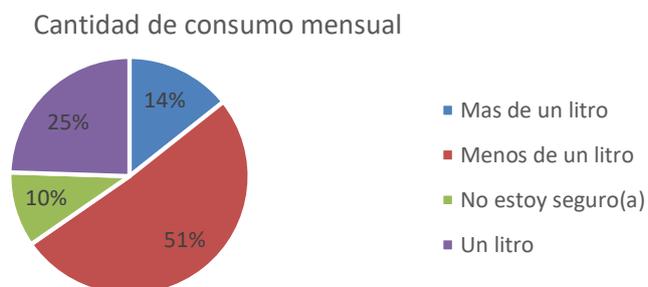


Figura 4. Cantidad de consumo mensual

Resultados varios de opinión a producto del proyecto

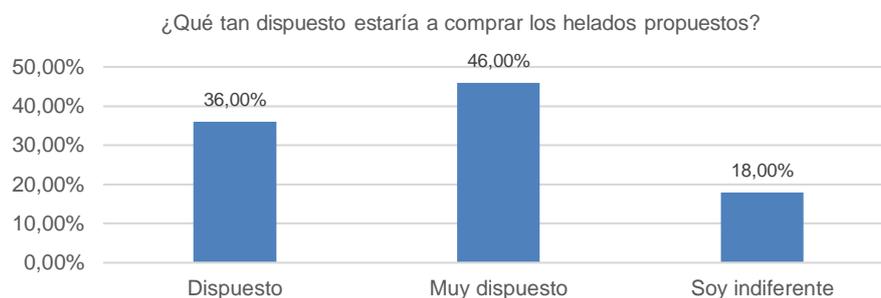


Figura 5. ¿Qué tan dispuesto estaría a comprar los helados propuestos?

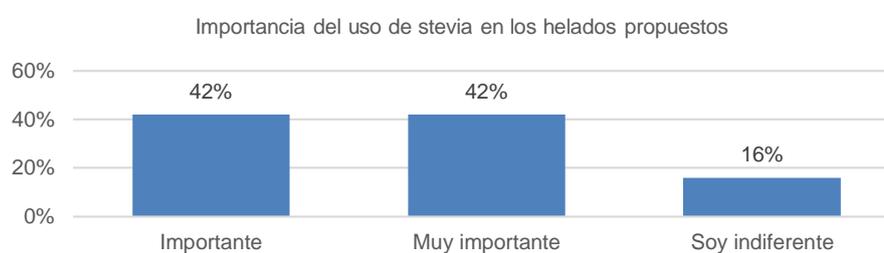


Figura 6. Importancia del uso de stevia en los helados propuestos

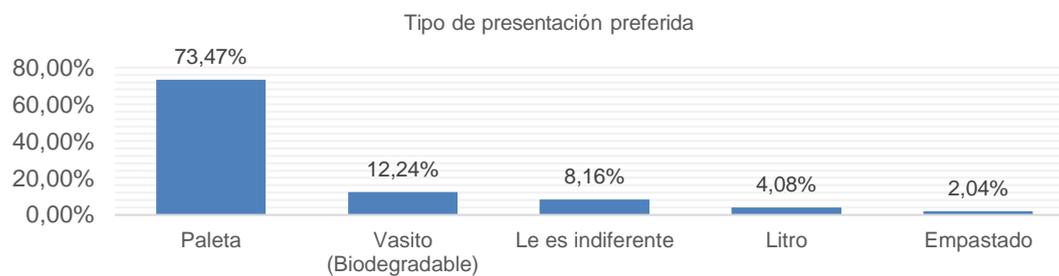


Figura 7. Tipo de presentación preferida

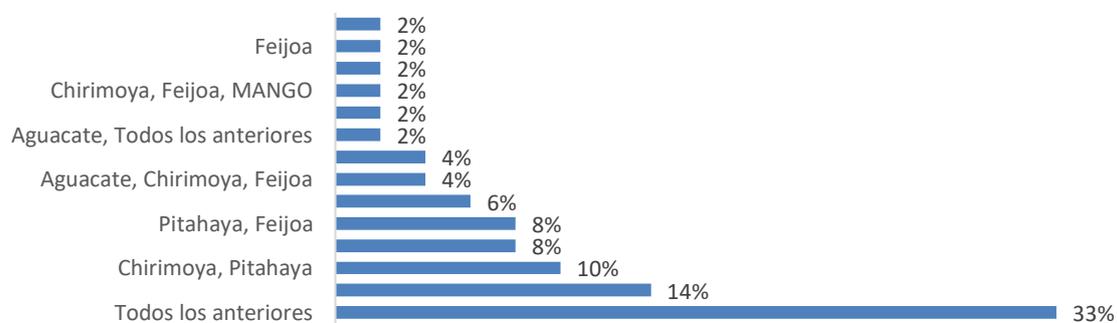


Figura 8. Resultados de opinión a producto del proyecto

Resultados sobre producto propuesto: Se obtuvo que el 82% de encuestados estarían “muy dispuestos” y “dispuestos” a comprar los helados propuestos. Mientras que el 84% de ellos aceptó de igual manera que el uso de Stevia (edulcorante alternativo a la azúcar) es de gran importancia dentro de los helados. Por otro lado, el 73,47% de personas prefiere estos helados en paletas. Por otro lado, los sabores más demandados fueron Chirimoya, Pitahaya, Feijoa y Aguacate.

Resultados sobre precio: Según el análisis de precios de Van Westendorp siguiente, el precio recomendado a clientes (empresas) de venta al consumidor final es de 2,00\$ con un rango de aumento de hasta 2,50\$ por paleta; sin embargo, el precio de ventas a estos clientes sería 30% menos del precio al público recomendado.

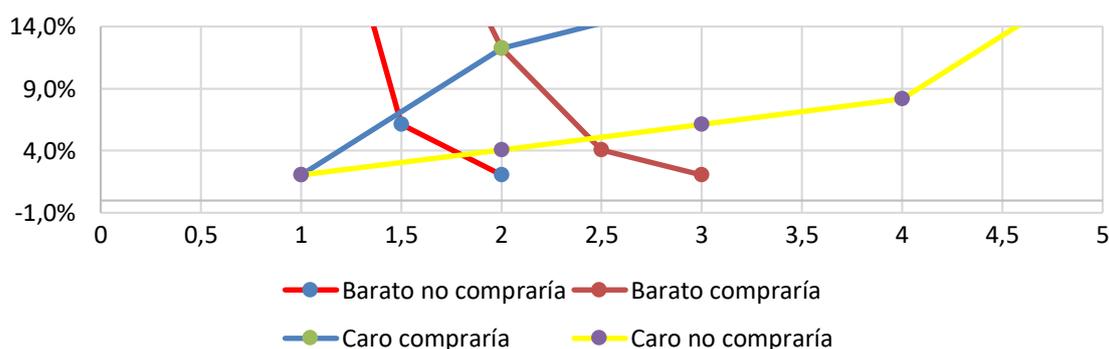


Figura 9. Modelo de precios Van Westendorp para el proyecto

Resultados sobre plaza: El 41% de encuestados afirma que usualmente adquiere helados en tiendas (detallistas) seguido por el 29% en heladerías, el 22% en supermercados y tan solo el 8% en restaurantes.

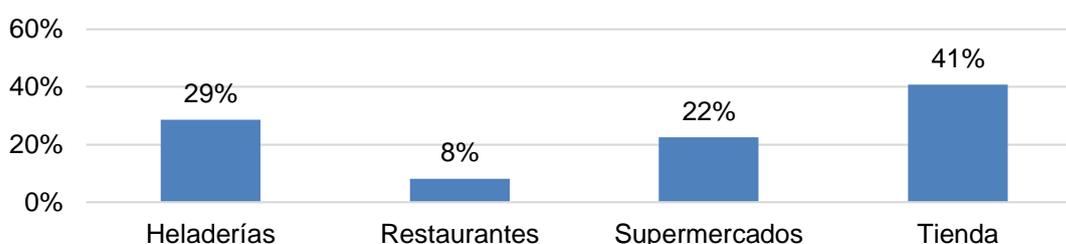


Figura 10. Tipo de plaza preferida para la compra de helado

Resultados sobre promoción: El 84% de personas prefieren enterarse sobre el producto por medio de redes sociales y el 12% por medio de televisión.

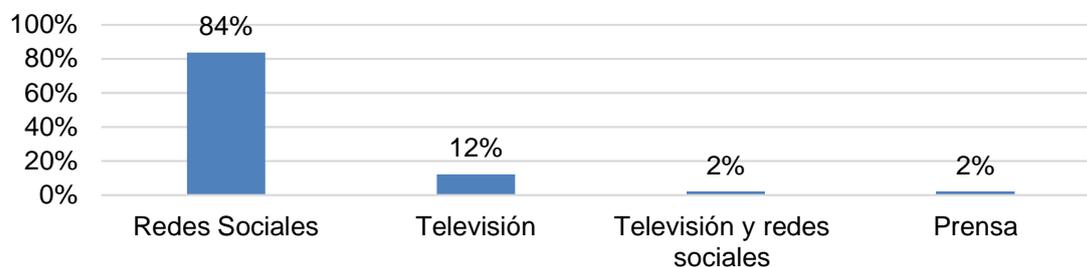


Figura 11. Medios de promoción preferidos

3.4 Conclusiones

- El perfil del consumidor final de los helados naturales hechos con frutas exóticas ecuatorianas, endulzados con Stevia que ofertará este proyecto, corresponde a personas de ambos sexos, con una edad entre 15 a 69 años, pertenecientes a los estratos socioeconómicos A, B, C+ y C-, que busca mantener un estilo de vida sano, y que prefiere dulces, postres y helados bajos en calorías; en la zona urbana de la provincia de Tungurahua se han identificado 35.548 personas con estas características.
- Los expertos afirman que es factible producir los helados mencionados en este proyecto siempre y cuando se cumplan los porcentajes de mezcla y preparación. En promedio puede durar hasta un día la producción de 500 helados. Además, la “novelería ecuatoriana” es un factor que debe utilizarse para alcanzar posicionamiento.
- Dentro de los resultados encontrados en los empresarios, se tiene que la mayoría de ellos considera que la idea de ofrecer helados saludables y nutritivos, es altamente atractiva y rentable en especial dentro de la zona de Tungurahua.

- Los atributos más buscados en helados por los encuestados son su atribución a la salud, los nuevos sabores, el tamaño y el precio. El tipo de helado más demandado es el fabricado en base a agua (tipo sorbete).
- Las encuestas arrojaron que más del 80% de personas está muy dispuesto y dispuesto a comprar el tipo de helado propuesto. La mayoría de ellos (84%) señala que es de gran importancia que para endulzar los helados se emplee Stevia (edulcorante alternativo a la azúcar). Hay alta aceptación hacia las frutas propuestas (aguacate, chirimoya, pitahaya y feijoa) y prefieren la presentación en paleta.
- El precio ideal al público es de 2 USD, pero puede subir hasta 2,50 USD. A las empresas clientes se los venderá al 30% menos del valor de venta al público.
- En cuestiones de plaza, los participantes prefieren adquirir helados en tiendas seguido por heladerías y supermercados.
- Los consumidores prefieren enterarse del producto por medio de redes sociales pero los empresarios lo prefieren por medio de visitas directas o emails. Los empresarios solicitan promociones especiales por volumen de compras.

4. Capítulo IV. Oportunidad de Negocio

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente

En el país existe un entorno positivo para el sector de “Elaboración de helados (de todo tipo), sorbetes, bolos, granizados, etcétera”. La estabilidad política; los beneficios tributarios para nuevas empresas; la política Nacional de Turismo implementada por el gobierno que busca que cada habitante sea un turista, unida al potencial turístico de Tungurahua que posee ciudades como Baños; las salvaguardas arancelarias; y la tendencia a cuidar la salud, unida al hecho que el mayor rubro de gastos de los ecuatorianos se destina a alimentos y bebidas con 24,40% por ser indispensable para el ser humano; todos estos factores

incentivan la economía del país, dinamizan el comercio y estimulan el consumo de productos nacionales.

Las normas de producción y sanitarias exigidas, la conciencia ambiental que se busca introducir en el sector industrial, aseguran que las empresas del sector alimenticio produzcan con calidad y sean eco amigables, lo que es positivo para su imagen; esto unido al hecho que gran parte del gasto de las personas se destina a productos alimenticios, al alto crecimiento de esta industria, la estabilidad de los precios relativos a los alimentos, que los precios de las materias primas no son volátiles, y que las empresas del sector relativo a la “Elaboración de helados (de todo tipo), sorbetes, bolos, granizados, etcétera” pueden generar altos beneficios económicos, todos estos antecedentes muestran que este sector es atractivo y de bajo riesgo para la inversión; por ello la idea de negocio FIT ICE que producirá helados naturales hechos con frutas exóticas ecuatorianas sin emplear colorantes, saborizantes, preservantes y endulzados con Stevia, entregará gran cantidad de beneficios para la salud y dispondrá de atributos suficientes para incursionar exitosamente en el mercado de la provincia de Tungurahua.

Un aspecto muy importante y favorable, es que en Ecuador las personas hayan optado por el consumo de alimentos saludables, al respecto el chef Javier Lasluisa manifestó que actualmente en el país las personas escogen los alimentos que más aportan a su salud, aquellos que contienen más vitaminas y menos químicos; por ello al escoger un helado, prefieren los elaborados en base a agua y frutas naturales, sin crema, ni grasas procesadas, esto se traduce en una ventaja para el negocio, pues los helados serán elaborados con frutas saludables, de calidad y con alto contenido nutricional, lo que brindará confianza a los potenciales consumidores locales y extranjeros, y los motivará a probar el producto; es relevante señalar que la materia prima principal son frutas exóticas como aguacate, feijoa, chirimoya y pitahaya se producen en Ecuador por lo que su procedencia es local, se pueden cultivar sin dificultad, por lo que será totalmente factible proveerse de materia prima durante todo el año, de hecho en

la provincia de Tungurahua existe una permanente disponibilidad de frutas, lo que implica que se pueden abaratar costos y es factible la elaboración de los helados FIT ICE.

Otra variable favorable, es que el proceso de producción de helado no es complejo ni demanda mucho tiempo, el tiempo aproximado es de 1 minuto por paleta de helado y se obtiene 15 litros de helado, por lo que la producción puede ser masiva (en grandes cantidades) y el producto final mantenerse congelado por varios meses, esto es una ventaja pues la producción puede desarrollarse con un mínimo de personal lo que redundará en costos y gastos menores para el negocio.

La demanda de helados es amplia pues toda persona sin restricción de género, edad o lugar de residencia puede consumir helados; de hecho, el consumo per cápita de helado en la provincia de Tungurahua es de 2,7 litros (INEC, 2017).

Si bien en la provincia de Tungurahua existen varias heladerías artesanales que comercializan helados con una gama muy amplia de sabores, no ofertan helados a base de frutas exóticas como feijoa, pitahaya, aguacate y chirimoya, lo que es un aspecto muy importante, diferenciador y que puede atraer la atención de los potenciales consumidores, especialmente porque en Ecuador las personas valoran los productos distintos a los que existen en el mercado, esto también favorece, hace interesante y fortalece la idea de ofertar este tipo de helado.

Si bien en el mercado nacional existen marcas dominantes que lideran el sector “Elaboración de helados (de todo tipo), sorbetes, bolos, granizados, etcétera”, como son la marca Pingüino con el 66% de participación y la marca Topsy con el 17,6% de participación, que en conjunto tienen ventas anuales aproximadas de 170 millones de dólares; al ofertar un producto diferenciado que se enfoca a un segmento específico, FIT ICE con su capacidad de producción, espera lograr una participación de mercado de 1,96% y alcanzar ventas anuales de \$277,393,20.

De acuerdo con servicio de rentas internas, las sociedades que se dediquen a la producción de alimentos frescos, congelados e industrializados serán exoneradas cinco años del pago del impuesto a la renta lo que representa una ventaja para el negocio ya que se traduce en un ahorro para la misma.

Es muy positivo que 95,90% de las personas encuestadas, tengan disposición a probar helados elaborados con frutas exóticas, que 92% estén interesadas en probar helados de sabores poco comunes, y que el atributo más importante para los encuestados sea que los helados estén elaborados con ingredientes saludables; por ello los productos que ofertará FIT ICE cumplirán todos estos requerimientos; esto representa una ventaja para el negocio ya que a las personas si les llama la atención que estos nuevos sabores salgan al mercado debido a que este va a ser un postre muy saludable ya que las frutas exóticas propuestas contienen una gran cantidad de vitaminas e ingredientes que ayudan a varias partes del cuerpo humano, aparte de hidratar a las personas y saciar el deseo de algo dulce contribuye a la salud de los mismos.

Para optimizar la oferta de valor debe considerarse que los potenciales consumidores de los helados FIT ICE en cuanto al precio, están dispuestos a pagar por este producto entre dos a cuatro dólares lo que representa una ventaja para el negocio ya que el costo de la producción de helados no es tan elevado, aproximadamente 20 a 30 dólares los 30 litros pues los insumos necesarios son pocos y se los puede conseguir fácilmente por la cantidad de proveedores; igualmente es importante tomar en cuenta que el medio por el cual les gustaría recibir información es por redes sociales con un 83% de favoritismo, esto representa una ventaja para el negocio ya que este es un medio sencillo por el cual se puede llegar a una gran parte de mercado de una manera muy rápida, ya que el 26,83% de los ecuatorianos poseen un celular inteligente y el 25,28% utiliza redes sociales (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018). Otra de las ventajas de este medio es que su uso no representa un costo elevado de acuerdo con los beneficios que brinda.

5. Capítulo V. Plan de Marketing

5.1 Estrategia General de Marketing

El presente proyecto utilizará una *estrategia de diferenciación* pues el producto a comercializar en el mercado de Tungurahua, es un tipo nuevo de helado, que posee características que lo distinguen de los demás, tales como:

- Los helados están compuestos 100% de frutas exóticas nativas ecuatorianas que permiten alcanzar un grado de originalidad exclusiva del Ecuador.
- Tienen alto contenido vitamínico y son altamente saludable ya que su proceso de elaboración permite conservar la mayor parte de vitaminas de las frutas.
- No posee conservantes ni colorantes y excluye el uso de la dañina azúcar blanca al ser endulzados con Stevia.

Además, estos helados tienen mejores oportunidades de posicionamiento ya que actualmente en Tungurahua no se registran helados con tales características.

5.1.1 Mercado Objetivo

Si bien los consumidores finales de los productos que ofertará el proyecto, corresponde a personas de ambos sexos, con una edad entre 15 a 69 años, pertenecientes a los estratos socioeconómicos A, B, C+ y C-, que busca mantener un estilo de vida sano, y que prefiere dulces, postres y helados bajos en calorías; por ser una idea de negocio tipo B2B (De empresa a empresa), el mercado objetivo al cual se dirige este proyecto, corresponde a otras empresas (clientes) minoristas y mayoristas de venta de helados ubicadas en la provincia de Tungurahua, y a gimnasios de la misma provincia.

En consecuencia, el detalle del mercado objetivo es.

Tabla 11.

Grupo objetivo del proyecto (B2B)

Orientación a empresas		
Tipo	Variables	Núm. Empresas
CIIU	Ventas al por mayor de helados. CIIU G4630.31 y Ventas al por menor de helados. CIIU G4722.01	85
Tamaño	Pequeño, Mediano y grande	35
Geográfica	Provincia Tungurahua	20
	Todos los cantones	20
Total, empresas		20
Orientación a gimnasios		
CIIU	R9311.02 Explotación de instalaciones para actividades deportivas bajo techo o al aire libre (abiertas, cerradas o techadas, con asientos o sin ellos para espectadores): pabellones de boxeo y gimnasios.	2312
Geográfica	Provincia Tungurahua	56
	Todos los cantones	56
Total, gimnasios		56

Adaptado de (Superintendencia de Compañías, 2018), (SRI, 2018)

Se observa que son:

- Veinte (20) las empresas minoristas y mayoristas de venta de helados ubicadas en la provincia de Tungurahua, registrados en la Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores el año 2018.
- Cincuenta y seis (56) las empresas que desarrollan explotación de instalaciones para actividades deportivas bajo techo o al aire libre, pabellones de boxeo y gimnasios, registradas en el Servicio de Rentas Internas el año 2018.

5.1.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor se ha elaborado mediante el Modelo Canvas, que permite una visualización más concisa de la propuesta de valor de un proyecto.

Tabla 12.

Modelo Canvas para proyecto propuesto

Alianzas clave	Propuesta de valor	Procesos
Proveedores de pulpa de Feijoa, pitahaya, chirimoya y aguacate y proveedores de stevia.	Fit Ice lanza al mercado una línea de helados única en Tungurahua a base de frutas nativas ecuatorianas altamente exóticas, libres de conservantes y colorantes, endulzados con stevia.	Elaboración de helados y embasamiento. Gestionar pedidos de materia prima. Gestión de toma de pedidos y atención al cliente.
Canales de distribución	Recursos clave	Ingresos
Canal de largo de distribución (B2B) que parte desde el productor, al mayorista, minorista y finalmente al consumidor final	Personal administrativo y de producción, maquinaria y enseres, página web.	Venta de todos los sabores de helados de Ice Fit.
Estructura de costos	Relaciones	Segmento de clientes
Costos de insumos para la elaboración de los helados, nóminas, costos de distribución y costos de ventas.	Página web de alcance masivo, relaciones directas y personales con los clientes tras esfuerzos de agentes de ventas.	Empresas mayoristas y minoristas de venta de helados dentro de Tungurahua a excepción de Baños de mediano y grande tamaño.

Adaptado de Modelo Canvas y Osterwalder, 2010

5.1.3 Servicio post venta

Una vez despachadas la mercadería a los clientes, se ofrecerá un continuo contacto con ellos a fin de mejorar el desempeño en distribución del proyecto mediante preguntas sobre la calidad de servicio, toma de pedidos, recepción de productos y trato con el personal.

5.1.4 Posicionamiento del proyecto propuesto

Para empresas que buscan ofrecer al mercado productos alimenticios nuevos y poco habituales, Ice Fit es la empresa que se encarga de producir y comercializar la más fina elaboración de helados puramente nutritivos y llenos de vitaminas. Están elaborados de frutas exóticas ecuatorianas tales como la feijoa, el aguacate, la chirimoya y la pitahaya volviendo de esto una gran oportunidad de mercado al no usar colorantes, preservantes ni azúcares sin no sacrifican su dulzura y delicioso sabor. El resultado de vender estos helados será satisfacer la alta demanda de consumo de alimentos saludables y así promover al mercado ecuatoriano con la idea de que consumir dulces helados y mantenerse sano son ideas que van complemente de la mano.

5.2 Mezcla de Marketing (*Marketing Mix*)

La mezcla de marketing presentada a continuación resumirá las 4 P's de marketing que son producto, precio, plaza y promoción con sus respectivas estrategias para asegurar un mejor posicionamiento dentro del mercado. (Kotler & Armstrong, 2016)

5.2.1 Producto

FIT ICE es un helado natural hecho con frutas exóticas ecuatorianas. Los diferentes sabores que se implementaran son feijoa, pitahaya, aguacate y chirimoya las cuales tienen una gran cantidad de beneficios para la salud ya que omite el uso típico de los helados convencionales llenos de colorantes, saborizantes, preservantes y de alto contenido en azúcar. Fit Ice es endulzado con Stevia.

Características distintivas de Fit Ice y sus beneficios:

- **Alta cantidad de vitaminas por helado:** La chirimoya es una fruta la cual es rica en vitaminas A, B y C, el aguacate es una fruta rica en grasas saludables y ayuda a disminuir los síntomas de la artritis. Por otro lado, la pitahaya es altamente anti oxidante y la feijoa ocho vitaminas con diferentes aportes para la salud del ser humano. Cabe recalcar que el proceso de producción en el que se realizan los helados no sacrifica el contenido nutritivo de la fruta.
- **Libre de conservantes, colorantes y azúcares:** El proceso productivo excluye el uso de estos químicos y sustancias que a largo plazo afectan a la salud de quienes lo consumen.
- **Uso de edulcorantes alternativos al azúcar:** Los helados Fit Ice no contienen azúcar ya que usan Stevia en su lugar, que es una alternativa ideal de endulzante para diabéticos y personas conscientes de su salud.

5.2.1.1 Presentación, envase y etiquetado de los helados

Presentación: Los helados vendrán bajo la presentación de paletas recubiertas por una funda plástica (envase), que tendrá esta presentación:





Figura 12. Envases de helados Fit Ice

Información Nutricional	
Tamaño de la Porción:	80g
Porciones Por Empaque:	1
CALORÍAS: 68	CALORÍAS DE GRASA: 25
% Valores Diarios*	
Grasa Total	14g 22%
Grasas Trans	0g 0%
Grasas Saturadas	0g 18%
Carbohidratos	9g 3%
Fibra Dietética	8g 32%
Azúcares	0g 0%
Sodio	0g 0%
Potasio	50mg 1%
Calcio	0mg 0%
Hierro	1mg 7%
Proteínas	2g 4%
Vitamina A 12% * Vitamina B 8% * Vitamina C 4%	
Hierro 13% * Fósforo 3%	
<small>* El Porcentaje de Valores Diarios está basado en una dieta de 2000 calorías. Sus valores reales pueden ser más altos o más bajos dependiendo de sus necesidades calóricas.</small>	
<small>ENRIQUICADO POR PÉND. NO POR VOLUMEN. SIN COLORANTES ARTIFICIALES O SABORES ARTIFICIALES. TODO NATURAL. *BEBEBIENTES: Cerveza y Jazón Integral de Café.</small>	



Figura 13. Etiquetado bajo la Norma Técnica Ecuatoriana, NTE INEN

Cabe recalcar que el contenido nutricional varía dependiendo el sabor del helado.

5.2.1.2 Branding, logo e imagen corporativa de la empresa

El nombre de la empresa y de los helados es “FIT ICE” que surge tras combinar dos palabras en inglés que significan “en forma física” y “hielo”. El logo usará los colores y frutas con las que se relaboran los helados. Se puede observar que

constan las cuatro plantas de las cuales surgen las frutas, el círculo representa la unión y fuerza que las frutas representan en los helados



Figura 14. Logo de Fit Ice Helados

Adicionalmente, el slogan de la empresa es “**Refresca tu vida sanamente**”, debido a la naturaleza refrescante de los helados y a su alto contenido nutritivo. Con respecto a la imagen corporativa de la empresa, se mostrará a los clientes como una compañía innovadora que se preocupa por el cuidado de la salud de sus consumidores, ofertando un producto de calidad a precio justo.

5.2.1.2 Mezcla de productos

La mezcla de productos de una empresa tiene cuatro dimensiones las cuales son: ancho, extensión, profundidad y consistencia (Kotler y Amstrong, 2012, p. 235)

- **Ancho:** Se refiere al número de líneas de productos de la empresa. En este caso se tendrá una sola línea de productos de helados saludables.
- **Extensión:** Se describe el número total de artículos que tiene una empresa, entonces, esta empresa cuenta con un artículo que son helados.
- **Profundidad:** Se trata acerca de la cantidad de versiones que se ofrecen por cada producto. Así, habrá cuatro versiones de helados saludables: aguacate, pitahaya, chirimoya y feijoa.

- **Consistencia:** Se relaciona a las diversas líneas de productos con su uso final, canales de distribución, etc. Los helados son consistentes porque los productos siguen el mismo proceso de producción, canales de distribución, y similar costo.

5.2.1.3 Tabla de costos del producto

A continuación, se presentan los costos de elaboración de cada paleta de Ice Fit dependiendo a su sabor de fruta en año 1 del proyecto.

Tabla 13.

Costos de los insumos de helados de paleta

Producción de un Helado de Feijoa				Producción de un Helado de Aguacate			
<i>Materia prima directa</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo total de insumo</i>	<i>Materia prima directa</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo total de insumo</i>
Pulpa	16	\$ 0,010	\$ 0,1600	Pulpa	16	\$ 0,030	\$ 0,4800
Agua	25	\$ 0,0002	\$ 0,0050	Agua	25	\$ 0,0002	\$ 0,0050
Edulcorante	12	\$ 0,0200	\$ 0,2400	Edulcorante	12	\$ 0,0200	\$ 0,2400
<i>Materia prima indirecta</i>				<i>Materia prima indirecta</i>			
Empaque	1	\$ 0,0200	\$ 0,0200	Empaque	1	\$ 0,0200	\$ 0,0200
Palo	1	\$ 0,0100	\$ 0,0100	Palo	1	\$ 0,0100	\$ 0,0100
Costo de materia prima			\$ 0,4350	Costo de materia prima			\$ 0,7550
Producción de un Helado de Pitahaya				Producción de un Helado de Chirimoya			
<i>Materia prima directa</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo total de insumo</i>	<i>Materia prima directa</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo total de insumo</i>
Pulpa	16	\$ 0,0400	\$ 0,6400	Pulpa	16	\$ 0,0600	\$ 0,9600
Agua	25	\$ 0,0002	\$ 0,0050	Agua	25	\$ 0,0002	\$ 0,0050
Edulcorante	12	\$ 0,0200	\$ 0,2400	Edulcorante	12	\$ 0,0200	\$ 0,2400
<i>Materia prima indirecta</i>				<i>Materia prima indirecta</i>			
Empaque	1	\$ 0,0200	\$ 0,0200	Empaque	1	\$ 0,0200	\$ 0,0200
Palo	1	\$ 0,0100	\$ 0,0100	Palo	1	\$ 0,0100	\$ 0,0100
Costo de materia prima			\$ 0,9150	Costo de materia prima			\$ 1,2350

5.2.2 Precio

5.2.2.1 Estrategia general de precio

A partir del modelo de sensibilidad de precios Van Westendorp, se obtuvo que los precios máximos, mínimos e ideales que cobrar a los consumidores. Sin embargo y dado que se venderá a empresas, estas acordaron que se les deberá vender al 30% menos del precio a cobrar al mercado, de tal forma los precios a empresas pueden variar de la siguiente forma.

Tabla 14.

Precios según Van Westendorp aplicado a empresas-clientes (-30%)

Línea de helados	Precio mínimo	Precio máximo	Precio promedio final
Precios de helado	1,28 \$	2,50 \$	1,75 \$

De esta forma, la estrategia general de precios será la de buen valor, ya que al usar el modelo Van Westendorp, se tomó en cuenta lo que el consumidor (y el cliente) creen que vale el producto y que estaría dispuesto a pagar por él. A continuación, se muestran los precios por cada uno de los helados proyectados.

Tabla 15.

Precios por paleta proyectados

Precios de helados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Paleta de chirimoya	1,75 \$	1,75 \$	1,75 \$	1,75 \$	1,75 \$
Paleta de aguacate	1,75 \$	1,75 \$	1,75 \$	1,75 \$	1,75 \$
Paleta de pitahaya	1,75 \$	1,75 \$	1,75 \$	1,75 \$	1,75 \$
Paleta de feijoa	1,75 \$	1,75 \$	1,75 \$	1,75 \$	1,75 \$

Nótese que los precios mostrados son iguales para todos los helados y se mantienen en el tiempo, la razón de eso se explicará a continuación.

5.2.2.2 Estrategia de precios de entrada y de ajuste

Como estrategia de precios de entrada se usará la estrategia de precios del “*buen valor*”, que consiste en dar un precio que permita ofrecer alta calidad y un buen servicio, tomando en cuenta que los helados serán únicos en el mercado, y que su composición es de alta calidad. También, se usará una estrategia de ajuste de tipo *status quo*, es decir, que su precio no variará en el tiempo. Esto se aplicará de forma que los consumidores se adapten acostumbren a ese precio, dado que es un producto alimenticio que su precio no debería ser volátil en el tiempo.

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Canal de distribución

Esta empresa va a contar con un canal de distribución largo, ya que los helados terminados salen de la fábrica, se dirigen a mayoristas y a minoristas (empresas clientes) que finalmente llegan a las manos de los consumidores (personas).



Figura 15. Canal de distribución para Fit Ice

5.2.3.2 Plaza y presupuestos

En lo que se refiere a la plaza, este proyecto está compuesto de una fábrica con una capacidad de 200 metros ubicada en Ambato en el barrio de Martínez, la misma tendrá oficinas compuestas por vendedores que estén telefoneando a

empresas clientes y enviando a vendedores a realizar visitas con un transporte propio y con sus respectivos uniformes que será de una camisa con el logotipo de la empresa, y un pantalón jean, y zapatos a su elección, también una página web donde los minoristas y mayoristas pueden pedir órdenes de compra las 24/7.

De tal forma, los clientes de la empresa podrán contactarse y hacer tratos comerciales ya sea directo en la fábrica, en página web o mediante el equipo de fuerza de ventas que realizarán visitas a los clientes. Esta fábrica, que también incluirá un galpón, será arrendada. Por otro lado, se invertirá anualmente presupuesto para el mantenimiento de la página web. Las características de la fábrica en cuanto a composición se detalla más adelante en este documento.

Tabla 16.

Recursos para la gestión de la plaza

Recursos materiales	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)
Camión Fotok Aumak 6 Tons. A/C ABS	2	18.000,00	36.000,00	5

Recurso humano	Cantidad	Gasto Total
Repartidores	3	\$ 1.427,36

5.2.4 Mezcla de promoción

En cuanto a la promoción FIT ICE utilizará una estrategia “jalar” o también llamada “*pull*”, que consiste en fabricar y vender en relación con la cantidad solicitada del vendedor. Eso ayudará a optimizar costos y controlar el nivel de producción. Este tipo de estrategia es ideal para empresas *B2B*. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012)

5.2.4.1 Publicidad

La empresa va a manejar la publicidad a través de tarjetas de presentación que serán entregadas a los clientes, volantes los cuales se van a repartir en las

principales ciudades de la provincia como son Ambato en el "Parque Cevallos", Patate "Parque Central Simón Bolívar " y Baños "Parque Palomino Flores" las mismas que van a contar con un diseño exclusivo en el que constará el logo de la empresa, el nombre, la actividad, los números de contacto y la canales en los cuales se puede encontrar el producto.

Se realizarán degustaciones en las heladerías, gimnasios y universidades, en la cual una impulsadora dará a conocer el producto y sus beneficios, logrando promover esta nueva tendencia.

Se colocarán vallas publicitarias en lugares estratégicos de la provincia y de alto tráfico como es en Baños, Ambato y Patate y en estas mismas ciudades se colocará publicidad en transporte público, las mismas que constarán con información de la empresa y los principales atributos y beneficios del producto. Para finalizar se realizará un brandeo de los automóviles de la empresa.

5.2.4.2 Relaciones públicas

El concepto que ofrece esta empresa en el mercado es relativamente nuevo, es por eso que se debe enfocar en dar a conocer la marca y el concepto innovador que ofrece, es decir dar a conocer los helados saludables de aguacate, pitahaya, chirimoya y feijoa. Es por eso que la compañía va a participar en diversas ferias que sean relacionadas al giro de negocio, las cuales son "Cuidado en la alimentación" y "Cómo cuidar tu salud", para promocionar el producto y sus beneficios. Además, se contratará a un *influencer* "Iván Vallejo" el cual dará a conocer en sus medios, publicidad de la empresa, así se logrará captar más clientes para la empresa y un mayor conocimiento del producto que se va a ofrecer.

Por otro lado, la empresa también busca entablar buenas relaciones con los diversos públicos, creando una excelente imagen corporativa, para lograr esto se va a crear cuentas empresariales en redes sociales tales como; Facebook,

Instagram, YouTube y Twitter. Además, la empresa va a crear una página web en la cual se ofertarán los productos de la compañía donde las empresas podrán acceder a información y hacer pedidos.

5.2.4.3 Presupuesto proyectado para promoción

Se observa que anualmente se invertirá entre 12.673 USD a 13.656,33 USD en el plan de medios que corresponde al total de esfuerzos de marketing, teniendo una suma total de 65.171,39 USD de inversión.

Tabla 17.

Plan de medios - inversión total en marketing mix

Actividad	Detalle	Número de unidades a entregar al mes	Mes	Frecuencia Mensual	Frecuencia Diaria	Costo Unitario	Costo Mensual	Costo Total Anual	Año1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Tarjetas de presentación	Entrega de tarjetas de presentación con información de la empresa, 5 tarjetas a 30 locales por mes.	150	Todos los meses	Durante 60 meses	Todos los lunes, martes y miércoles del mes.	\$0,03	\$3,75	\$45,00	\$45,00	\$46,37	\$47,79	\$49,24	\$50,75
Volantes	Entrega de volantes con información de la empresa, 100 diarios en lugares turísticos de Ambato, Baños y Patate.	3600	Todos los meses	Durante 60 meses	Todos los viernes, sábado y domingo del mes.	\$0,03	\$108,00	\$108,00	\$108,00	\$111,29	\$114,69	\$118,19	\$121,79
Vallas Publicitarias	2 vallas publicitarias en las ciudades de Ambato, Baños y Patate	2	Abril/Mayo/ Junio/ Julio	Durante 3 meses	Todos los días	\$1.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.061,00	\$2.123,86	\$2.188,64	\$2.255,39
Publicidad en transporte	Publicidad en 15 unidades de transporte (buses y taxis)	10	Mayo/Junio / Julio	Durante 3 meses al año	Todos los días	\$150,00	\$1.500,00	\$4.500,00	\$4.500,00	\$4.637,25	\$4.778,69	\$4.924,44	\$5.074,63
Influencer	Contratación de Iván Vallejo deportista Ambateño para promocionar el producto	1	Enero a Diciembre	Una vez al año	Todos los días	\$250,00	\$250,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.091,50	\$3.185,79	\$3.282,96	\$3.383,09

Actividad	Detalle	Número de unidades a entregar al mes	Mes	Frecuencia Mensual	Frecuencia Diaria	Costo Unitario	Costo Mensual	Costo Total Anual	Año1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Eventos y ferias	Presencia en dos ferias "Cuidado en la alimentación" y "Cómo cuidar tu salud" con 2 Roll- Up en cada feria que contenga información de la empresa.	2	Enero a Mayo	Durante 2 meses	Martes y Jueves en Enero -Lunes y Miércoles en Agosto	\$40,00	\$80,00	\$160,00	\$160,00	\$164,88	\$169,91	\$175,09	\$180,43
Degustaciones	Degustaciones del producto con impulsadoras en 10 lugares entre heladerías, gimnasios y universidades	10	Julio	Durante 1 mes	Todos los sábado y domingo del mes.	\$30,00	\$300,00	\$600,00	\$600,00	\$618,30	\$637,16	\$656,59	\$676,62
Forraje de vehículos de la empresa	Brandeo en los dos vehículos que despecharán el producto	2	Todos los meses	Durante 24 meses	Todos los días	\$210,00	\$420,00	\$420,00	\$420,00	\$432,81	\$446,01	\$459,61	\$473,63
Redes Sociales	Manejo de 3 redes sociales, 5 post semanales, campaña promocional, diseño de portada		Enero a Diciembre	Durante 12 meses	Todos los días	\$120,00	\$120,00	\$1.440,00	\$1.440,00	\$1.440,00	\$1.440,00	\$1.440,00	\$1.440,00
Página WEB	Diseño del sitio web (producto, servicio y contacto)		Enero a Diciembre	Un gasto al inicio	Todos los días	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00				
TOTAL						\$2.200,06	\$5.181,75	\$12.673,00	\$12.673,00	\$12.603,41	\$12.943,89	\$13.294,76	\$13.656,33

Nota: Los valores crecen con relación al promedio de inflación de 2.96%

El efecto que se espera genere el plan de medios es.

Tabla 18.

Plan de medios – efecto esperado

Actividad	Detalle	Frecuencia Mensual	Efecto esperado
Tarjetas de presentación	Entrega de tarjetas de presentación con información de la empresa, 5 tarjetas a 30 locales por mes.	Durante 60 meses	Concretar la estructura de negocio B2B
Volantes	Entrega de volantes con información de la empresa, 100 diarios en lugares turísticos de Ambato, Baños y Patate.	Durante 60 meses	Dar a conocer la marca y el concepto innovador que ofrece, es decir dar a conocer los helados saludables de aguacate, pitahaya, chirimoya y feijoa.
Vallas Publicitarias	2 vallas publicitarias en las ciudades de Ambato, Baños y Patate	Durante 3 meses	Dar a conocer la marca y el concepto innovador que ofrece, es decir dar a conocer los helados saludables de aguacate, pitahaya, chirimoya y feijoa.
Publicidad en transporte	Publicidad en 15 unidades de transporte (buses y taxis)	Durante 3 meses al año	Dar a conocer la marca y el concepto innovador que ofrece, es decir dar a conocer los helados saludables de aguacate, pitahaya, chirimoya y feijoa.
Influencer	Contratación de Iván Vallejo deportista Ambateño para promocionar el producto	Una vez al año	Dar conocer publicidad de la empresa, para captar más clientes y que el mercado adquiera mayor conocimiento del producto que se
Eventos y ferias	Presencia en dos ferias "Cuidado en la alimentación" y "Cómo cuidar tu salud" con 2 Roll- Up en cada feria que contenga información de la empresa.	Durante 2 meses	Dar a conocer el producto y sus beneficios, logrando promover esta nueva tendencia.
Degustaciones	Degustaciones del producto con impulsadoras en 10 lugares entre heladerías, gimnasios y universidades	Durante 1 mes	Dar a conocer la marca y el concepto innovador que ofrece, es decir dar a conocer los helados saludables de aguacate, pitahaya, chirimoya y feijoa.

Actividad	Detalle	Frecuencia Mensual	Efecto esperado
Forraje de vehículos de la empresa	Brandeo en los dos vehículos que despecharán el producto	Durante 24 meses	Dar a conocer la marca y el concepto innovador que ofrece, es decir dar a conocer los helados saludables de aguacate, pitahaya, chirimoya y feijoa.
Redes Sociales	Manejo de 3 redes sociales, 5 post semanales, campaña promocional, diseño de portada	Durante 12 meses	Dar a conocer la marca y el concepto innovador que ofrece; interactuar con los consumidores finales y lograr retroalimentación.
Página WEB	Diseño del sitio web (producto, servicio y contacto)	Un gasto al inicio	Dar a conocer la marca y el concepto innovador que ofrece; interactuar con los consumidores finales y lograr retroalimentación.

6. Capítulo VI. Estructura Organizacional

6.1 Propuesta de misión y visión

Misión: “Fit Ice produce helados saludables en base de frutas exóticas y los distribuye mediante empresas de Tungurahua dedicadas a la venta de productos congelados y gimnasios; opera con maquinaria de punta, personal altamente capacitado, con ética y responsabilidad social”.

Visión: “Para el año 2023 Fit Ice será reconocida como una empresa líder en la elaboración de helados saludables, su mercado será nacional, logrará rentabilidad adecuada y sostenible, para beneficio de todos los grupos de interés y el país”.

6.2 Objetivos a mediano y a largo plazo del proyecto

Los objetivos que se mostrarán a continuación cumplen con la lógica de implementarlos bajo la situación de una industria en **madurez**. La siguiente figura muestra el crecimiento de la industria del CIIU aplicado para este plan de negocio.

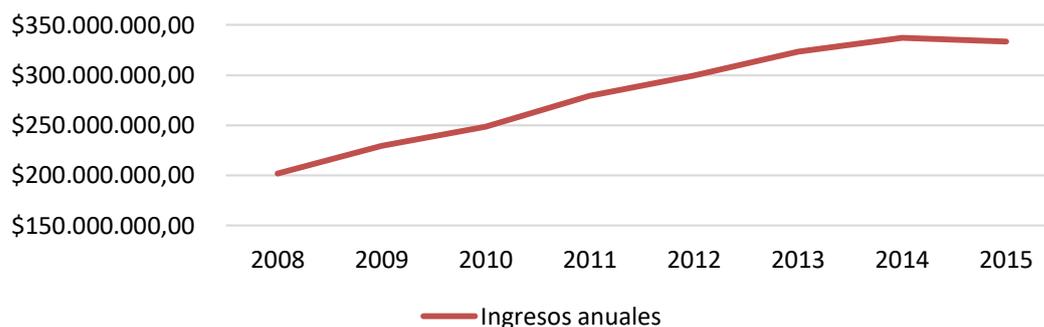


Figura 16. Comportamiento de los ingresos del CIU del proyecto
Adaptado de SAIKU, 2017

Mediano plazo

- Tener al personal 100% actualizado en tendencias y técnicas de elaboración de helados mediante talleres una vez por año para el año 2021.
- Incrementar las ventas en 5,5% para el segundo año conforme al crecimiento de gastos en marketing. (Ver Anexo 4 y 5)
- Disminuir el desperdicio de materiales utilizados en la elaboración de los productos en un 10%, hasta el año 2020 mediante una cultura organizacional de responsabilidad social que recicla materiales.
- Incrementar la capacidad productiva por empleado en el primer año de funcionamiento en al menos 7,4% (promedio de crecimiento de la industria).
- Lograr un nivel de satisfacción del cliente (mayoristas) de al menos 80% el primer año con negociaciones continuas con los mismos.

Largo plazo

- Desarrollar un *Customer Relationship Management* (CRM) a partir del 2023 donde se guarde y organice toda la información del cliente.
- Incrementar la línea de productos al aumentar un sabor exótico de helado (achiote) a partir del año 2024.

- Expandirse a una nueva provincia (Pichincha) con el fin de captar más mercado para enero de 2025.

6.3 Plan de operaciones

A continuación, se desarrolla un mapa de procesos para la empresa que resume las etapas desde la detección de la necesidad del cliente hasta su satisfacción.

Tabla 19.

Mapa de procesos

IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD	PROCESOS GOBERNANTES			SATISFACCIÓN DEL AL CLIENTE
	Gestión de control	Gestión de plan estratégico		
	PROCESOS SUSTANTIVOS			
	Gestión de provisión	Gestión de fabricación	Gestión de ventas	
	PROCESOS ADJETIVOS			
	Gestión de administración	Gestión de contabilidad		

Adaptado de Norton y Kaplan, 2008.

6.4 Cadena de valor del proyecto

La cadena de valor mostrada a continuación resume las actividades de la empresa que conforman el mapa de procesos mostrado anteriormente y cómo estas actividades generan valor para el cliente.

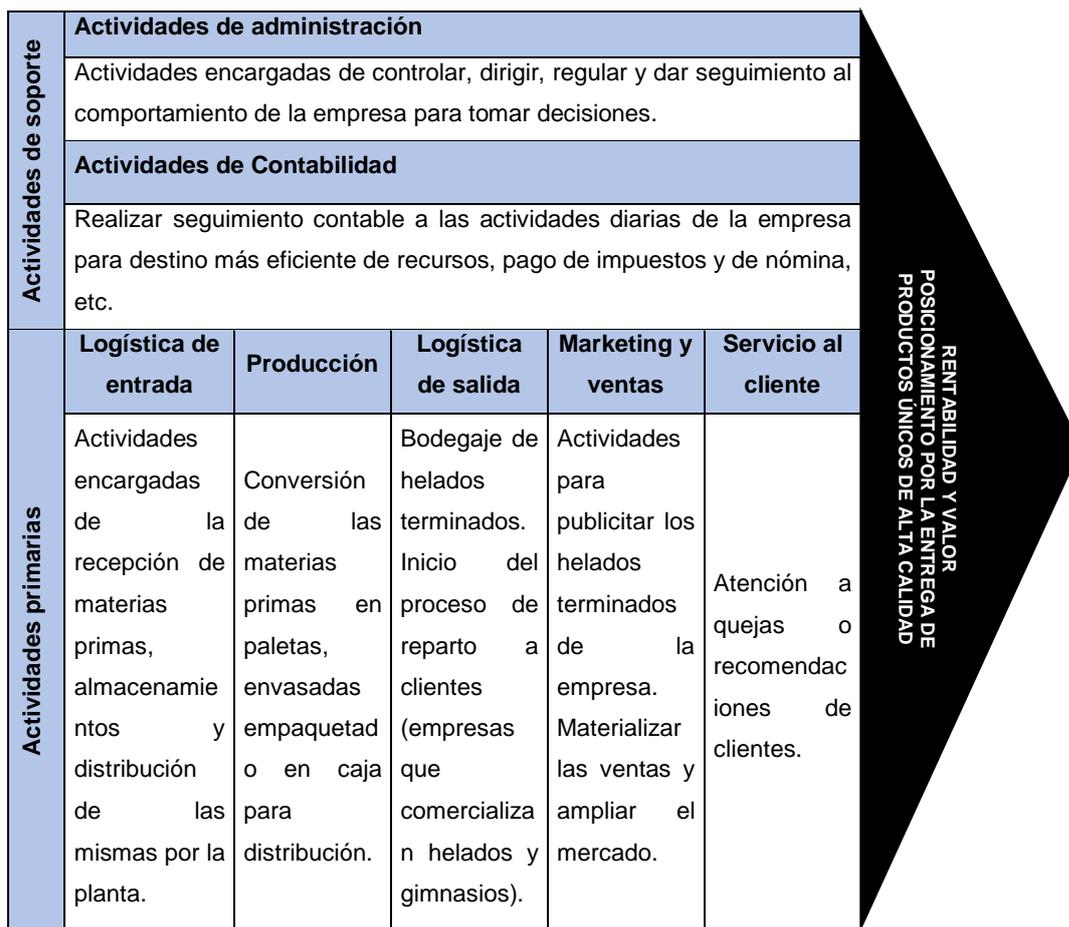


Figura 17. Cadena de valor para Fit Ice

Adaptado de (Porter, 2002)

Complementariamente, la cadena de valor antes presentada muestra actividades que desarrollará el proyecto para dar más valor a sus productos. Todas estas actividades funcionarán en orden de crear mayor calidad y diferenciación en su producción. Así, las actividades mostradas aportan valor de la siguiente manera:

- *Administración:* Aquí se aporta mayor valor a la empresa mediante el estudio, control y dirección del proyecto a fin de tomar decisiones que ayuden a incrementar la calidad de los procesos y del producto ofrecido.
- *Contabilidad:* Control y registro de ingresos y salidas de capital para elaborar mejores estados financieros a fin de ayudar a la administración a tomar mejores decisiones en cuenta inversión de mejora de calidad de producto y servicio ofrecido.

- *Logística de entrada:* Aquí se controla completamente la cantidad de insumos para la producción a fin de que se cumplan todos los requisitos de calidad aportando mayor valor y calidad a la producción.
- *Producción:* Mediante procesos de calidad total se reduce el número de helados con defectos y se selecciona los de mejor producción para envío. De los materiales de desperdicio la empresa utilizará una política de responsabilidad social para que estos sean reciclados.
- *Logística de salida:* Se realizarán actividades de reparto y distribución a fin de que no haya problemas en repartición de productos terminados.
- *Ventas:* Esta actividad es encargada de realizar ventas a minoristas (clientes) y de dar seguimiento a sus ventas en orden de mejorar el servicio de venta realizado, aportando mayor valor a sus ventas.
- *Servicio al cliente:* Esta actividad busca satisfacer al cliente, fidelizarlo y lograr retroalimentación constante para mantener la ventaja competitiva generada por la diferenciación.

6.5 Infraestructura del proyecto

Fábrica y bodega

Se va a contar con una bodega en la cual desde ahí se van a producir los productos y distribuirlos directamente al cliente en sus locales. Se tomó en cuenta varias bodegas que se encontraban disponibles para arrendarlas a las afueras de Ambato ya que para este tipo de actividad económica no se puede realizar dentro del casco urbano. Por eso, se realizó una búsqueda exhaustiva para encontrar el lugar idóneo. Como resultado de la búsqueda se eligió una bodega ubicada a las afueras de la ciudad de Ambato, lleva el nombre de "Bodega Martínez", es un galpón que mide aproximadamente 200 metros cuadrados, se contactó con el propietario y se acordó firmar un contrato para cinco años con una condición de realización de adecuaciones. Para empezar las operaciones de la empresa se van a realizar adecuaciones que permitan la facilidad en la ejecución de los procesos y actividades principales y secundarias

que va a tener la empresa para la elaboración y distribución efectiva de sus productos.

Descripción de la fábrica/bodega

La bodega escogida cuenta con 200 metros cuadrados que será dividido en tres áreas, la primera área será diseñada para la parte de la producción de los helados, la segunda constará la parte del armamento y almacenaje de los productos listos para ser distribuidos, y la tercera área donde constará la parte administrativa de la empresa.

Por otro lado, es necesario aclarar cada una de las áreas en las cuales va a estar dividida la oficina, los 100 metros cuadrados que es en la parte posterior de la bodega irá el área de producción, es decir constarán las máquinas de elaboración de los helados, cabe mencionar, en cada espacio de esta área constará con las normas de seguridad establecidas por la autoridad controladora de la seguridad industrial, para que la empresa maneje buenas prácticas de producción.

La segunda área que consta el área de armamento y almacenaje de los productos, constará de 60 metros cuadrados, el cual estará dividido en tres etapas, la primera es el almacenaje por unidades de los productos, la segunda que es las estanterías de los productos separados por sus presentaciones y sabores, y al final estará el área de armamento de cajas listas para ser distribuidas, cabe recalcar también que esta área va a ser totalmente fría ya que el producto necesita estar almacenado en un área congelada.

La tercera y última área que será la administrativa, esta contará con un espacio de 40 metros cuadrados que será dividido en dos espacios de oficinas en los cuales estarán ubicados el gerente general, y el contador y es necesario tener un espacio fuera de estas oficinas pequeñas ya que se va a contar con una asistente administrativa que hará el trabajo de recepcionista.

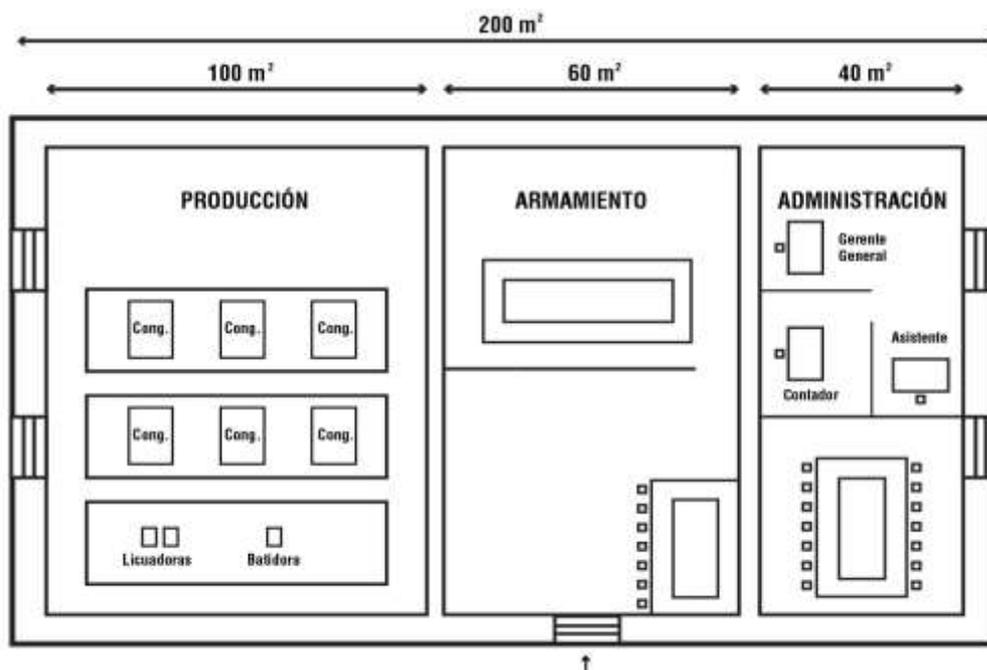


Figura 18. Plano de infraestructura del proyecto

Maquinaria y equipos necesarios: El conjunto de maquinaria y equipos suman un total de inversión de este tipo de casi 46 mil dólares.

Tabla 20.

Lista de maquinaria y enseres

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Camión Fotok Aumak 6 Tons. A/C ABS	2	17.000,00	34.000,00
Computadora Cori 5 1TB	3	600,00	1.800,00
Impresora Cannon	1	95,00	95,00
Licuadora Industrial	2	800,00	1.600,00
Batidora industrial	1	950,00	950,00
Congeladores	6	1.200,00	7.200,00
Costo total de inversión en activos fijos			45.645,00

Para finalizar, es necesario acotar que la capacidad máxima de producción de las maquinarias es de 1000 unidades diarias, pero tomando en cuenta lo antes mencionado la empresa va a producir un promedio de 433 unidades.

Flujograma del proceso de producción y entrega a cliente

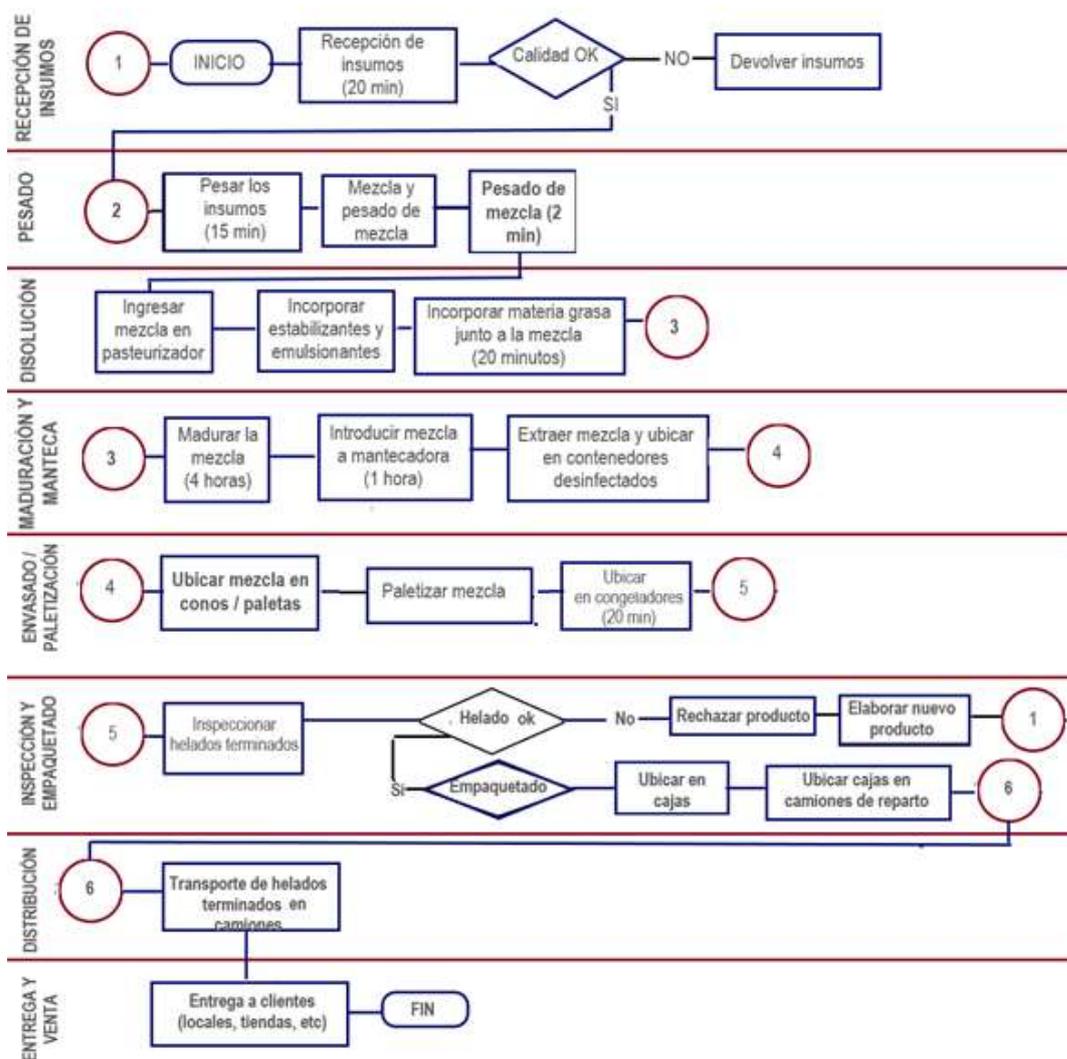


Figura 19. Flujograma del proceso de producción y venta

6.6 Estructura legal

Estructuración legal: Fit Ice será constituida como una compañía limitada porque es una estructura legal que se preocupa por los intereses de los socios y es adecuado para el tamaño del plan de negocios. De acuerdo al programa de educación financiera del banco Solidario existen 13 pasos para la constitución de una empresa en el Ecuador. El trámite tiene una duración promedio de 4 y 5 semanas con costos promedio de \$1000. En la siguiente tabla se muestra los pasos y los costos respectivos para crear una compañía limitada.

Descripción del trámite	Costo
Reservar nombre para la empresa en la Superintendencia de Compañías	
Elaborar estatutos por un abogado	\$30
Abrir cuenta de integración de capital en cualquier banco	\$205
Capital mínimo para una compañía limitada	\$400
Elaborar escritura pública con un notario público	\$30
Aprobación del estatuto por parte de la Superintendencia de Compañías	
Publicación en un diario local	\$25
Obtención de permisos municipales	
Inscripción de la empresa en el Registro mercantil	\$57
Realizar la Junta general de accionistas	
Obtención de documentos habilitantes	
Inscripción del nombramiento del representante en el Registro mercantil	\$20
Obtención del RUC	
Obtención de carta para el banco que cumplió con los requisitos anteriores	
Honorarios totales abogado	\$500

Figura 20. Costo de trámites para la constitución legal

Adaptado de (Banco Solidario, 2018)

6.7 Estructura Organizacional



Figura 21. Organigrama propuesto para FIT ICE

Organigrama

Fit Ice estará formada por una estructura simple que menciona Thompson, A. en su libro *Administración Estratégica*. Esta estructura consiste en tener un ejecutivo central encargado de la toma de decisiones y de supervisar las operaciones con ayuda de un personal poco numeroso (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012). Las funciones y exigencias de perfil se detallan a continuación.

Tabla 21.

Descripción de cargos y funciones requeridas

Gerente General	
Descripción del puesto	Representante legal y comercial de la empresa.
Título requerido	Ingeniería comercial o carreras relacionadas.
Experiencia	5 años en cargos similares.
Funciones	Encargado de dar seguimiento y dirección a las operaciones de la empresa. Asegurar el cumplimiento de objetivos. Planificar, organizar dirigir y controlar actividades de la empresa a través de la toma de decisiones. Manejar la gestión de talento humano contratar capacitar y designar funciones y responsabilidades a los empleados.
Asistente administrativo	
Descripción del puesto	Persona encargada de la parte administrativa de la empresa
Título requerido	Administración o carreras relacionadas.
Experiencia	2 años en cargos similares.
Funciones	Elaborar las cotizaciones con proveedores y clientes, manejar el blog de la empresa y manejo de pedidos en la página web.
Repartidor / agente de ventas	
Descripción del puesto	Persona responsable de la visita a empresas y procesos de ventas.
Título requerido	Chofer profesional.
Experiencia	2 años en ventas.
Funciones	Ofrecer las líneas de helados a las empresas, cerrar contratos de ventas.
Operario	
Descripción del puesto	Persona encargada de la elaboración de helados
Título requerido	Certificados en gastronomía con especialización en heladería.
Experiencia	2 años de experiencia en manejo y producción de helados.
Funciones	Manejo de maquinaria, control de producción.
Bodeguero	
Descripción del puesto	Persona encargada de la elaboración y el almacenamiento de los helados.
Título requerido	Bachiller.
Experiencia	2 años en cargos similares.
Funciones	Manejo físico de insumos.

7. Capítulo VII. Evaluación Financiera

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Los ingresos de Fit Ice se estimaron tomando en cuenta la cantidad que está dispuesta a comprar los mayoristas y se determinó que la empresa empezará con unas ventas de 228.588 helados entre los cuatro sabores que oferta en donde el más vendido por ser el sabor de mayor preferencia por los consumidores finales es el de feijoa seguido del de aguacate. El crecimiento de la cantidad de ventas anual se estimó con datos basados en la industria que en los últimos 5 años ha tenido un crecimiento del 8%, por lo que se prevé seguir el mismo patrón con los respectivos esfuerzos de marketing, ya que la publicidad representa anualmente el 61,13% de los gastos totales de la empresa y permite aumentar la participación de mercado que tendrá la empresa.

Además, los gastos crecen conforme la inflación anual del Ecuador que se calculó que es de 2,95%. El rubro de mayor relevancia parte de la publicidad y promoción es el gasto de arriendo puesto que se necesita un espacio adecuado para la maquinaria, producción y almacenamiento del producto. El gasto de constitución solo representa una cantidad fuerte para el primer mes y en él se incluye el pago para la constitución legal. (Ver Anexo 5)

Por otro lado, los costos varían de acuerdo con la materia prima que utiliza cada sabor de helado por lo que el más costoso es el de chirimoya con un precio variable unitario de \$1,40, seguido de la pitahaya con \$0,93, luego el aguacate con \$0,76 y por último la feijoa con \$0,56. Sin embargo, sin discriminar costos, el costo unitario de cada helado ya incluido la mano de obra directa e indirecta es de \$1,33. Entonces el costo variable promedio es de \$0,66 y al tener un precio de \$1,75 se tiene un margen de ganancia entre ambos de 62,14%.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión para propiedad planta y equipo necesita un valor de \$47.645 que es el rubro más importante para iniciar el proyecto debido a la necesidad de maquinaria para la fabricación de los helados. En cuanto a intangibles, se comprará un software que maneje inventarios, ventas y las rutas que los vendedores deben seguir para optimizar tiempo, el cual tiene un costo de \$540 y finalmente el capital de trabajo necesario es de \$15.582,50, valor calculado con el mes de mayor necesidad de efectivo previo a la inyección de capital. Después de inyectar dicha cantidad al proyecto no se requiere de otra inversión puesto que las ventas sustentan el efectivo que se necesita. Se utiliza una política de estructura de capital de 50% propio y 50% en deuda para mantener un equilibrio y no se puede adquirir mayor deuda puesto que las tasas activas para préstamos a PYMES son muy altas en el Ecuador, siendo esta de 11,50% con lo que se calcula una cuota fija mensual de \$701,21. La tabla de amortización anual se observa en el Anexo 6.

Tabla 22.

Inversión inicial y estructura de capital y deuda

ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA		ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Inversiones PPE	\$ 47.645,00	Propio	50,00%	\$ 31.883,75
Inversiones Intangibles	\$ 540,00	Deuda L/P	50,00%	\$ 31.883,75
Capital de Trabajo	\$ 15.582,50	Razón Deuda Capital		1,000
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 63.767,50			

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

Gracias a que los ingresos pueden solventar de manera efectiva los costos y gastos de la empresa, se obtiene una utilidad neta positiva desde el primer año la cual va aumentando. De hecho, el margen bruto en promedio en el periodo de los cinco años es de 23,20%, mientras que el margen operacional baja a menos de la mitad el cual en promedio es de 10,75% y finalmente el margen neto que debido a las responsabilidades fiscales (Impuesto a los trabajadores del 15% y

a la renta del 25%) baja a un promedio de 6,5%. Pero aun así existen ganancias para la empresa como detalla el estado de resultados proyectado a continuación. En cuanto a políticas de pago, se tiene que para pago a los proveedores se les dará el 100% a los 30 días de compra; mientras que como política de cobro se maneja el 30% de contado y el 70% restante a 30 días crédito.

Tabla 23.

Proyección de estado de resultados

PERIODO	1	2	3	4	5
Ventas	273.693,00	275.562,00	277.263,00	279.258,00	281.190,00
Costo de los productos vendidos	206.993,95	212.044,82	214.283,02	216.759,19	220.318,38
UTILIDAD BRUTA	66.699,05	63.517,18	62.979,98	62.498,81	60.871,62
Gastos sueldos	21.196,79	23.330,49	24.359,96	25.211,47	26.094,23
Gastos generales	20.293,00	19.479,53	20.073,65	20.685,90	21.316,82
Gastos de depreciación	6.391,67	6.391,67	6.391,67	6.339,03	6.391,67
Gastos de amortización	108,00	108,00	108,00	108,00	108,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACION	18.709,60	14.207,49	12.046,70	10.154,42	6.960,90
Gastos de intereses	3.408,21	2.801,15	2.120,49	1.357,28	501,53
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION	15.301,38	11.406,34	9.926,22	8.797,14	6.459,37
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	2.295,21	1.710,95	1.488,93	1.319,57	968,91
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	13.006,18	9.695,39	8.437,28	7.477,57	5.490,47
25% IMPUESTO A LA RENTA	3.251,54	2.423,85	2.109,32	1.869,39	1.372,62
UTILIDAD NETA	9.754,63	7.271,54	6.327,96	5.608,18	4.117,85

El estado de situación financiera refleja el crecimiento en los activos de la empresa principalmente dado por la cuenta de efectivo y el decrecimiento de los pasivos debido al pago de la deuda que se adquirió. Gracias a que el flujo de efectivo arroja cada año réditos positivos no es necesario adquirir otra obligación financiera durante el proyecto aparte de la inicial. Como política de Fit Ice, se paga dividendos mensualmente y se retiene el 10% de la utilidad para el siguiente periodo. Los balances que demuestran esta situación son:

Tabla 24.

Estado de Flujo de Efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO						
PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades Operacionales	\$ -	\$ 892,54	\$ 13.523,44	\$ 12.686,91	\$ 11.899,70	\$ 10.749,17
Utilidad Neta	\$ -	\$ 9.754,63	\$ 7.271,54	\$ 6.327,96	\$ 5.608,18	\$ 4.117,85
Depreciaciones y amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Depreciación	\$ -	\$ 6.391,67	\$ 6.391,67	\$ 6.391,67	\$ 6.339,03	\$ 6.391,67
+ Amortización	\$ -	\$ 108,00	\$ 108,00	\$ 108,00	\$ 108,00	\$ 108,00
- Δ CxC	\$ -	\$ -15.965,43	\$ -109,02	\$ -99,23	\$ -116,37	\$ -112,70
- Δ Inventario PT	\$ -	\$ -657,00	\$ -5,00	\$ -4,00	\$ -5,00	\$ 671,00
- Δ Inventario MP	\$ -8.727,17	\$ -59,72	\$ -54,25	\$ -63,75	\$ -61,26	\$ 8.966,15
- Δ Inventario SF	\$ -390,99	\$ -2,67	\$ -2,43	\$ -2,85	\$ -2,76	\$ 401,70
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 9.118,16	\$ 62,40	\$ 56,67	\$ 66,60	\$ 64,02	\$ -9.367,85
+ Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$ 772,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ 488,67	\$ -133,75	\$ -37,49	\$ -34,13	\$ -426,64
Actividades de Inversión	\$ -48.185,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -1.895,00	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	\$ -48.185,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -1.895,00	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ 63.767,50	\$ -13.785,44	\$ -12.157,72	\$ -11.989,16	\$ -10.209,56	\$ -11.619,02
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 31.883,75	\$ -5.006,27	\$ -5.613,33	\$ -6.294,00	\$ -7.057,20	\$ -7.912,95
- Pago de dividendos	\$ -	\$ 8.779,17	\$ 6.544,39	\$ 5.695,17	\$ 5.047,36	\$ 3.706,07
+ Δ Capital	\$ 31.883,75	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.895,00	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 15.582,50	\$ -12.892,90	\$ 1.365,72	\$ 697,75	\$ -204,86	\$ -869,85
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 15.582,50	\$ 2.689,60	\$ 4.055,32	\$ 4.753,07	\$ 4.548,21
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 15.582,50	\$ 2.689,60	\$ 4.055,32	\$ 4.753,07	\$ 4.548,21	\$ 3.678,37

Tabla 25.

Estado de situación financiera

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA						
PERIODO	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$ 89.453,68	\$ 86.172,01	\$ 81.332,70	\$ 76.484,51	\$ 71.469,86	\$ 47.529,70
Corrientes	\$ 41.168,68	\$ 44.406,68	\$ 46.087,03	\$ 47.758,51	\$ 49.210,88	\$ 31.790,40
Efectivo	\$ 23.143,68	\$ 1.474,72	\$ 2.453,13	\$ 3.402,11	\$ 4.110,81	\$ 4.899,86
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 23.956,96	\$ 24.658,90	\$ 25.381,40	\$ 26.125,08	\$ 26.890,54
Inventarios Prod. Terminados	\$ -	\$ 950,00	\$ 950,00	\$ 950,00	\$ 950,00	\$ -
Inventarios Materia Prima	\$ 17.455,00	\$ 17.455,00	\$ 17.455,00	\$ 17.455,00	\$ 17.455,00	\$ -
Inventarios Sum. Fabricación	\$ -	\$ 570,00	\$ 570,00	\$ 570,00	\$ 570,00	\$ -
No Corrientes	\$ 48.285,00	\$ 41.765,33	\$ 35.245,67	\$ 28.726,00	\$ 22.258,97	\$ 15.739,31
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 47.645,00	\$ 47.645,00	\$ 47.645,00	\$ 47.645,00	\$ 47.645,00	\$ 47.645,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 6.391,67	\$ 12.783,33	\$ 19.175,00	\$ 25.514,03	\$ 31.905,69
Intangibles	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00
Amortización acumulada	\$ -	\$ 128,00	\$ 256,00	\$ 384,00	\$ 512,00	\$ 640,00
PASIVOS	\$ 53.739,34	\$ 49.627,55	\$ 43.543,90	\$ 36.813,14	\$ 29.238,57	\$ 2.141,10
Corrientes	\$ 18.025,00	\$ 19.520,95	\$ 19.725,02	\$ 20.044,43	\$ 20.374,93	\$ 2.141,10
Cuentas por pagar proveedores	\$ 18.025,00	\$ 18.025,00	\$ 18.025,00	\$ 18.025,00	\$ 18.025,00	\$ -
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 772,00	\$ 772,00	\$ 772,00	\$ 772,00	\$ 772,00
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 723,95	\$ 928,02	\$ 1.247,43	\$ 1.577,93	\$ 1.369,10
No Corrientes	\$ 35.714,34	\$ 30.106,60	\$ 23.818,88	\$ 16.768,71	\$ 8.863,63	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 35.714,34	\$ 30.106,60	\$ 23.818,88	\$ 16.768,71	\$ 8.863,63	\$ -
PATRIMONIO	\$ 35.714,34	\$ 36.544,46	\$ 37.788,80	\$ 39.671,37	\$ 42.231,29	\$ 45.388,61
Capital	\$ 35.714,34	\$ 35.714,34	\$ 35.714,34	\$ 35.714,34	\$ 35.714,34	\$ 35.714,34
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 830,12	\$ 2.074,46	\$ 3.957,03	\$ 6.516,95	\$ 9.674,27
<i>Comprobación</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Como se puede comprobar los activos crecen anualmente pero principalmente debido al rubro de caja mientras que los pasivos disminuyen conforme la empresa paga sus obligaciones financieras.

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

Los datos para cálculo de las tasas de descuento fueron obtenidos de acuerdo con la industria de elaboración de helados. Entonces se demuestra que la tasa de descuento para el proyecto (WACC) es de 14,53% mientras que la tasa de descuento para el inversionista (CAPM) es de 14,53%. Además, cabe recalcar que la tasa de impuestos se calculó conforme dictamina la legislación ecuatoriana con el 15% de impuesto a la participación de los trabajadores y el 25% de impuesto a la renta. Por último, el cálculo de la beta se des apalancó la beta de la industria y se la apalancó con datos de la empresa para obtener la beta necesaria para el cálculo de las tasas de descuentos. (Ver Anexo 7)

Tabla 26.

Tasas de descuento y datos

TASA DE DESCUENTO	
Tasa libre de riesgo	1,45%
Rendimiento del Mercado	16,09%
Beta	0,88
Riesgo País	7,14%
Tasa de impuestos	36,25%
CAPM	21,51%
WACC	14,53%

Con dichas tasas de descuento se denota que el proyecto mantiene flujos negativos hasta el año 4, pero en el quinto año existe una recuperación y al final del proyecto se obtiene una ganancia significativa, esto se da también gracias a la venta de los activos como es la maquinaria que se adquirió para la elaboración de helados, cuyo valor residual permite tener dicho flujo al quinto año. De la misma manera el flujo de caja del inversionista muestra un comportamiento

similar, pero a pesar de esto, el flujo de caja muestra mayores ganancias al final. Ambos flujos arrojan los siguientes resultados:

Tabla 27.

Flujo de caja del proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO					
0	1	2	3	4	5
-57.303,16	4.029,68	16.258,10	14.970,30	11.782,07	57.390,53
-57.303,16	-53.273,47	-37.015,37	-22.045,07	-10.263,00	47.127,53

Tabla 28.

Flujo de caja del inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA					
0	1	2	3	4	5
-25.419,40	-3.236,23	8.787,61	7.270,42	3.825,00	49.145,06
-25.419,40	-28.655,63	-19.868,03	-12.597,61	-8.772,61	40.372,45

Con dichos valores en los flujos de caja se obtiene criterios de inversión positivos que reflejan un proyecto viable y rentable, al tener un VAN de \$4.552,70 para el proyecto y de \$2.227,68 para el inversionista, luego se observa un índice de rentabilidad en el cual por cada dólar de inversión el proyecto gana \$0,08 y el inversionista gana \$0,09. Finalmente, la tasa interna de retornos (TIR) muestra que sí se puede invertir en este negocio al igual que mostraron los otros criterios; tanto para el proyecto como para el inversionista se tienen valores de 16,91% y de 23,87% respectivamente, los cuales son superiores a las tasas de descuento del proyecto es decir el CAPM (21,51%) y el WACC (14,53), reflejando la rentabilidad del mismo.

Tabla 29.

Criterios de valoración

CRITERIOS DE INVERSIÓN PROYECTO			
Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$4.552,70	VAN	\$2.227,68
IR	\$1,08	IR	\$ 1,09
TIR	16,91%	TIR	23,87%
Periodo Rec.	4,18	Periodo Rec.	4,18

7.5 Índices financieros

Todos los índices se observan en la Tabla 29 posteriormente. Primero se analizan las ratios de liquidez en donde la razón circulante muestra que la empresa tiene suficiente solvencia y que son un poco superiores a los índices que maneja la industria, pero se debe recalcar que este hecho se da gracias a que Fit Ice se dirige a los distribuidores (mayoristas) mas no directamente al consumidor final como sí lo hace la competencia. Al momento de restar los inventarios de los activos se obtiene la prueba ácida promedio de 1,90 y esto refleja cómo la empresa con sus activos solventa sus pasivos sin necesidad del inventario. Es importante apreciar que con ratios de liquidez demasiado altos, la empresa puede estar teniendo activos ociosos lo cual es perjudicial ya que estos podrían ser reinvertidos para mejorar la productividad de la empresa.

Para las ratios de actividad la empresa posee un comportamiento similar a la industria, por lo que, el periodo de cuentas por pagar es poco menor al de la industria con un promedio de 21,29 días para pagar, esto es gracias a que Fit Ice es una empresa productora con ventas al por mayor que permite tener ciertas negociaciones con los proveedores. Inclusive esto hace que el periodo de inventarios sea un día mayor que el de la industria quienes se dirigen al consumidor final y poseen mayor rotación de inventario.

Para la rentabilidad los márgenes de utilidad son adecuados para la industria que posee las mismas cantidades aproximadamente, pero se denota que la empresa posee una pequeña mejora en cuanto a la rentabilidad del patrimonio (ROE), por lo que es recomendable dar un mejor uso del mismo para que Fit Ice sea más rentable. Finalmente, la ratio de endeudamiento del activo es menor a 1, lo que demuestra que la empresa es capaz de solventar sus obligaciones con la cantidad que maneja de activos. Pero, el índice es mayor a 1 en el primer y segundo año en cuanto al patrimonio lo que refleja que para dichos años la deuda era un poco elevada y Fit Ice pudo presentar problemas al momento de solventarla con su patrimonio, a pesar de esto gracias a las utilidades retenidas

principalmente esta ratio desciende a niveles inferiores que la industria en el último año conforme se va pagando la deuda y crece el patrimonio.

Tabla 30.

Índices financieros

INDICADORES FINANCIEROS						
PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	INDUSTRIA
LIQUIDEZ						
Razón Circulante	2,71	2,73	2,90	2,97	2,96	2,021
Prueba Ácida	1,75	1,79	1,94	2,01	2,00	1,6682
ACTIVIDAD						
Periodo de Cuentas por cobrar	21,29	21,29	21,29	21,29	21,29	22,8046
Periodo de Cuentas por pagar	12,16	13,83	13,64	13,58	13,53	14,021
Periodo de Inventario	11,64	13,03	13,03	13,03	13,03	12,1329
Ciclo de Efectivo	20,77	20,49	20,68	20,74	20,79	20,92
Ciclo Operativo	32,93	34,32	34,32	34,32	34,32	34,94
RENTABILIDAD						
Margen de Utilidad Bruto	0,24	0,23	0,23	0,22	0,22	0,2797
Margen de Utilidad Neto	0,04	0,03	0,02	0,02	0,01	0,03
Rentabilidad del Activo (ROA)	0,14	0,11	0,11	0,11	0,11	0,10
Rentabilidad del Patrimonio (ROE)	0,30	0,22	0,18	0,16	0,12	0,296
ENDEUDAMIENTO						
Endeudamiento sobre activos	0,56	0,53	0,48	0,43	0,35	0,5739
Endeudamiento sobre patrimonio	1,29	1,14	0,94	0,74	0,53	0,5895

8. CONCLUSIONES GENERALES

Una vez realizado el análisis del entorno, se llegó a determinar que el entorno del país es positivo para el sector de “Elaboración de helados (de todo tipo), sorbetes, bolos, granizados, etcétera” y existen oportunidades para la implementación de este plan de negocios en la provincia Tungurahua. La estabilidad política; los beneficios tributarios para nuevas empresas; la política Nacional de Turismo; las salvaguardas arancelarias; y la tendencia a cuidar la salud, unida al hecho que el mayor rubro de gastos de los ecuatorianos se destina a alimentos y bebidas; incentivan la economía del país, dinamizan el comercio y estimulan el consumo de productos nacionales. Las normas de producción y sanitarias exigidas, y la conciencia ambiental que se busca introducir en el sector industrial, aseguran que las empresas del sector alimenticio produzcan con calidad y sean eco amigables, lo que es positivo para su imagen. El alto crecimiento de esta industria, la estabilidad de los precios, y que las empresas pueden generar altos beneficios económicos, muestran que este sector es atractivo y de bajo riesgo para la inversión, pese a que también existen amenazas que de una y otra manera podrían afectar a la empresa, como la desaceleración económica del país, la alta amenaza de productos sustitutos, entre otros.

Es recomendable estructurar adecuadamente el proyecto para disponer de una buena respuesta ante las oportunidades y amenazas; para optimizar la oferta de valor, considerar que los potenciales consumidores de los helados FIT ICE están dispuestos a pagar por este producto entre dos a cuatro dólares; que el medio por el cual les gustaría recibir información es por redes sociales lo que es una ventaja para el negocio ya que este es un medio sencillo y de bajo costo por el cual se puede llegar a una gran parte de mercado de una manera muy rápida. Gracias a la aplicación de la investigación de mercado, se logró identificar un nicho de mercado que actualmente se encuentra desatendido y el mismo que después de aplicar las encuestas está dispuestos a adquirir productos saludables. Se determinó que el mercado objetivo está constituido por las empresas que venden helados y lo gimnasios, que permiten llegar a los

consumidores finales. Además, se estableció que los sabores más aceptados para el producto ofertado son; chirimoya, pitahaya, aguacate y la fruta autóctona de la provincia la feijoa. Se determinó que es muy positivo que 95,90% de las personas encuestadas, tengan disposición a probar helados elaborados con frutas exóticas, que 92% estén interesadas en probar helados de sabores poco comunes, y que el atributo más importante para los encuestados sea que los helados estén elaborados con ingredientes saludables.

Mediante el análisis de la oportunidad de negocio se estableció que los productos que ofertará FIT ICE cumplirán todos los requerimientos de los potenciales consumidores y que entregarán gran cantidad de beneficios para la salud y dispondrá de atributos suficientes para incursionar exitosamente en el mercado de la provincia de Tungurahua; con ello se demostró que el proyecto pretende ser viable, gracias a las investigaciones realizadas que dieron a conocer que actualmente a pesar de la situación del país aún existe una oportunidad de poder emprender en negocios que actualmente gracias a las nuevas tendencias se abren espacios para cubrir necesidades.

Con la realización del plan de marketing, Fit Ice optó por implementar distintas estrategias tales como: diferenciación, y un posicionamiento de satisfacción la demanda de los consumidores. Es por eso que, cada uno de los productos ofertados son cien por ciento saludables endulzados a base de Stevia, que brindan un valor agregado al cuidado de la salud del cliente. Adicionalmente, la empresa va a contar con una página web en la cual los clientes pueden ver los productos y hacer sus pedidos por ese medio, y gracias al servicio post-venta el cliente podrá comentar sobre su experiencia en el consumo del producto y a su vez hacer preguntas o sugerencias.

Para lograr el volumen de ventas y captación deseada, se debe respetar el diseño del negocio definido, de esta forma se logrará eficiencia y capacidad competitiva.

Desde la perspectiva productiva, el proceso no es complejo ni demanda mucho tiempo, por lo que la producción puede ser masiva (en grandes cantidades) y el producto final mantenerse congelado por varios meses; la materia prima es de fácil provisión, en consecuencia, la producción puede desarrollarse con un mínimo de personal lo que redundará en costos y gastos menores para el negocio. Fit Ice es una empresa constituida como una compañía de responsabilidad limitada que tienen como objetivo convertirse en una empresa pionera en el desarrollo de helados de frutas exóticas saludables en la provincia de Tungurahua, esto se va a lograr gracias a la contratación de un personal altamente capacitado y calificado, y mediante la ejecución de procesos lo más correctos y eficientes posible.

A través de la ejecución de la valuación financiera se pudo verificar que Fit Ice es un proyecto viable que arroja rentabilidad con criterios de inversión positivos, un VAN positivo y la TIR superior a la tasa de descuento del proyecto en el periodo de 5 años. Además, se tiene un periodo de recuperación a partir del cuarto año; inclusive, se obtienen utilidades a partir del primer año, las cuales gracias al incremento de las ventas por el respectivo esfuerzo de marketing, tienen una tendencia creciente anual. Es así que este análisis demostró que existe una rentabilidad financiera y sí se debería invertir en Fit Ice.

REFERENCIAS

- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2017). *Guía de Requisitos que se requieren para la obtención del permiso de funcionamiento de los establecimientos*. Recuperado el 29 de mayo de 2018, de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/Guia-Requisitos-que-se-requieren-para-obtener-el-permiso-de-funcionamiento.pdf>
- APSAL. (2016). *Golosinas Saludable*. Recuperado el 07 de junio de 2018, de <http://apsal.org/golosinas-saludables/>
- Banco Mundial. (2018). *Pnorama general*. Recuperado el 10 de abril de 2018, de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- BCE. (2018). *Riesgo País*. Recuperado el 27 de mayo de 2018, de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- CONCOPE. (2015). *Fomento turístico provincial*. Recuperado el 22 de junio de 2018, de www.congope.gob.ec/wp-content/uploads/2014/.../Fomento-Turistico-Provincial.pdf
- COPCI. (2016). *Código de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito: Sexto Suplemento del Registro Oficial 913.
- Grupo Santander. (2017). *Importancia de los factores tecnológicos*. Recuperado el 01 de noviembre de 2017, de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/tecnologia>
- IEBS. (2017). *Análisis PESTEL*. Recuperado el 29 de mayo de 2018, de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- INEC. (2017). *Tendencia poblacionales y de consumo, en base al Censo de Población y Vivienda 2010*. Quito: Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- INEC Unidad de Análisis y Síntesis . (2012). *CIIU 4.0 Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Quito: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (IINEC).
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones*. Recuperado el 08 de junio de 2018, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *Encuesta Nacional de empleo, subempleo, desempleo*. Recuperado el 09 de junio de 2018, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Marzo/032017_Presentacion_M.Laboral.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *Inflación Mensual*. Recuperado el 20 de junio de 2018, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Junio-2017/Reporte_inflacion_201706.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2018). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones*. Recuperado el 21 de junio de 2018, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México DF: Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Fundamentos del Marketing*. México: Pearson.

Ministerio de Salud Pública. (2018). *REGLAMENTO SANITARIO DE ETIQUETADO DE PRODUCTOS PROCESADOS*. Recuperado el 21 de junio de 2018, de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/REGLAMENTO-SANITARIO-DE-ETIQUETADO-DE-ALIMENTOS-PROCESADOS-PARA-EL-CONSUMO-HUMANO-junio-2014.pdf>

Ministerio de Turismo. (2017). *Gobierno Nacional presentó la Política Nacional de Turismo, que convertirá al país en potencia turística*. Recuperado el 08 de junio de 2018, de <http://www.turismo.gob.ec/gobierno-nacional-presento-la-politica-nacional-de-turismo-que-convertira-al-pais-en-potencia-turistica/>

Ministerio del Ambiente. (2018). *Ley de Gestión Ambiental*. Recuperado el 18 de junio de 2018, de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/LEY-DE-GESTION-AMBIENTAL.pdf>

- Network Media Group. (2017). *Revolución Alimentaria*. Recuperado el 20 de junio de 2018, de <https://www.qsrweb.com/articles/food-revolution-5-eco-friendly-trends-radically-transforming-foodservice/>
- Organización Panamericana de la Salud. (2018). *Beneficios de los alimentos orgánicos*. Recuperado el 02 de junio de 2018, de http://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=10823%3A2015-higiene-personal&catid=7677%3AAbpabpm&lang=es
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Encuesta de Ingresos y Hogares representan un aporte al Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 – 2017*. Recuperado el 18 de junio de 2018, de <http://www.planificacion.gob.ec/nuevos-datos-de-la-encuesta-de-ingresos-y-hogares-representan-un-aporte-al-plan-nacional-para-el-buen-vivir-2013-2017/>
- Servicio de Rentas Internas. (2017). *Código de Producción Comercio e Inversiones - Impuesto a la Renta*. Recuperado el 05 de junio de 2018, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/principales-cambios-tributarios-productos-del-codigo-de-produccion-comercio-e-inversiones>
- SRI. (2018). *Saiku SRI por CIIUU*. Recuperado el 20 de junio de 2018, de <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- Superintendencia de Compañías. (2018). *Valores y Seguros*. Recuperado el 25 de mayo de 2018, de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Variable%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Distribuci%C3%B3n%20Geogr%C3%A1fica%20por%20No.%20
- Trade Map. (2017). *Comportamiento importaciones*. Recuperado el 07 de junio de 2018, de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvp m=3|218|||2105||4|1|1|1|2|1|2|1|1
- UNICEF. (2014). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición*. Recuperado el 14 de Marzo de 2016, de <http://www.unicef.org/ecuador/esanut-2011-2013.pdf>
- Unidad de Análisis y Síntesis del INEC. (2012). *CIIU 4.0 Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Quito: Instituto Nacional De Estadísticas y Censos (IINEC).

ANEXOS

Anexo 1: Fichas técnicas de entrevistas a expertos

Nombre del entrevistado:	Javier Lasluisa
Lugar de la entrevista:	Universidad de las Américas, sede Granados, segundo piso, oficinas de gastronomía.
Fecha y hora:	15 de diciembre de 2017 a las 17h00
Duración:	27 minutos
Perfil de entrevistado:	Tiene una Licenciatura en Administración Gastronómica en la Universidad Católica de Ibarra. Trabajó 4 años en el Hotel Hilton. Fue jefe del área de prácticas astronómicas en la USFQ. Trabajó casi dos años en el hotel Hilton de Guayaquil. Trabajó en una heladería como jefe de planta y producción en Cuenca durante dos años. Trabajó durante 4 años como jefe de área en pastelería y procesos de ultra congelación en la panadería Arenas. Actualmente trabaja como docente en el área gastronómica en la Universidad de las Américas.

Nombre del entrevistado:	Grace Borja
Lugar de la entrevista:	Heladería OASIS
Fecha y hora:	16 de diciembre de 2017 a las 16h00
Duración:	19 minutos
Perfil de entrevistado:	Realizó sus estudios de gastronomía en la Universidad San Francisco de Quito. Certificación del curso "All about Ice-Cream" en Estados Unidos Propietaria de la heladería y cafetería OASIS, ubicada en la provincia de Tungurahua en la ciudad de Ambato. 32 años de experiencia en la elaboración y comercialización de helados.

Anexo 2: Ficha técnicas de grupo focal

Número de participantes:	10
Lugar:	Rodrigo Pachano y Eduardo Mera (Ambato)
Fecha y hora:	17 de diciembre de 2017 a las 10h00 am
Duración:	25 minutos
Edad de los Participantes:	18-45 años.

Anexo 3: Preguntas de encuesta (sondeo)

1. ¿Consume helado?
 - Si
 - No (termine con la encuesta)
2. ¿Qué tan dispuesto estaría en consumir helados saludables a base de frutas exóticas y endulzados con Stevia?
 - Muy dispuesto
 - Dispuesto
 - Soy indiferente
 - Nada dispuesto
3. ¿Qué tan importante es para usted que los helados estén endulzados con stevia, como endulzante natural?
 - Muy importante
 - Importante
 - Soy indiferente
 - Poco importante
4. ¿Con qué frecuencia consume helado?
 - Diario
 - Semanal
 - Mensual
 - No estoy seguro(a)
5. ¿En dónde compra usted el helado?
 - Heladería
 - Tienda
 - Supermercado
 - Restaurantes
6. ¿Qué cantidad de helado consume usted mensualmente?
 - Menos de un litro
 - Un litro
 - Más de un litro
 - No estoy seguro (a)
7. ¿Qué presentación de helado usted prefiere?
 - Paleta
 - Le es indiferente
 - Litro
 - Empastado
8. ¿Estaría dispuesto a probar helados elaborados con frutas exóticas?
 - Si
 - No
 - Tal vez
9. ¿Qué sabores nuevos le gustaría encontrar en la heladería que frecuenta?
10. Del 1 al 4, siendo 4 la más apetecible para usted y 1 la menos apetecible, ¿cuál de estas bases de preparación de helados le gusta a usted más?
 - A base de agua
 - A base de crema
 - Otro
11. Indique qué factores son los más importantes en un helado
 - Nuevos sabores
 - Saludables
 - Precios bajos
 - Color
 - Tamaño
 - Diseño / presentación
 - Promociones especiales
12. ¿A qué precio consideraría este producto como muy barato que le haría dudar de su calidad y no comprarlo?
13. ¿A qué precio consideraría este producto como barato y aun así lo compraría?
14. ¿A qué precio consideraría este producto como caro y aun así lo compraría?
15. ¿A qué precio consideraría este producto como muy caro como para comprarlo?
16. ¿A través de qué medio de comunicación le gustaría recibir información acerca de helados orgánicos elaborados con frutas exóticas?

- Redes sociales
- Televisión
- 17. Por favor, indique su género
- Hombre
- 18. Por favor indique su edad.
- 19. Indique la ciudad en la donde vive dentro de Tungurahua
 - Ambato
 - Píllaro
 - Prensa
 - Televisión y redes sociales
 - Mujer
 - Patate
 - Otro

Anexo 4: Tabla de ingresos y proyección de ventas

INGRESO POR PRODUCTO					
HELADO- PALETA DE CHIRIMOYA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Incremento</i>	3%	6%	7%	8%	8%
Cantidad proyectada de ventas	24060,00	24228,00	24372,00	24552,00	24720,00
Precio	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 1,75
TOTAL INGRESOS VENTAS	42105,00	42399,00	42651,00	42966,00	43260,00
HELADO- PALETA DE AGUACATE					
Cantidad proyectada de ventas	42108,00	42396,00	42660,00	42960,00	43260,00
Precio	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 1,75
TOTAL INGRESOS VENTAS	73689,00	74193,00	74655,00	75180,00	75705,00
HELADO- PALETA DE PITAHAYA					
Cantidad proyectada de ventas	18048,00	18168,00	18288,00	18420,00	18540,00
Precio	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 1,75
TOTAL INGRESOS VENTAS	31584,00	31794,00	32004,00	32235,00	32445,00
HELADO- PALETA DE FEIJOA					
Cantidad proyectada de ventas	72180,00	72672,00	73116,00	73644,00	74160,00
Precio	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 1,75
TOTAL INGRESOS VENTAS	126315,00	127176,00	127953,00	128877,00	129780,00
TOTAL INGRESOS VENTAS	\$ 273.693,00	\$ 275.562,00	\$ 277.263,00	\$ 279.258,00	\$ 281.190,00

Anexo 5: Tabla gastos generales

GASTOS GENERALES					
PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Incremento Gastos	0,00%	3,05%	3,05%	3,05%	3,05%
Gastos Suministros de Oficina	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 247,32	\$ 254,86	\$ 262,64
Seguros de maquinaria	\$ 1.170,00	\$ 1.170,00	\$ 1.170,00	\$ 1.170,00	\$ 1.170,00
Mantenimiento y reparaciones	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 370,98	\$ 382,29	\$ 393,95
Servicios básicos	\$ 780,00	\$ 780,00	\$ 803,79	\$ 828,31	\$ 853,57
Gasto arriendo	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.564,70	\$ 5.734,42	\$ 5.909,32
Publicidad	\$ 12.673,00	\$ 13.059,53	\$ 13.457,84	\$ 13.868,31	\$ 14.291,29
Gastos de Constitución	\$ 1.200,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Anexo 6: Tabla de amortización anual

TABLA AMORTIZACIÓN	AÑO				
	1	2	3	4	5
Saldo inicial	\$ 31.883,75	\$ 26.814,82	\$ 21.162,95	\$ 14.861,13	\$ 7.834,59
Pago anual cuota	\$ 8.735,57	\$ 8.735,57	\$ 8.735,57	\$ 8.735,57	\$ 8.735,57
Gasto Interés	\$ 3.666,63	\$ 3.083,70	\$ 2.433,74	\$ 1.709,03	\$ 900,98
Amortización al capital	\$ 5.068,94	\$ 5.651,86	\$ 6.301,83	\$ 7.026,54	\$ 7.834,59
Saldo final	\$ 26.814,82	\$ 21.162,95	\$ 14.861,13	\$ 7.834,59	\$ -0,00

Anexo 7: Cálculo de la beta

Cálculo de la Beta de la empresa			
Beta Apalancada Industria:	0,68	R Deuda/Capital Industria:	30,82%
Beta Desapalancada	0,54	R Deuda/Capital Empresa:	100,00%
Beta Apalancada Empresa:	0,88	Tasa Impuestos Ind.	15,13%

