



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA  
A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UN HELADO PARA  
DIABETICOS EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniería Comercial con mención en  
Administración de Empresas

Profesor guía:

María Andrea Navas Recalde

Autor:

Edwin Daniel Zurita Paredes

Año:

2019

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido el trabajo “Plan de negocios para la creación de empresa dedicada a la producción y comercialización de un helado para diabéticos en la ciudad de Quito”, a través de reuniones periódicas con el estudiante Edwin Daniel Zurita Paredes en el semestre 2019-1, 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”

---

María Andrea Navas Recalde

C.I. 1717878225

## **DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR**

“Declaró haber revisado el trabajo, “Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de un helado para diabéticos en la ciudad de Quito”, de Edwin Daniel Zurita Paredes, en el semestre 2019-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Eva Rosario Benítez Díaz

C.I. 1721693644

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

---

Edwin Daniel Zurita Paredes

C.I. 1724080344

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente, quiero agradecerle a Dios, por todas las bendiciones que ha derramado en mi vida y por permitirme llegar hasta aquí.

Después a mis padres que, con su apoyo incondicional, consejos y dirección en toda mi vida estudiantil me han permitido cumplir uno de mis sueños. Al igual que a mis hermanos quienes han sido piezas claves en mi vida.

A mi novia quien ha sido un eje fundamental en mi vida universitaria y me ha inspirado a seguir adelante y no rendirme.

Finalmente, a todos mis docentes que he tenido en toda mi vida estudiantil por compartirme sus enseñanzas y conocimientos con el objetivo final de convertirme en un gran profesional que aporta al crecimiento del país, y en especial a mi tutora María Navas por ser mi guía en la realización de esta tesis.

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar esta tesis a mi familia quienes con todas sus enseñanzas, apoyo, consejos y respaldo me han llevado a ser la persona que hoy en día soy y tratar de ser mejor persona cada día.

## RESUMEN

Stevfrut Cía. Ltda. Es una empresa especializada en helados ubicada en el sector de la Real Audiencia en el norte de Quito, dirigido a personas con diabetes y para quienes buscan un mejor estilo de vida.

Según datos del INEC en el norte de Quito existen cerca de 65.006 personas que padecen cualquier tipo de diabetes, pero no existen empresas especializadas que ofrezcan un helado 100% apto para ellos, existen negocios que elaboran helados con algún tipo de componente para diabéticos, sin embargo, también siguen utilizando insumos no aptos para su consumo como por ejemplo la manteca de choncho. Por esta razón se ha visto la necesidad de analizar la viabilidad de crear una heladería que se enfoque en ofrecer helados para diabéticos con el 100% de sus componentes específicos para personas con diabetes.

El análisis del entorno y la industria donde se desarrolla el negocio se considera óptimo. El análisis del cliente evidencia que existe una necesidad por satisfacer, dado que el 90,57% de las personas están dispuestas a consumir y probar un helado para diabéticos endulzado con Stevia. En base a la percepción del cliente y basados en la competencia los precios del helado se establecen en helado de palito \$1,20; helado de medio litro \$3,65 y helado de cono simple en \$1,75. La promoción del producto se realizará por medio de redes sociales, hojas volantes, degustaciones y promociones de ventas como el 2x1 que variaran cada tres meses.

El proyecto requiere una inversión inicial de \$ 50.413,99. El capital será financiado en un 30% con un préstamo de \$ 15.124,20. Finalmente, se considera que el proyecto es viable ya que presenta un margen neto positivo de 8,14% en el primer año hasta llegar a un 18,79% en el quinto año. Además, el VAN del proyecto es de \$15,234 la TIR es de 32,37%, la tasa de descuento en el WACC es 13,49% y el CAPM es de 16,06%.

## **ABSTRACT**

Stevfrut Cía. Ltda. Is a business parlor specialized in ice cream located in the sector of Real Audiencia in the north of Quito, aimed at people with diabetes and for those seeking a better lifestyle.

According to INEC data in the north of Quito there are about 65,006 people who suffer from any type of diabetes, but there are no specialized ice cream parlors that offer 100% ice cream for them, there are ice cream parlors that make ice cream with some type of diabetic component, but they also continue to use supplies that are not suitable for consumption, such as the lard of pork. For this reason, we have seen the need to analyze the feasibility of creating an ice cream shop that focuses on offering ice cream for diabetics with 100% of its specific components for people with diabetes.

The analysis of the environment and the industry where the business is developed is considered optimal. The analysis of the client shows that there is a need to satisfy, given that 90.57% of people are willing to consume and try an ice cream for diabetics sweetened with Stevia. Based on the customer's perception and based on the competition the prices of the ice cream are set at \$ 1.20; half-liter ice cream \$3.65 and simple cone ice cream at \$ 1.75. The promotion of the product will be made through social networks, flyers, tastings and sales promotions such as the 2x1 that will vary every three months.

The project requires an initial investment of \$50,413.99. The capital will be financed by 30% with a loan of \$15,124.20. Finally, it is considered that the project is viable since it presents a positive net margin of 8.14% in the first year until reaching 18.79% in the fifth year. In addition, the NPV of the project is \$15,234, the IRR is 32.37%, the discount rate in the WACC is 13.49% and the CAPM is 16.06%.



## INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo general del trabajo.....	2
1.1.2 Objetivos específicos del trabajo .....	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS .....	3
2.1 Análisis del entorno externo .....	3
2.1.1 Entorno externo .....	3
2.1.2 Análisis de la Industria .....	7
2.2 Conclusiones Análisis PEST y PORTER .....	10
2.3 Matriz EFE .....	13
3 Análisis del cliente .....	15
3.5 Investigación cualitativa y cuantitativa.....	16
3.5.1 Investigación cualitativa .....	16
3.5.2 Investigación cuantitativa.....	20
3.8 Conclusiones del análisis cualitativo y cuantitativo .....	22
4. Oportunidad de Negocio .....	24
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	24
5. PLAN DE MARKETING .....	26
5.1 Estrategia general de marketing.....	26
5.2 Mercado Objetivo.....	27
5.3 Propuesta de valor.....	28
5.4 Mezcla de marketing.....	29
5.4.1 Producto .....	29
5.4.2 Precio.....	32
5.4.4 Promoción y publicidad.....	35
5.8 Proyección de costos del plan de marketing.....	37

6. Propuesta de Filosofía y Estructura organizacional.....	38
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	38
6.1.1 Misión .....	38
6.1.2 Visión .....	38
6.1.3 Objetivos de la organización.....	38
6.2 Plan de operaciones .....	39
6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa .....	39
6.2.2 Ciclo de Operaciones.....	40
6.2.3 Flujograma de procesos .....	41
6.2.4 Requerimiento de maquinaria.....	44
6.3 Estructura Organizacional.....	45
6.3.1 Estructura Legal.....	45
6.3.2 Estructura Organizacional.....	45
7 EVALUACIÓN FINANCIERA .....	48
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos .....	48
7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo .....	50
7.2.1 Inversión inicial .....	50
7.2.2 Estructura de financiamiento .....	50
7.2.3 Capital de trabajo.....	51
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja .....	51
7.3.1 Estado de resultados .....	51
7.3.2 Estado de situación financiera .....	52
7.3.3 Estado de flujo de efectivo.....	53
7.3.4 Flujo de caja proyectado.....	53
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración .....	54
7.4.1 Flujo de caja del inversionista .....	54
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento.....	54
7.4.3 Criterios de valoración .....	55

7.5 Índices financieros .....	55
8. CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES.....	57
REFERENCIAS .....	59
ANEXOS .....	63

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Justificación del trabajo**

El siguiente plan de negocios nace en base a una necesidad real que existe actualmente en nuestra sociedad con el objetivo de ayudar a quienes padecen de una enfermedad conocida como diabetes, es bien sabido que esta implica cuidado extremo en el consumo de glucosa contenida en varios alimentos y en especial en alimentos elaborados como dulces, helados y otros.

El producto propuesto consiste en la elaboración de helado para diabéticos; el mismo que presenta otro tipo de elaboración que lo convierte en un aperitivo nutritivo, claro está “si se lo realiza de forma natural”, como lo menciona la nutricionista Lic. Marcela Licata en una entrevista para la revista zona diet (Licata, 2018). El helado es un alimento que es del agrado de la mayoría de las personas, pero para quienes padecen de algún tipo de diabetes le es esquivo, dada la elaboración de estos que se ofrecen hoy en el mercado.

En Ecuador la diabetes está afectando cada vez más a la población de todas las edades y clases sociales ya que las tasas de estas enfermedad incrementan cada año, pues según la Federación Internacional de Diabetes en el Ecuador el 8,9% padece esta enfermedad en el 2017, mientras en el 2016 la tasa era de 8,3% (El Universo , 2017); según datos de la encuesta Ensanut' 1 de cada 10 ecuatorianos padecen de cualquier tipo de diabetes y de esta la tipo 2 es la más común. (OPS, 2010)

El presente trabajo se enfoca en la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de un helado para diabéticos en la ciudad de Quito, cuyo objetivo es brindar un aporte en el área alimenticia a las personas que lo padecen; éste producto se elaborará con el ingrediente principal conocido como stevia, que es un endulzante natural apto para las personas con diabetes y que puede ser consumido sin temor alguno sin presentar efectos secundarios; esto adicional a utilizar extractos de jugos de las frutas y así poderlo realizar a manera de un helado de paila.

### **1.1.1 Objetivo general del trabajo**

Determinar la factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de un helado para diabéticos en la ciudad de Quito.

### **1.1.2 Objetivos específicos del trabajo**

- Realizar un análisis PEST y Porter de la industria para determinar amenazas y oportunidades existentes en el mercado.
- Desarrollar una investigación de mercado cuantitativa y cualitativa para obtener información, conocer gustos y preferencias de los potenciales consumidores del producto.
- Describir la oportunidad de negocio, basados en los análisis de la industria y de la investigación de mercados.
- Establecer estrategias de marketing en cuanto a las 4 P's en la parte operativa.
- Determinar el tiempo invertido en los procesos de producción y comercialización del producto.
- Definir una clara estructura organizacional que ayude a cumplir con los procesos de producción, la cadena de valor, la capacidad instalada y la infraestructura del negocio.
- Crear un modelo financiero que demuestre si el proyecto es rentable o no.

## 2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

### 2.1 Análisis del entorno externo

#### 2.1.1 Entorno externo

Según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU), este plan de negocios de la elaboración y comercialización de un helado para diabéticos se encuentra en la industria de alimentos y bebidas, en el sector:

**Tabla 1. CIUU de la industria**

C	Industrias Manufactureras
C10	Elaboración de productos alimenticios
C1050	Elaboración de otros productos alimenticios N.C. P
<b>C1079.29</b>	<b>Elaboración de otros alimentos especiales concentrados de proteínas, alimentos preparados con fines dietéticos, alimentos sin gluten, alimentos para combatir el desgaste causado por esfuerzo muscular, etcétera.</b>

Tomado de Institución Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2012)

##### 2.1.1.1 Entorno Político-Legal

Nuevo Reglamento Sanitario de Etiquetados de Alimentos y Bebidas procesados para consumo humano (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2014). Este es un reglamento que beneficia a que los consumidores en este caso los diabéticos puedan descartar y seleccionar de manera más rápida los productos que consuman.

Otro factor a tomar en cuenta es el Artículo 2 de la Ley orgánica de Defensa del Consumidor "Publicidad Engañosa" los alimentos y bebidas deben contener todo lo que se promocionan en ellos (Ley Orgánica de Defensa al Consumidor, 2000), Este artículo de la ley orgánica de defensa del consumidor resulta proactivo a la industria pues obliga a que las empresas cumplan con todo lo que ofrecen en sus productos y no solo lo hagan por conseguir más ventas. Cabe mencionar que en el caso de que el producto sea elaborado de forma natural no requiere de etiqueta de semaforización, requisitos de almacenamiento; nombre y dirección de la empresa; registro sanitario e instrucciones de uso. (Ministerio de Salud Pública, 2014). Esto refleja una oportunidad para las empresas que dentro de la industria elaboran y comercializan productos de forma natural, debido a

que no invertirán tiempo ni dinero en la obtención de registro sanitario, etiquetados, etc.

Un aspecto positivo para la industria es la obtención de registro sanitario y buenas prácticas de manufactura (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2015), esto es una oportunidad debido a que hoy en día los permisos necesarios para la fabricación y comercialización de un alimento son cada vez más fáciles y rápidos de obtener.

El siguiente elemento es algo que motiva en la creación de nuevos emprendimientos, consiste en estimular a las nuevas microempresas por medio de la exoneración del pago del impuesto a la renta en los tres primeros años de actividad económica, siempre y cuando generen empleo neto y valor agregado (Servicio de Rentas Internas, 2018). Esto es una ventaja que puede ayudar a que varias personas puedan tener más entusiasmo para poner en práctica sus emprendimientos y tener mayor estabilidad en sus finanzas hasta que los negocios se consoliden.

Por último, el impuesto a las bebidas azucaradas. Se gravará con ICE de \$0,18 por cada 100 gramos de azúcar en cada litro. (Reglamento a la Ley Orgánica para equilibrio de las finanzas públicas, 2016), esta ley es una amenaza ya que obliga a las empresas nuevas que ingresan a mercados de consumo a tomar en cuenta sus ingredientes para ser competitivos o para exonerarse del impuesto, o a las empresas ya establecidas en el mercado a cambiar su fórmula para no perder cuota de mercado.

#### **2.1.1.2 Entorno Económico**

Dentro del entorno económico del Ecuador, se tiene como importantes los siguientes datos económicos, en primer lugar, el 24,4% del consumo de los hogares está destinado a la adquisición de alimentos y bebidas no alcohólicas (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, 2012), esto es beneficioso para la industria ya que generan fuente de trabajo y una mayor estabilidad económica a nivel empresarial.

Otro dato a tomar en cuenta es la fluctuación de precios (IPC) con un porcentaje de 0,0812% para marzo 2018 siendo el mayor en consumo de alimentos y bebidas (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, 2018), esto es perjudicial ya que el IPC aumenta en el consumo y las empresas no pueden subir el precio tan seguido por el hecho de existir mucha competencia.

También se tiene que el ingreso total promedio mensual en el Ecuador es de \$829,9 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, 2012), esto es una oportunidad importante para la industria porque la mayoría de los productos son accesibles para los consumidores ecuatorianos.

La aportación de la industria manufacturera al PIB es de 13,97% (Banco Central del Ecuador, 2018), esto es muy provechoso ya que la industria manufacturera esta entre las que más aporta en este rubro, lo que refleja que aún queda mucho mercado por explotar.

Finalmente, un aspecto económico importante es el ingreso per cápita del 2017 es de \$5 996,2 (Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador, 2017), este aporta positivamente, pues vuelve a mostrar lo accesible que puede ser para los consumidores los productos ofrecidos en el sector de la industria de alimentos y bebidas.

### **2.1.1.3 Entorno Social-Cultural**

La malnutrición es uno de los principales problemas sanitarios que enfrenta el Ecuador en la actualidad: tres de cada diez niños entre cinco a once años tienen sobrepeso y obesidad y de seis de cada diez, entre veinte a cincuenta y nueve años, lo padecen (MSP, 2018). Esto se da como resultado de una preferencia de consumo hacia la comida chatarra, pero lo positivo es que se están lanzando programas de guías alimentarias para generar hábitos saludables de alimentación (MSP, 2018). Por ello esta es una oportunidad para que nuevas empresas puedan ingresar al mercado e impactar en él, si se elabora alimentos y bebidas saludables.

Dentro del entorno social-cultural del Ecuador, tenemos datos importantes que ayudan a comprender mejor el entorno social –cultural del Ecuador, uno de estos



es la encuesta global de Nielsen sobre salud y bienestar, en la cual señala como conclusión de su estudio "*Lo saludable es una tendencia al alza*" (The Nielsen Company, 2015), esto es una oportunidad por la nueva tendencia que da como resultado que ahora, los alimentos y bebidas saludables sean más apetecibles en el mercado.

Otro factor importante es el del patrón de consumo a escala nacional dice que una persona de cada mil presenta un adecuado consumo de fibra, lo cual se asocia a un alto consumo de carbohidratos refinados y azúcares, y un bajo consumo de verduras y frutas (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, 2014). Esto es beneficioso ya que muestra que los consumidores, están alimentándose de mala manera, y están en busca de cambiar ese patrón de consumo ahora buscando alimentos y bebidas saludables para su alimentación.

Un dato fundamental es la encuesta Ensanut que estima que 1 de cada 10 ecuatorianos ya padece cualquier tipo de diabetes (El Universo , 2017), esto se analiza de forma provechosa pues se encuentra una cuota disponible de mercado que se puede explotar.

#### **2.1.1.4 Tecnológico**

Dentro del entorno tecnológico del Ecuador, vemos que la industria de alimentos requiere un mejor desarrollo en microbiología, biotecnología, genética, química, nutrición y las disciplinas que aportan negocios para su desarrollo, pues una producción eficiente de alimentos (Ekosnegocios.com, 2014), es lo que genera mejor competitividad, en nuestro país este campo muestra una amenaza para llegar a consolidarse como uno de los líderes en la industria, se necesita de mayor inversión en investigación y desarrollo.

Un dato beneficioso en el sector de alimentos y bebidas es vincular a las empresas en los acuerdos de producción más limpia y de mejoramiento de procesos productivos (Ministerio de Industrias y Productividad, 2018), esto es una oportunidad ya que permitirá a la industria realizar procesos eficientes y eficaces, lo que se traduce como utilidad para las empresas y la industria.

Finalmente, según datos del INEC hasta el año 2010 en la provincia de Pichincha el 74,2% tiene acceso a teléfonos celulares, el 46,1% tiene acceso al internet y el 52,3% tiene acceso a una computadora (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, 2010), esto es claramente oportuno ya que da a conocer productos nuevos que salen al mercado de una forma más rápida.

Los representantes de las plantas procesadoras de alimentos pueden conseguir el certificado de Buenas Prácticas Manufactureras (BPM) de forma más rápida a través de un nuevo sistema automatizado de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), entidad afiliada al Ministerio de Salud Pública. El sistema también permite la supresión del trámite de la obtención de la notificación sanitaria y cero costos para el permiso de funcionamiento. (ARCSA, 2017). Esto es una oportunidad que las empresas de la industria pueden ahorrar tiempo y dinero gracias a la implementación de esta tecnología.

## **2.1.2 Análisis de la Industria**

### **2.1.2.1 Entrada potencial de nuevos competidores (Alta)**

La amenaza de nuevos competidores, es alta, en primer lugar, esto se da por la experiencia necesaria para poder ingresar al sector de producción y comercialización de alimentos y bebidas que es casi nula por el hecho de que existen máquinas que pueden facilitar el proceso de elaboración como es el caso en la elaboración de un helado de forma natural que es reemplazado por con una máquina de helados ; con lo que da como resultado que cualquier persona con poca experiencia puede ingresar a este sector.

La inversión de capital promedio en esta industria oscila entre los \$40 000 hasta los \$100 000, dependiendo del alimento y bebida que se va a vender, por el hecho de que para emprender un negocio en esta industria se requiere de un capital que se destinará para maquinaria, local, etc., lo cual representa un factor de barreras de entrada bajas (Hostelería Ecuador, 2018).

Nuevo reglamento sanitario de etiquetados de alimentos y bebidas procesados para consumo humano (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia

Sanitaria, 2014), esto es una oportunidad debido a que los consumidores pueden identificar fácilmente los alimentos y bebidas saludables.

Una vez analizado el factor de entrada potencial de nuevos competidores se determina que es alta.

#### **2.1.2.2 Desarrollo potencial de productos sustitutos (Alta)**

La amenaza de productos sustitutos es alta, considerando que hay muchos como: el yogurt, jugos, batidos, postres sin azúcar y con endulzante no calórico que son en realidad muchas de estas realizadas por marcas y empresas grandes ya consolidadas en el mercado como lo son Nestlé y Toni, y de igual forma pequeñas y medianas empresas que lo realizan, este factor es una amenaza ya que existen muchos productos sustitutos que cumplen con las mismas funciones que el helado.

Al existir diferencias mínimas en el precio, es muy fácil para el comprador cambiarse de producto, estos oscilan entre \$0,70 hasta \$7. Esto es perjudicial ya que la diferencia en el precio con los productos sustitutos es mínima y casi con la misma calidad.

El rendimiento entre los productos sustitutos es similar esto es una amenaza debido a que es muy fácil que los consumidores puedan pasar de un producto a otro.

Al haber finalizado el análisis del desarrollo potencial de productos sustitutos se resuelve que es alta.

#### **2.1.2.3 Poder de negociación con Clientes (Alta)**

El poder de negociación con los clientes es alto, primero porque existe más información acerca de las empresas. Según datos del INEC hasta el año 2010 en la provincia de Pichincha el 74,2% tiene acceso a teléfonos celulares, el 46,1% tiene acceso al internet y el 52,3% tiene acceso a una computadora (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, 2010). Esto hace que los consumidores de la industria obtengan más información sobre las empresas como precios, realización del producto, ubicación y recomendaciones del resto

de consumidores, esto hace que las empresas cada vez estén más expuestas al cometer un error.

El precio es un factor que hay que considerar debido a que la mayoría de los ecuatorianos prefieren productos de calidad a precios bajos (Ekos, 2017). Este aspecto es una amenaza ya que las empresas deben buscar todas las formas posibles de realizar un producto de calidad a un precio accesible ya que por el hecho de que se ofrezca el producto a un precio medio alto, haga que se reduzca la cuota de mercado.

Concentración de Clientes. Las empresas de esta industria tienen una amplia concentración de clientes ya que están en un mercado donde la base de clientes es amplia ya que los productos de alimentos y bebidas están dirigidos para niños hasta personas adultas. Esto se analiza de forma oportuna ya que perder un cliente no será tan importante ya que actualmente en la ciudad de Quito viven cerca de 2 781 641 habitantes (INEC, 2017).

Se determina que el poder de negociación con los clientes es alto por todo lo antes mencionado.

#### **2.1.2.4 Poder de negociación con los Proveedores (Bajo)**

El poder de negociación por parte de los proveedores es bajo, ya que existen muchos proveedores de endulzantes naturales y de las frutas, esto se debe a que se adquirirán estos insumos en el mercado de San Roque, ya que aquí se puede revisar la materia prima y negociar el precio de esta. Actualmente en este mercado se pueden encontrar más de diez proveedores de frutas que traen frutas de calidad a precios muy accesibles en el mercado, mientras por otro lado existen cerca de veinte proveedores de Stevia natural que la ofrecen en sobres a precios de igual forma muy económicos. Este factor es un beneficio ya que permite escoger entre una gran variedad de opciones para así tener el mejor precio y calidad de los insumos.

Algunas empresas como **Dulce Gota** no solo proveen el insumo de los edulcorantes, sino que también tienen su propia línea de productos como pasteles o helados que son vendidas a clientes específicos (Revistalideres.ec,

2014), esto claramente es una amenaza, ya que reduce el mercado de los potenciales clientes.

Terminado el análisis de poder de negociación con los proveedores se resuelve que es bajo.

### **2.1.2.5 Rivalidad entre competidores (Medio)**

Actualmente en el mercado ecuatoriano existen dos grandes empresas que pertenecen a grandes corporaciones estas son Lácteos Tony con su marca de helados (Topsy), después Unilever con su marca (Pingüino). Que tienen presencia masiva a nivel nacional. Después se tiene una empresa mediana que produce y comercializa helados esta es Cokeiro, que igual está presente en la gran mayoría del Ecuador. También existen empresas franquiciadas de helados como lo son Crepes and Waffles, Baskin and Robbins, Helados Amazonas, Corfú y Rosalía Suarez. Finalmente están las heladerías que tienen presencia en sus respectivas ciudades de procedencia, actualmente están registradas en la Superintendencia de Compañías con el ciu de la elaboración y comercialización de helados, sorbetes, bolos y granizados son 42. (Superintendencia de Compañías, 2019). De las que más destacan Heladería Heidi y Ecuahelados.

A continuación, se encuentra un resumen de las fuerzas de Porter

### **Resumen de las fuerzas de Porter**

**Tabla 2. Resumen fuerzas Porter**

FUERZA	NIVEL DE AMENAZA
Entrada potencial de nuevos competidores	ALTA
Desarrollo Potencial de Productos sustitutos	ALTA
Poder de negociación con los clientes	ALTA
Poder de negociación con los proveedores	BAJO
Rivalidad entre competidores	MEDIO

## **2.2 Conclusiones Análisis PEST y PORTER**

### **2.2.1 PEST**

**2.2.1.1 Político:** Una vez finalizado el análisis político las oportunidades más importantes es que actualmente existen políticas y leyes que favorecen mucho

a las empresas de la industria especialmente a las nuevas, estas son la exoneración de registro sanitario, semaforización y certificado de BPM si se elabora y comercializa un producto natural y saludable. Además del no pagar impuestos durante tres años por la creación de una nueva empresa. La amenaza más significativa es el impuesto a las bebidas azucaradas. Se gravará con ICE de \$0,18 por cada 100 gramos de azúcar en cada litro. Esto limitara a nuevas empresas a entrar al mercado y obligara a las empresas ya consolidadas en el mercado a cambiar o reformular sus productos para no perder cuota de mercado.

**2.2.1.2 Económico:** La oportunidad más relevante en lo económico es el nivel de gasto que tienen las personas en el consumo de los alimentos y bebidas no alcohólicas, ya que la mayoría de sus ingresos están destinados a estos gastos. La amenaza más fuerte es la rápida fluctuación del IPC en el sector de alimentos y bebidas ya que este es el sector en donde existe mayor fluctuación de los precios y es un sector en donde igual forma existe mucha competencia y un cambio mínimo en el precio se verán reflejados en las empresas.

**2.2.1.3 Social:** En lo social las oportunidades más significativas son que en el Ecuador una de cada diez personas tiene cualquier tipo de diabetes y La malnutrición es uno de los principales problemas sanitarios que enfrenta el Ecuador en la actualidad: tres de cada diez niños entre cinco a once años tienen sobrepeso y obesidad y de seis de cada diez, entre veinte a cincuenta y nueve años, lo padecen lo positivo es que se están lanzado programas de guías alimentarias para generar hábitos saludables de alimentación mercado. Esto hace que los consumidores en su mayoría decidan cambiar su alimentación y con eso beneficiar a las empresas que realicen este tipo de alimentos y bebidas saludables.

**2.2.1.4 Tecnológico:** En lo tecnológico la oportunidad más llamativa es los acuerdos de producción más limpios y mejoramiento de procesos en el sector de alimentos y bebidas ya que esto permitirá conocer cómo manejar mejor el tiempo de producción y los recursos convirtiendo en procesos eficaces y eficientes.

## **2.2.2 PORTER**

**2.2.2.1 Entrada potencial de nuevos competidores:** La oportunidad más relevante es la experiencia necesaria para poder ingresar al sector de producción y comercialización de alimentos y bebidas que es casi nula por el hecho de que existen máquinas que pueden facilitar el proceso de elaboración como es el caso en la elaboración de un helado de forma natural que es reemplazado por con una máquina de helados.

**2.2.2.2 Desarrollo potencial de productos sustitutos:** La más importante amenaza es que actualmente en el mercado ecuatoriano existen muchas opciones de productos sustitutos como jugos, yogurt, batidos o postres sin azúcar que cumplen con la misma función.

**2.2.2.3 Poder de negociación con Clientes:** La amenaza más significativa es que existe más información acerca de las empresas. Según datos del INEC hasta el año 2010 en la provincia de Pichincha el 74,2% tiene acceso a teléfonos celulares, el 46,1% tiene acceso al internet y el 52,3% tiene acceso a una computadora. La oportunidad más importante es Las empresas de esta industria tienen una amplia concentración de clientes ya que están en un mercado donde la base de clientes es amplia ya que los productos de alimentos y bebidas están dirigidos para niños hasta personas adultas. Esto se analiza de forma oportuna ya que perder un cliente no será tan importante ya que actualmente en la ciudad de Quito viven cerca de 2 781 641 habitantes.

**2.2.2.4 Poder de negociación con los Proveedores:** Hoy en día en el mercado ecuatoriano lo más provechoso es que se pueden encontrar varias opciones de proveedores de todos los ingredientes necesarios para la elaboración del producto por lo que se pueden negociar tranquilamente los precios para obtener insumos de calidad a precios muy bajos. Pero la amenaza más importante es que algunos de estos proveedores como es el caso de Dulce Gota que elaboran su propia línea de alimentos aptos para diabéticos como los helados.

**2.2.2.5 Rivalidad entre competidores:** Actualmente existen empresas de helados de todos los tamaños grandes como Pingüino, medianas como Cokeiro

y pequeñas como heladerías de su propia ciudad de origen, Además de las franquicias de helados como lo son Baskin and Robbins, y de que actualmente en la superintendencia de compañías están registras cerca de 42 empresas en el ciu de la producción y comercialización de helados, sorbetes, bolos y granizados.

### 2.3 Matriz EFE

Tabla 3. Matriz de Evaluación de los factores externos (EFE)

Factores Externos Clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
<b>Oportunidades</b>			
Nuevo Reglamento Sanitario de Etiquetados de Alimentos y Bebidas procesados para consumo humano	0,1	3	0,3
Ley orgánica de defensa del consumidor "Publicidad Engañosa" los alimentos y bebidas deben contener todo lo que se promocionan en ellos	0,06	2	0,12
Las microempresas nuevas se exoneran del pago del impuesto a la renta en los primeros 3 años de actividad, siempre y cuando generen empleo neto y valor agregado	0,09	3	0,27
El 24,4% del consumo de los hogares urbanos está destinado a la adquisición de alimentos y bebidas no alcohólicas	0,07	2	0,14
Según la encuesta Ensanut 1 de cada 10 ecuatorianos ya padece de cualquier tipo de diabetes	0,06	2	0,12
Existen variedad de proveedores de Insumos. Estos serán adquiridos en el mercado de San Roque y se tienen En el caso de las frutas más de diez diferentes opciones que brindan calidad a un precio justo. Mientras que por el lado de la Stevia natural se pueden encontrar cerca de 20 comerciantes que la ofrecen por sobres a un precio accesible.	0,09	3	0,27
La obtención de registro sanitario y buenas prácticas de manufactura	0,08	3	0,24
<b>Amenazas</b>			



El impuesto a las bebidas azucaradas. Se gravará con ICE de \$0,18 por cada 100 gramos de azúcar en cada litro.	0,08	2	0,16
Fluctuaciones de los precios (IPC) es de 0,0812% para marzo 2018 siendo el mayor en división de consumo de alimentos y bebidas	0,05	3	0,15
Existen muchos productos sustitutos	0,07	2	0,14
Diferencias mínimas en el precio entre los productos sustitutos, estas oscilan desde los \$0,70 hasta los \$7.	0,07	3	0,21
Rendimiento del producto es similar entre los productos sustitutos	0,08	3	0,24
Proveedores de insumos fabrican sus propios helados	0,1	3	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,66</b>

En la matriz EFE, se obtuvo una puntuación 2,66 lo cual está un poco por encima del promedio de la industria, esto quiere decir que la organización responde de manera correcta a las oportunidades y amenazas existentes en la industria.

Las Oportunidades más importantes son el mercado amplio que se tiene por explotar ya que uno de cada diez ecuatorianos tiene diabetes en Ecuador. Y la siguiente es que en el Ecuador existe una sola heladería que realiza un helado especializado para diabéticos, mientras que algunas heladerías famosas en la ciudad de Quito como Baskin and Robbins y Amazonas venden helados bajos en azúcar, pero no especializados para diabéticos y a rango de precios moderados.

Las amenazas encontradas más llamativas, Es la existencia de varios proveedores donde la mayoría de estos realizan integración vertical. Además de la existencia de varios productos sustitutos que pueden cumplir la misma necesidad de un helado y están dentro del rango de precios del helado.

Como conclusión del Análisis Externo, se analiza que, para explotar un mercado existente a su máximo potencial, se debe realizar un producto de calidad, a un precio accesible y que cumpla con todos los estándares de consumo para personas con diabetes.

### **3 ANÁLISIS DEL CLIENTE**

#### **3.1 Oportunidad de Mercado**

Dado que el mercado está saturado de alimentos y bebidas en general. Se puede explotar el mismo, en este caso, el de las personas con dolencias o enfermedades, que serían el de las personas con diabetes.

#### **3.2 Problemas de investigación**

¿Qué helado debe crearse y comercializarse para aprovechar el mercado de las personas con diabetes?

Determinar: ¿Cuáles son las preferencias y expectativas del consumidor de helado para Diabéticos?

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

Determinar la aceptación de helados para personas diabéticas además de sus necesidades y preferencias en la ciudad de Quito.

Determinar los atributos necesarios para realizar un helado que satisfaga las necesidades de la persona diabética.

Determinar el precio justo que la gente diabética estaría dispuesta a pagar por el helado utilizando el método de Van Westerdorp.

Obtener información sobre la plaza que se aplicará al producto.

La promoción adecuada que se debe realizar para el helado.

Conocer la tendencia del consumo sobre su frecuencia de uso, el mejor momento para consumir un helado, cantidad de consumo, situación de consumo y con quién se consume.

#### **3.4 Planteamiento de hipótesis de investigación y preguntas de investigación**

**3.4.1 ¿Cuáles deben ser los atributos necesarios que debe tener un helado que satisfaga las necesidades de la persona diabética?**

Se afirma que el 70% de las personas diabéticas prefieren un helado suave, colorido, 100% natural y endulzado al natural

Ho:  $\theta=70\%$  de las personas diabéticas prefieren un helado con estas características: suave, colorido, 100% natural y con stevia natural.

Se rechaza que el 30% de las personas diabéticas no preferirán un helado suave, colorido, 100% natural y endulzado con un endulzante natural.

H1:  $\theta < 70\%$

### **3.4.2 ¿Cuál sería el precio justo que la gente diabética está dispuesta a pagar por el helado?**

Se afirma que el 60 % de las personas diabéticas estarían dispuestas a pagar un precio justo por una tarrina de ½ litro de helado \$4.

Ho:  $\theta=60\%$  de las personas de las personas diabéticas pagarían un precio justo por una tarrina de ½ litro de helado \$4.

Se rechaza que el 40 % de las personas diabéticas no estarían dispuestas a pagar un precio justo por una tarrina de ½ litro de helado \$4.

H1:  $\theta < 60\%$

## **3.5 Investigación cualitativa y cuantitativa**

### **3.5.1 Investigación cualitativa**

#### **3.5.1.1 Entrevista a los Expertos**

##### ***Guía de la entrevista al experto número uno***

Entrevista a la Sra. Sandra Paredes propietaria de Heladería Heidi con 27 años en el mercado y experta en la elaboración de helados. La duración de la entrevista fue de 33 minutos en donde se trataron los mismos temas que en el focus group.

Se concluyó que el helado debe ser 100% natural, además elaborarse con fruta entera y no usar químicos ni colorantes, la textura del helado debe ser firme y no muy duro.

Dentro de la presentación de los helados es importante contar con medios litros para poder compartir con la familia y de palito cuando alguien se quiera servir de forma individual al igual que el helado de cono.

Para endulzar con la planta de stevia se utilizará una poca cantidad ya que el helado de por sí contiene su propia fructosa.

Se resuelve que el precio del producto se ubica entre \$1 la paleta de helado y \$4,00 el medio litro para que sea accesible a todas las personas.

Se determina que el producto se promocióne en Facebook y otras redes sociales, por radio y hojas volantes.

Los tipos de promociones de ventas que se utilicen para dar a conocer el producto sea por medio de las degustaciones y las promociones de dos por uno, pero con un tiempo máximo de duración de tres meses para después analizar si funcionó y aplicar una nueva publicidad.

Se determina que la mejor manera de hacer llegar el producto al consumidor es que se pueda tener un local para hacerlo de forma directa el mismo que esté ubicado en el norte de la ciudad. También el producto se podría encontrar en los supermercados a un precio asequible.

Finalmente, los clientes que consumen de forma frecuente helado, por lo menos de una a tres veces a la semana e inclusive hay clientes que consumen helado todos los días, el mejor horario para consumir un helado es a partir del mediodía y a las tres de la tarde, los mejores días son los fines de semana y la mayoría de los clientes van acompañados de su familia.

### ***Guía de la entrevista al experto número 2***

Entrevista al señor Edgar Mera asesor en nutrición, ha realizado cursos de botánica y herbolario. Lleva 16 años de experiencia y es un conocedor nato sobre la stevia. Tiene cursos realizados en Aruba, Venezuela, Colombia y Perú. La

entrevista tuvo una duración de 29 minutos y se trataron temas como el gusto y el uso de la Stevia, precio, promoción, plaza y el consumo de la Stevia.

Se pudo concluir que la stevia además de ser un endulzante también tiene ciertas propiedades terapéuticas, no tiene calorías, endulza hasta 150 veces más y para un mejor funcionamiento debe estar en su forma natural y no industrial.

No afecta el consumo diario de la Stevia natural al ser humano. Se podría consumir sin ningún problema un helado endulzado con stevia natural sin reflejar efectos secundarios en el consumidor.

La Stevia natural es muy barata ya que la planta oscila en un valor desde 0.50 hasta 0.75 centavos, y para la realización del endulzante se necesita uno o dos sobres.

Hoy en día la Stevia se utiliza mucho en la repostería y en la cocina moderna. La cantidad de Stevia utilizada en el helado va a variar dependiendo de la acidez de la fruta.

Se debe utilizar a modo de publicidad una etiqueta en el helado que señale la frase endulzado con Stevia ya que eso le da un plus al helado.

Cualquier persona puede consumir Stevia y no genera ningún efecto secundario.

Finalmente, se resuelve que el empezar una idea de un helado con Stevia es interesante ya que el medio aún no conoce mucho acerca del Stevia y sus usos y que no existe una saturación en el mercado, por lo que ahora es el mejor momento para aprovechar el uso de esta planta.

### **3.5.1.2 Focus Group**

Se realizó el focus group a 9 personas que padecen de cualquier tipo de diabetes y oscilaban entre las edades de 18 a 59 años, tuvo una duración de 60 minutos donde se abordaron temas como: el gusto del helado, el precio, la promoción, la plaza y el consumo de helados. Una vez finalizado el focus group se obtuvo como datos importantes los siguientes.

### ***Producto***

Dentro del gusto del helado se tiene como conclusión que el helado debe “llenar la vista”, es decir: debe usar colores llamativos, ser suave, tener un buen color, tener un buen sabor, ser de frutas y se debe mantener los sabores tradicionales del país.

Dentro de la presentación se concluye que las personas desean que el helado se pueda encontrar en palito, en cono y medio litro. Las personas en el focus group señalaron que desean que el helado sea endulzado de forma natural con Stevia y en su forma de planta. Dentro de los sabores que les gustaría encontrar para este helado serían taxo, coco, naranjilla, maracuyá, mora y frutilla.

### ***Precio***

Se obtiene como dato importante que dentro del precio que ellos consideran justo que estarían dispuestos a pagar por este helado sería por el de palito \$1.20, por el medio litro \$3, litro \$5 y cono simple de \$2.

### ***Promoción***

Se concluye que la mejor manera de dar a conocer el producto es por medio de páginas web, hojas volantes y redes sociales. Dentro de la promoción de ventas que los potenciales compradores desean recibir es la promoción del 2 por 1 y las degustaciones, adicional consideran que las promociones deben durar más de tres meses y de ahí ser analizadas para ver cómo se las puede modificar.

### ***Plaza***

Se concluye que la mejor manera de hacer llegar el producto al consumidor es primero a través de canales directos, y una vez que el producto sea conocido utilizar canales indirectos. En el sector que les gustaría que se encuentre el local comercial es en el sector Norte de Quito, en cuanto a la ubicación, la preferencia fue en la Real Audiencia. Las personas comentaron que les gustaría que el producto se encuentre en los principales supermercados de la ciudad, una vez el producto este consolidado.

### ***Tendencia de consumo***

Finalmente se concluyó que, en el tema de consumo de helados primero, la frecuencia de consumo es de una a tres veces por semana, que la mejor hora de consumo va desde el mediodía hasta las dos de la tarde, que les gusta consumir el helado con su familia y sus días predilectos son los fines de semana.

### **3.5.2 Investigación cuantitativa**

#### **Encuesta**

Se realizó una encuesta que contenía 28 preguntas y se la aplicó a 51 personas aleatorias que padecían de cualquier tipo de diabetes. En ella se profundizó a más detalle los temas tratados en el focus group y la entrevista a los expertos.

Con un 64.15% las personas prefieren que los atributos de un helado sean de ingredientes naturales, un buen sabor y que vengan en medio litro; después con un 67.92% el sabor que más preferirían sería mora seguido de taxo con un 64.15% y naranjilla con un 60.38%; y finalmente con un 90.57% las personas prefieren que el helado sea endulzado con Stevia natural. Anexo 2.

Se determina con el método de Van Westerdorp que el precio óptimo al que se debería vender un helado para diabéticos 100% natural en una presentación de medio litro debe ser de \$3.65, que el precio mínimo al que debería ser vendido este producto es de \$3.50 y que el precio máximo al que debe ser vendido es \$4. Anexo 3.

Se infiere que en la plaza con un 92.45% las personas con diabetes prefieren la compra directa del producto, que el 75,47% de las personas con diabetes les gustaría encontrar el producto en dulcerías y locales comerciales, con el 69.81% las personas con diabetes preferirían comprar en los principales supermercados de la ciudad, y finalmente con un 60.38% las personas preferirían que el local comercial se encuentre en el norte de Quito. Anexo 4.

Se resuelve que en la promoción con el 73,58% las personas diabéticas utilizan redes sociales como medio de comunicación y les gustaría enterarse de este producto por este medio, con el 69,81% las personas prefieren que la promoción

que se realice sea de 2 por 1, con el 48.46% que la promoción dure tres meses, y que finalmente con el 75,47% las personas diabéticas prefieren recibir degustaciones en un lugar comercial. Anexo 5.

Finalmente se concluyó que en la tendencia de consumo que con el 53.53% las personas consumen un helado semanalmente y lo realizan en locales comerciales, con el mismo porcentaje que lo consumen al medio día y en la tarde, con el 49.06% las personas consumen de 5 a 8 onzas de helado, en cada visita que se realiza al local. Anexo 6

### 3.6 Análisis Inferencial

#### 3.6.1 Matriz de Correlación

**Tabla 4. Ejemplo de Tabla Dinámica**

Cuenta de 23) ¿Con quién le gusta degustar de un helado?	Etiquetas columna	de		Total, general
Etiquetas de fila	Redes Sociales	TV		
Amigos	41,51%	3,77%	45,28%	
Familia	24,53%	16,98%	41,51%	
Solo	13,21%	0,00%	13,21%	
Total, general	79,25%	20,75%	100,00%	

En esta tabla dinámica se analiza que con un 45,29 % las personas diabéticas les encantarían degustar de un helado en compañía de amigos y familia al mediodía.

### 3.7 Respuesta a las hipótesis

#### 3.7.1 ¿Cuáles deben ser los atributos necesarios que debe tener un helado que satisfaga las necesidades de la persona diabética?

La primera hipótesis planteada se rechaza, debido a que realizando el análisis respectivo solo con las personas que tienen diabetes tipo 2 con un 64,15% prefieren un helado suave, colorido, 100% natural y endulzado con un edulcorante natural.

#### 3.7.2 ¿Cuál sería el precio justo que la gente diabética estaría dispuesta a pagar por el helado?



La segunda hipótesis propuesta se rechaza, ya que recolectando los datos con el método de Van Westendorp donde el precio óptimo es de \$3,65 y con el análisis de las tablas dinámicas, solo el 36,47% pensaba que era un precio justo pagar \$4 por el helado.

### **3.8 Conclusiones del análisis cualitativo y cuantitativo**

Una vez finalizado el análisis cualitativo y cuantitativo y dando cumplimiento al objetivo general planteado de la investigación el cual fue determinar la aceptación de helados para personas diabéticas además de sus necesidades y preferencias en la ciudad de Quito, se concluye lo siguiente:

Respondiendo al primer objetivo específico propuesto que fue determinar los atributos necesarios para realizar un helado que satisfaga las necesidades de la persona diabética, se obtuvo los siguientes resultados:

Los atributos necesarios que debe tener un helado para satisfacer las necesidades de la persona diabética son: que sea 100% natural, suave, colorido, endulzado con Stevia natural y venga en sabores de mora, taxo naranjilla y en presentación de ½ litro. Además de contar con las opciones de helado de palito y helado de cono.

Contestando al segundo objetivo específico propuesto que fue determinar el precio justo que la gente diabética pagará por el helado utilizando el método de Van Westerdorp se presenta el siguiente resultado:

El precio justo que las personas diabéticas van a pagar por el helado de medio litro es de \$3,65: por un helado de palito de cinco onzas es de \$1,25 y el helado de 10 onzas un cono simple a un precio de \$1,75 concuerda con el precio que el experto en helados había sugerido utilizar desde el principio al producto.

Argumentando al tercer objetivo específico planteado que fue obtener información sobre la plaza que se aplicará al producto. Se muestra los siguientes resultados.

Al consumidor le gustaría que ellos mismos puedan ir a adquirir el producto.

A las personas diabéticas les gustaría ir a comprar el producto en un local comercial y que esté ubicado al norte de Quito.

A los clientes de igual forma les encantaría que una vez que el producto haya alcanzado su consolidación en el mercado, se encuentre disponible en los principales supermercados del país como son Supermaxi, Megamaxi y Santa María, además en dulcerías.

Contestando al cuarto objetivo específico propuesto sobre la promoción del producto se obtuvo los siguientes resultados:

Las personas diabéticas quisieran conocer el producto por medio de las redes sociales.

El consumidor preferiría que se realicen promociones de ventas de 2x1 en el local comercial, dulcerías y principales supermercados del país

Las personas diabéticas quisieran que las degustaciones se las realicen en el local comercial, principales supermercados y dulcerías.

Los consumidores desearían que las promociones de ventas y las degustaciones tengan una duración 3 meses.

Finalmente respondiendo al último objetivo específico planteado que fue conocer la tendencia del consumo sobre frecuencia de uso, mejor momento para consumir, cantidad de consumo, situación de consumo y con quien se consume un helado, se obtuvo los siguientes resultados:

Una persona diabética le gusta degustar del helado una vez a la semana en un 53,53%.

Una persona diabética consume de 5 a 8 onzas, de helado cada vez que adquiere este producto.

Una persona con diabetes consume un helado a manera de refresco al medio día.

Una persona diabética le gusta acompañar su helado en compañía con familia y amigos.

## **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

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

Para la producción y comercialización de un helado para diabéticos en base a los análisis del PEST y el Porter se pudo determinar que existe una oportunidad para realizar este plan de negocios, ya que se logrará satisfacer una necesidad específica existente ya que como se había mencionado anteriormente en el Ecuador la diabetes tanto en niños como en adultos ha ido en aumento, por ello 1 de cada 10 ecuatorianos lo padece (OPS, 2010) y se aprovecharán los mecanismos existentes para el producto final.

En referencia al análisis del cliente se pudo determinar que el producto tiene aceptación ya que en el focus group las nueve personas que participaron del mismo estaban dispuestas a probar y consumir un helado del sabor de taxo, naranjilla y mora endulzado con Stevia Natural y en una presentación de medio litro ,palito y cono , mientras que de las cincuenta y un personas diabéticas encuestadas aleatoriamente el 90,57% de las personas está dispuesta a consumir y probar un helado para diabéticos endulzado con Stevia. Y pagar un precio justo por el mismo de \$3,65. Además de que al contar con un local comercial se decide aumentar más opciones para los consumidores es por esto por lo que también se encontraran disponibles el ordenar un helado de palito o un helado en cono. En donde solo se necesita realizar una conversión en la presentación ya que es el mismo producto, de este modo se evidencia que de ese mismo medio litro se pueden obtener cinco helados de palo y tres helados de conito con una bola y medio de sabor. En donde cada helado de palito se vendería a \$1,20 y cada cono simple se vendería a \$1,75.

La oferta de un medio litro, palito o cono que contenga los sabores de mora, taxo y naranjilla además de ser endulzado con Stevia ayudará a las personas con diabetes o que quieran cuidar de su salud a consumir el producto tranquilamente sin esperar ningún efecto secundario como consecuencia, ya que es comprobado que la Stevia tiene cero calorías y puede ser consumida diariamente

como fue explicado en la entrevista número dos por el experto en botánica y herbolario Edgar Mera. Por el tema de costos, al estar en Ecuador, la fruta y la Stevia natural son muy baratas para adquirir, ya que el precio de la fruta especialmente de la seleccionada que es la mora, naranjilla y taxo se puede encontrar la libra a partir de \$0,50 centavos en el mercado mayorista y la Stevia natural se puede encontrar sobres desde \$0,11 en donde un sobre alcanza para una parada de 12 tarrinas de medio litro de helado debido a su capacidad de poder endulzar es de trescientos veces más que el azúcar normal que es el endulzante normal utilizado en la mayoría de empresas que realizan helados.

Se ha definido utilizar primero un canal de distribución directo abriendo un local comercial de 200 mts<sup>2</sup> en el norte de Quito en el sector de la Real Audiencia, además de manejar la distribución directamente desde el local a pequeños intermediarios quienes lo venderán en sus propios establecimientos y una vez que el producto vaya obteniendo mayor reconocimiento se pensará en canales de distribución indirectos como los principales supermercados de la ciudad.

Un punto relevante es el que las microempresas nuevas se exoneran del pago del impuesto a la renta en los tres primeros años de actividad (SRI, 2017). Lo que brinda estabilidad para que la empresa pueda seguir creciendo y de tal forma se pueda consolidar en el mercado.

Otro factor relevante es que en el aspecto económico el 24.4% del consumo de los hogares urbanos está destinados a la adquisición de alimentos y bebidas no alcohólicas (INEC, 2013).

Se puede evidenciar que, en el aspecto social – cultural, según la encuesta Ensanut uno de cada diez ecuatorianos ya padece de cualquier tipo de diabetes (Organización Mundial de la Salud de las Américas Ecuador, 2014).

Un dato importante es que el sector de alimentos y bebidas será el primero en vincularse a un plan de acuerdos de producción más limpia y de mejoramiento de procesos productivos (Ministerios de Industrias, 2018).

Otro factor relevante es que no se necesita de mucha experiencia para poder ingresar a este sector ya que existen maquinarias que facilitan el trabajo como una máquina de elaboración de helados y que la inversión no es muy alta.

Existen varias opciones de proveedores de insumos para la fabricación de este producto ya que los insumos serán adquiridos en el mercado de San Roque en donde se pueden encontrar insumos de calidad a precios económicos. En el caso de las frutas se tienen más de diez diferentes opciones que brindan calidad a un precio justo. Mientras que la Stevia natural se pueden encontrar cerca de 20 comerciantes que la ofrecen por sobres a un precio accesible.

Cabe recalcar que los datos obtenidos en las encuestas en el focus group y en las entrevistas corroboran todo lo antes mencionado, ya que las personas con diabetes desean un helado que cumpla con todas sus expectativas y no causen efectos secundarios.

Para que el producto marque una diferencia sobre el resto de los helados que se ofrecen en el mercado; un aval médicamente comprobado de que su consumo realmente no afecta a las personas diabéticas será 100% natural sin químicos ni preservantes y será endulzado con Stevia natural.

## **5. PLAN DE MARKETING**

### **5.1 Estrategia general de marketing**

La estrategia que se desarrollará para el plan de negocio de una empresa dedicada a la producción y comercialización de un helado para diabéticos en la ciudad de Quito será la estrategia de enfoque ya que se especializa en un segmento pequeño de mercado y en particular que es el de las personas con cualquier tipo de diabetes que desean consumir un helado, además para este segmento se ha formado estrategias para poder crear un helado apto para el consumo de este nicho y satisfaciendo las necesidades y expectativas acerca de este producto.

### 5.1.1 Estrategia de posicionamiento

Se ha definido como estrategia de posicionamiento de **MAS X MAS**, ya que se cobrará al consumidor un precio estándar a comparación al de la competencia que ofrece este tipo de productos a precios más bajos que van desde \$1,50 o precios más costosos que llegan hasta \$7 en su presentación de medio litro y se ofrecerá al cliente un helado excelente acorde a sus expectativas, necesidades que sea de mayor calidad a comparación de la competencia y como plus que sea comprobado científicamente su consumo ya que no traerá efectos secundarios o complicaciones más adelante por el mismo.

### 5.1.2 Estrategia de crecimiento

Se escogió la estrategia de desarrollo de producto debido a que actualmente la empresa se encuentra en mercados tradicionales, que es el sector de alimentos y bebidas enfocado en las personas diabéticas y se desea lanzar un producto nuevo al mercado que es un helado especializado solo para personas diabéticas. Por ello en la estrategia de desarrollo de producto se utilizará la estrategia de mejora de los atributos ya que de un helado normal se mejorarán todos sus atributos como ingredientes, sabor y endulzamiento para que pueda ser un helado consumible para las personas que padecen esta enfermedad.

## 5.2 Mercado Objetivo

En el norte de Quito se encuentran 65.006 personas con diabetes y los resultados de la encuesta señalaban que con el 64,15% las personas les gustaría este producto por ende se tiene como segmento de mercado 41.701 y se estima alcanzar el 0,05%.

**Tabla 5. Mercado objetivo**

Población de Quito	1 911 966
Población norte de Quito	650 067
Personas con diabetes en el norte de Quito	65 006
Personas con diabetes en el norte de Quito que les gustaría este producto	41 701
Personas con diabetes en el norte de Quito que les gustaría este producto y se estima alcanzar el 0,05%	2085

Tomado de (INEC, 2018)

Por ello el mercado final meta sería de 2 085 personas. De esto con el 56% de las personas señalaron que consumen un helado semanalmente lo que se tendría un número de 1 168 personas semanalmente dando así un número de 4 672 personas aproximadamente.

### 5.3 Propuesta de valor

Para definir la propuesta de valor de la empresa, se utiliza la metodología canvas que se muestra a continuación:

**Tabla 6. Modelo Canvas**

<b>Socios clave</b> Proveedores de insumos de Stevia Proveedores de frutas Proveedores de envases Supermercados	<b>Actividades clave</b> Elaboración del producto Comercialización del Producto Desarrollo de la promoción	<b>Propuesta de valor</b> Se ofrece un helado apto para el consumo de las personas con diabetes Se resuelve el problema de que las personas diabéticas no puedan abstenerse del consumo de este producto Se ofrece un helado 100% apto para diabéticos que sea natural, endulzado con Stevia natural y científicamente comprobado su consumo.	<b>Relaciones con clientes</b> Redes Sociales Líneas Telefónicas	<b>Segmento de cliente</b> Personas que tienen cualquier tipo de diabetes en Quito y que les gustaría consumir un helado específico para diabéticos.
	<b>Recursos clave</b> Maquinaria para la elaboración de helados Conocimiento de las recetas para la elaboración del producto Infraestructura del local y de la planta de elaboración Permisos, licencias, patentes y registro sanitario		<b>Canales</b> Directo (Local Comercial) Indirectos (los principales supermercados de la ciudad)	
<b>Estructura de costos</b> Rol de pagos de empleados y sus beneficios legales Maquinaria especializada y mantenimiento para la elaboración del helado Adquisición de materia prima Diseño y control de página web y redes sociales		<b>Fuentes de ingreso</b> Venta de helados para diabéticos en el local o distribuir a negocios aledaños.		

## **Propuesta de valor**

Elaborar y comercializar un helado diferente a los ya disponibles en el mercado, un helado 100% apto en su consumo para las personas con diabetes que sea natural, sin colorantes ni preservantes, endulzado con Stevia natural, utilizando el extracto del jugo de la fruta, en este caso el sabor de las seleccionadas para la elaboración del helado que son las frutas de la naranjilla, taxo y mora que con un 67,92%; 64,15%; 60,38% respectivamente son los sabores preferidos por las personas encuestadas, los participantes del focus group y que cumplan con sus necesidades, requisitos y su consumo no produzca efectos secundarios. Y vengán en tres diferentes presentaciones disponibles para el consumidor.

## **5.4 Mezcla de marketing**

### **5.4.1 Producto**

El producto es un helado de paila endulzado con Stevia a base de jugo natural de la fruta que ayuda a satisfacer las necesidades alimenticias de las personas que padecen de cualquier tipo de diabetes en el norte de Quito.

**Atributos:** El producto ofrece ingredientes naturales, un buen sabor, buena textura, firmeza, endulzado natural con stevia, presentación de varios sabores como: mora, taxo y naranjilla; presentación de medio litro, cono y palito.

El consumo de este helado brinda vitaminas, nutrientes y antioxidantes provenientes de la fruta y su consumo puede ser regularmente sin ningún efecto secundario. Además de que no se utilizarán colorantes ni preservantes que pueden ser dañinos para la salud.

Los insumos y materia prima utilizados en la elaboración serán de buena calidad ya que se pedirá requisitos mínimos de calidad a los proveedores, y la elaboración del helado será de manera artesanal lo que dará como ventaja que el color, el sabor y todos los nutrientes se mantengan.

### **Branding**

Por medio de la marca se busca darle una identidad al producto haciendo referencia a que es un helado natural con insumos naturales. Es así como nació



el nombre STEVFRUT como nombre para el producto, pues se estima que ayuda a transmitir el mensaje al consumidor de que es un producto elaborado con Stevia y fruta natural.

El slogan del producto es “saludable placer”. Los colores que se utilizaron en el logo son los siguientes:

Verde: Simboliza la planta de la Stevia y el color del jugo de la naranjilla cuando está madura.

Tomate: Simboliza el color del jugo del taxo.

Fucsia: Hace referencia a la mora cuando el jugo es transformado en helado.

El resultado el logo final de la empresa Stevfrut es el siguiente:



**Figura 1. Logotipo**

### ***Empaque***

El producto será empacado en tarrinas plásticas de medio litro, este material ayuda a proteger y conservar por mucho más tiempo las propiedades del producto, así también que tenga un periodo de caducidad de un mes. Y que sin refrigeración el helado de pueda mantener una hora sin congelación. La empresa

proveedora del empaque será Plásticos San Francisco. Para el caso de los helados en palito el distribuidor será Paletas Carranza y para la opción de los helados en cono el distribuidor elegido es Chocono. Se estima que los diferentes costos de los empaques son los siguientes:

**Tabla 7. Costos del empaque**

<b>Descripción</b>	<b>Costo unidades</b>
Tarrina plástica de medio litro	\$0,08
Paletas de Helado	\$0,02
Conos para Helado	\$0,08

### ***Etiqueta***

La etiqueta contendrá la marca (logo y slogan); contenido neto; fecha de producción y expiración; sabor del helado; semaforización. Cave recalcar que al ser un producto natural no requiere registro sanitario ni instrucciones de uso (Ministerio de Salud Pública, 2014). Además, que en caso de que el consumidor se decida por la opción de palito y como estas no necesitaran de etiqueta ya que el consumo se realizará dentro del establecimiento, el costo de la etiqueta de este producto es el siguiente:

**Tabla 8. Costos de etiqueta**

<b>Descripción</b>	<b>Costo unidades</b>
Etiqueta	\$0,11

La etiqueta del producto es la siguiente:



**Figura 2. Producto etiquetado**

### ***Soporte:***

La empresa contará con una línea telefónica para que sea amigable con el cliente donde pueda tener información, reclamos, quejas y sugerencia; además de poseer una página web.

### **5.4.2 Precio**

#### ***Estrategia de Precio***

La estrategia que se utilizará es la de fijación de precios basadas en el buen valor, este método según Kotler y Armstrong esto trata de ofrecer la combinación correcta de calidad y un buen servicio a un precio justo. Se creará valor al aumentar características diferentes en el mercado que ninguna empresa de helados a nivel de Quito lo hace específicamente para diabéticos ya que algunas heladerías famosas dentro de la ciudad solo ofrecen helados bajos en azúcar, pero no específicamente enfocados para el consumo de los diabéticos

### ***Estrategia de Ajuste***

**Precios de referencia**, se escogió esta estrategia debido a que, en el análisis del cliente, los consumidores señalaron que la única heladería actualmente en el Ecuador que ofrece un helado apto para el consumo para diabéticos en la presentación de medio litro, cono o palito es la heladería Sorbetto localizada en Guayaquil, pero que el precio de la misma es muy caro para los consumidores ya que tiene un precio \$6,50 el medio litro, \$3 el helado de palito y \$4,50 el helado de cono simple. Además de las heladerías que se encuentran en Quito en donde ninguna tiene un helado 100% especializado para el consumo de los diabéticos y los helados que son “light o “bajo en azúcar” oscilan sus precios entre \$1 a \$3 un helado de palito, de \$1,50 a \$4 un helado de cono simple y de \$3 a \$7 un helado de medio litro. Por lo que los consumidores ven como un precio justo a pagar por este producto el valor de \$3,65 el medio litro, \$1,20 el helado de palito y \$1,75 el helado de cono.

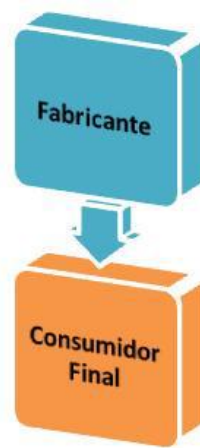
#### **5.4.3 Plaza**

##### ***Estrategia de Distribución***

La estrategia que se maneja es la venta al menudeo debido a que el helado en este caso será entregado directamente al consumidor final sin ningún intermediario.

##### ***Estructura del canal de distribución***

La estructura de distribución en este caso estará conformada por el canal de distribuidor directo, es decir donde no existe intermediarios, ya que el cliente final llegará directamente al local comercial a comprar y consumir el producto. Como se muestra a continuación:



**Figura 3. Estructura del canal de distribución**

### ***Punto de venta***

Basándose en la encuesta y en la experiencia de negocios se obtuvo, que la mayoría de los clientes estaría dispuesto a comprar el producto en un local comercial ubicado en el norte de Quito. Por ello analizando lo antes mencionado y buscando en páginas web las ubicaciones con mayor plusvalía en el sector norte de Quito, se obtiene como resultado un local comercial ubicado en la Real Audiencia, de aproximadamente 200 metros cuadrados con un arriendo mensual de \$1050.

A continuación, se encuentra un plano a escala sobre el diseño preliminar del local comercial y la planta de elaboración.

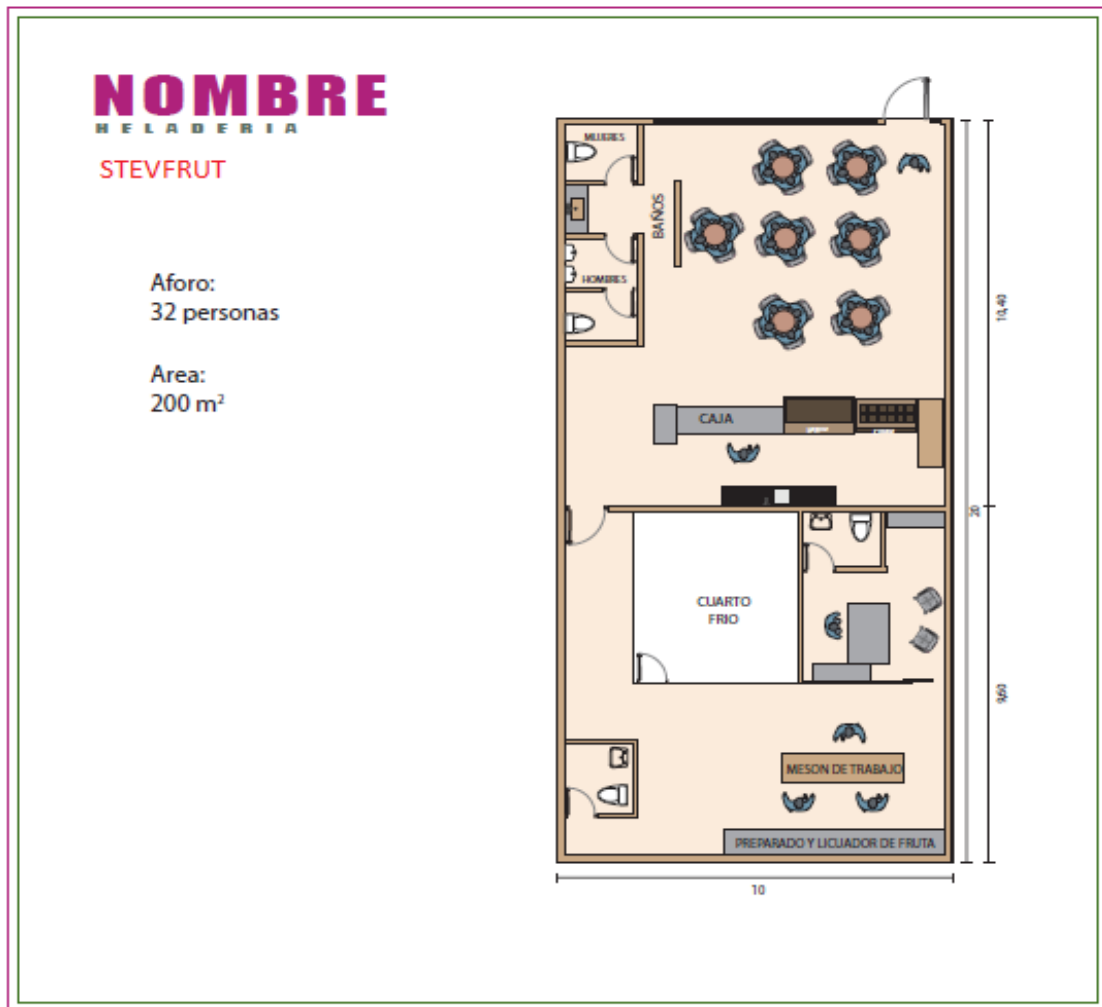


Figura 4. Distribución del local comercial

#### 5.4.4 Promoción y publicidad

##### *Estrategia Promocional*

Se utilizará la estrategia pull que consiste en atraer a los consumidores finales. Se seleccionó esta estrategia debido al canal de distribución seleccionado que es el canal directo, ya que permite enfocar la publicidad del producto hacia el consumidor final.

Para este producto se ha diseñado las siguientes actividades para el mix promocional basados en la estrategia pull.

**Publicidad:** Para promocionar el helado se utilizará las siguientes herramientas de publicidad.

**Redes sociales:** Se creará una página de Facebook e Instagram donde se encontrarán en estas páginas información acerca del producto y de la empresa, promociones, fotos, y poder recibir sugerencias y comentarios por interno o en publicación para poder seguir mejorando. El uso de esta herramienta tendrá un costo mensual de \$200 y anualmente de \$2400.

**Página web:** La página web será de un formato sencillo que permita la rápida navegación y entendimiento del usuario donde la misma contará con información sobre la empresa incluyendo su misión y visión, fotos de los productos, información de pedidos al por mayor y menor y promociones. El costo de la creación de la página web incluyendo hosting y dominio es de \$1000.

**Google AdWords:** Contratar la publicidad en el buscador de Google para ser la primera opción cuando la gente busque el tema relacionado con helados para diabéticos o helados saludables, el costo de este será de \$30 mensuales y \$360 anuales.

**Hojas volantes:** Se crearán hojas volantes que contendrán el nombre de la empresa, el slogan, la información acerca del producto, promociones y la ubicación del local comercial, los mismos serán entregados en lugares aleatoriamente en el norte de Quito. El costo unitario de una hoja volante es de \$0,08 y se imprimirá 10000 hojas volantes con un costo de \$800 cada 6 meses dando así un valor anual de \$1648.

## 5.5 Promoción en venta

En este caso se ha decidido dos promociones; la primera es la promoción de 2 por 1 que es la promoción de ventas que la gente encuestada y en focus group supieron señalar que era su promoción favorita. La segunda será la de degustación del producto donde se entregarán pequeñas muestras a las personas que se encuentren alrededor del local comercial. Estas dos promociones tendrán un período de validez de tres meses donde se estima entregar 270 unidades para muestra a un costo de \$985,50.

## 5.6 Marketing directo

Se utilizará este tipo de marketing ya que se especializa en productos nuevos en donde su principal objetivo es ayudar a la aceptación del producto y la implementación del marketing directo. Se realizará por medio de las redes sociales como Facebook e Instagram “ya que actualmente este tipo de medios está dando resultados positivos para recopilar información acerca de las preferencias del usuario” (Muñiz, 2014).

## 5.7 Relaciones Públicas

La empresa participará en la feria expo alimentos que se realiza anualmente en la ciudad de Quito donde se entregarán muestras y hojas volantes, el costo de participación de esta es de \$800, se invertirá en hojas volantes \$360 y \$40 en muestras.

## 5.8 Proyección de costos del plan de marketing

La proyección de los costos del plan de marketing se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 9. Proyección de costos del plan de Marketing**

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño logotipo	\$150,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Mantenimiento y Actualización	\$0,00	\$0,00	\$159,14	\$163,91	\$168,93	\$173,89
Redes Sociales	\$2.400,00	\$2.472,00	\$2.546,16	\$2.622,54	\$2.701,22	\$2.782,26
Diseño página web	\$1.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Google AdWords	\$360,00	\$370,80	\$381,92	\$393,38	\$405,18	\$417,34
Hojas volantes	\$0,00	\$1.648,00	\$1.697,44	\$1.748,36	\$1.800,81	\$1.854,84
Muestras gratis	\$985,50	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Relaciones públicas	\$0,00	\$1.236,00	\$1.273,08	\$1.311,27	\$1.350,61	\$1.391,13
<b>Total:</b>	<b>\$4.895,50</b>	<b>\$5.726,80</b>	<b>\$6.057,74</b>	<b>\$6.239,46</b>	<b>\$6.426,75</b>	<b>\$6.619,46</b>



## **6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

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

#### **6.1.1 Misión**

STEVFRUT es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de helados para diabéticos de forma natural como plus utilizando la stevia en el norte de Quito. Estamos comprometidos en ofrecer un helado de calidad acompañado de un buen servicio. Todo esto gracias a nuestro personal capacitado, responsable con el medio ambiente aplicando la creencia en Dios por medio de los valores y ética que promueve la empresa.

#### **6.1.2 Visión**

Por medio de nuestros colaboradores calificados y previamente entrenados, ofrecer el mejor servicio de elaboración de helados para diabéticos, para así poder posicionarnos para el 2022. En el top of mind del consumidor y ser su primera opción a la hora de consumir un helado

#### **6.1.3 Objetivos de la organización**

##### **Objetivos a mediano plazo**

Incrementar los ingresos por venta en una tasa de crecimiento superior al 5% durante los primeros 3 años del proyecto.

Aumentar 5 nuevos sabores para ofrecer mayor variedad al consumidor en un periodo de 2 años.

##### **Objetivos a largo plazo**

Incrementar el uso de la capacidad instalada de un 75% a un 85% en el año cinco.

Disminuir el tiempo de elaboración del helado de 9 horas a 6 horas en cinco años.

Abrir 3 nuevos locales comerciales en el sur, centro y los valles de Quito en un periodo de 8 años.

## 6.2 Plan de operaciones

### 6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa

#### Cadena de Valor

Lo procesos que se llevan a cabo en Stevfruit se basan en la cadena de valor de Porter.

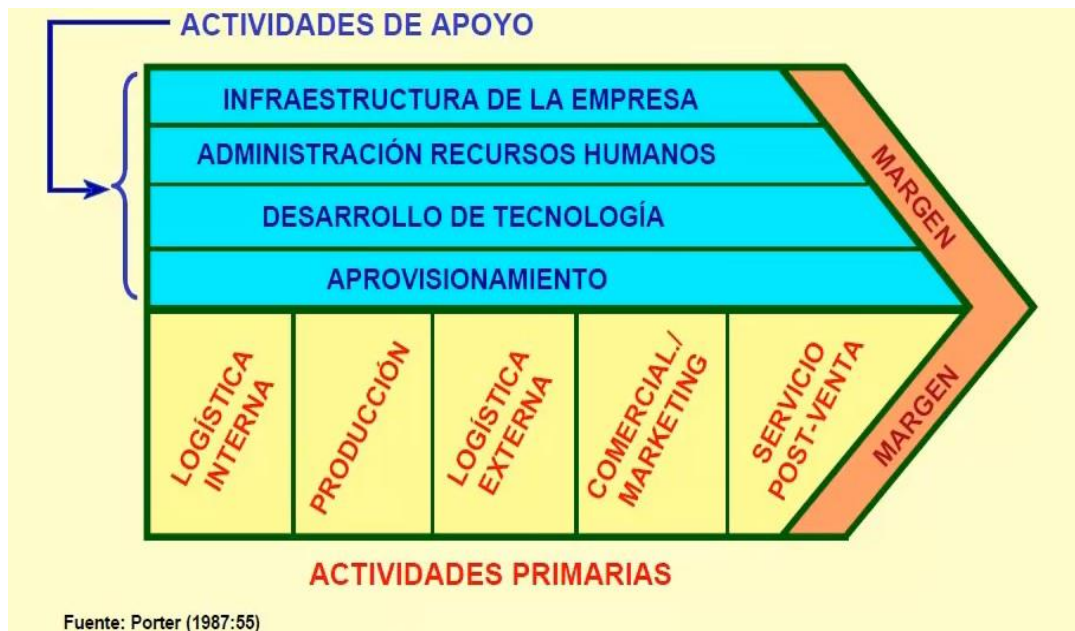


Figura 5. Cadena de valor

**Actividades de Apoyo:** Son aquellas actividades que sirven de apoyo a las actividades primarias y la descripción de cada una se presenta a continuación:

**Infraestructura de la empresa:** Instalación e infraestructura de la planta de producción y oficinas administrativas, manejo contable, planificación, control y supervisión de las actividades de la empresa.

**Administración del recurso humano:** Reclutamiento y selección; evaluación y capacitación de desempeño.

**Desarrollo de tecnología:** Investigación de mercado, diseño de procesos, desarrollo de helados con nuevos sabores. Equipamiento de la planta, licuadora industrial, congeladores industriales, cuarto frío, batidora industrial.

**Compras:** Compra de la fruta, del endulzante natural, envases, etiquetas, servicios básicos, maquinarias, insumos de oficina y gastos generales.

**Actividades Primarias:** Son aquellas actividades donde se genera valor al cliente y son fuente de ganancia para la empresa, a continuación, se describe cada actividad:

**Logística Interna:** Selección de proveedores, recepción de materia prima y verificación de calidad, abastecimiento de la fruta y del Stevia natural.

**Operaciones:** Proceso de elaboración de los helados, control de calidad, envasado y etiquetado del producto, el proceso de elaboración se refiere a la extracción del jugo proveniente de la pulpa de la fruta, licuar el jugo con agua para realizar la pasta, Dejar reposar la pasta, Preparar el helado con la pasta y leche en paila de cobre y hielo seco, verter la mezcla en el recipiente respectivo y enfriar por cerca de 5 horas.

**Logística externa:** Almacenamiento e inventario de materia prima y producto final.

**Marketing y ventas:** Promoción y publicidad, manejo de redes sociales, línea telefónica y página web, promoción de ventas y participación en la feria expo alimentos.

### 6.2.2 Ciclo de Operaciones

El ciclo de operaciones hace referencia al proceso de producción de los helados que inicia cuando los proveedores entregan la materia prima, es decir la fruta y la Stevia, en las instalaciones de la empresa. El productor 1 recibe y verifica la calidad de la materia prima, la cual se realiza al ver la madurez de la fruta y el estado de los sobres para así comenzar el proceso de producción.

Una vez revisada que no existe daño en la materia prima, se procede a lavar y desinfectar la fruta, se extrae el jugo de la fruta considerando la cantidad de

tarrinas que se van a preparar por ejemplo para 25 tarrinas de helado o para 125 helados de palito o 75 helados de cono se requiere medio balde de limón, medio balde de naranjilla y un balde de mora.

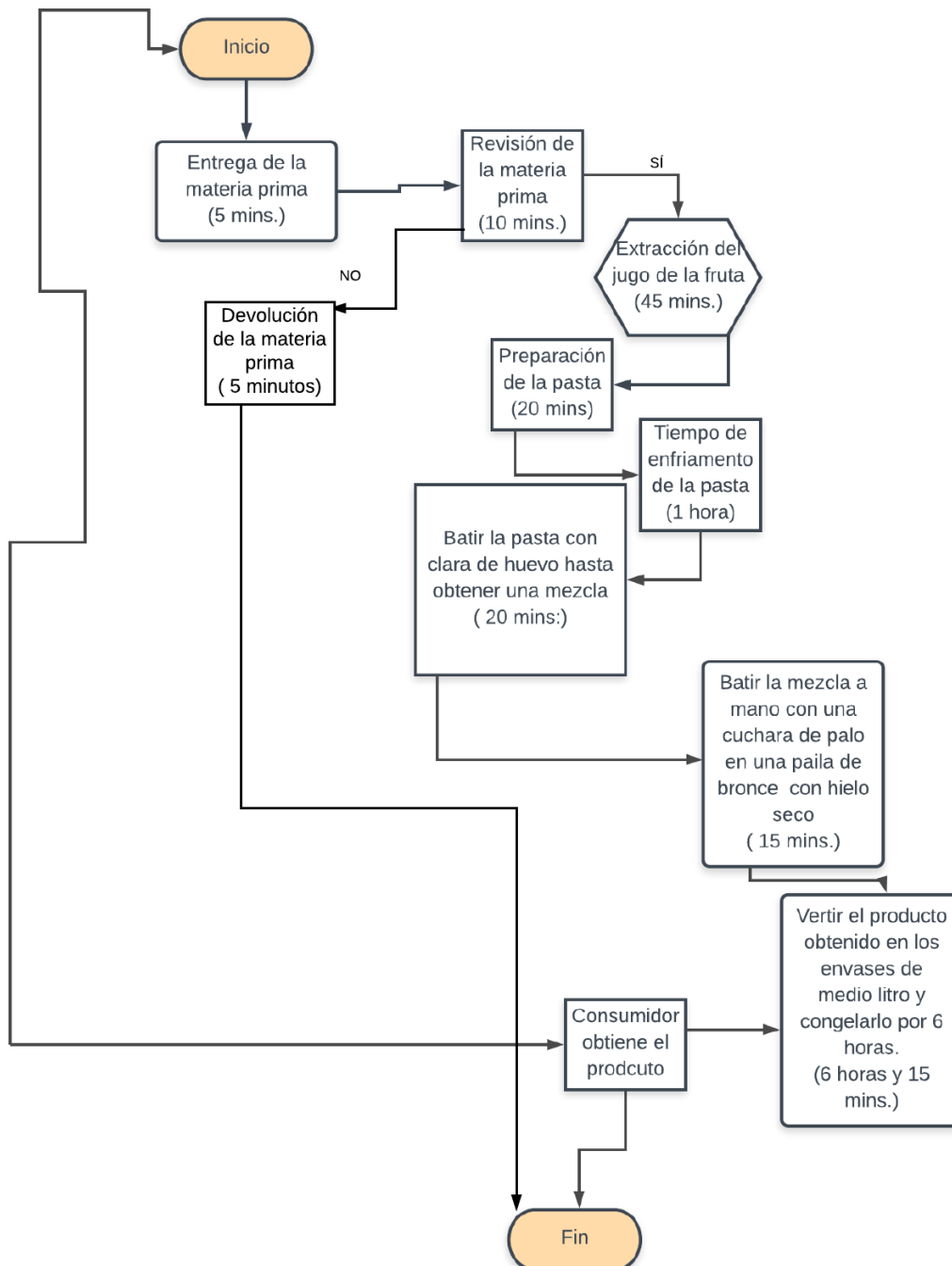
Extraído el jugo se procede a preparar la pasta con leche descremada, agua y el extracto de la fruta, se licúa todos los ingredientes y se elabora una pasta que se colocará en el refrigerador por alrededor de una hora.

Al terminar la hora de congelación se procede a batir la pasta con las claras de huevo en una batidora industrial, para finalmente obtener una mezcla que se depositará en una paila de bronce con hielo seco.

Se batirá a mano la mezcla utilizando una cuchara de palo, el producto se colocará en bandejas, para con un recipiente de un litro finalmente colocar en su respectivo envase que serán llevados al congelador por un periodo de 6 horas.

### **6.2.3 Flujograma de procesos**

El siguiente diagrama de flujo muestra el ciclo operativo de la elaboración del helado.



**Figura 6. Cadena de valor**

El tiempo estimado para la elaboración de los 3 sabores es de 9 horas y 16 minutos desde la recepción de la materia prima hasta que el helado esté listo para el consumo, la capacidad de producción es de 512 unidades diarias conformadas por palitos, tarrinas de medio litro y conos en los tres sabores mora, taxo y naranjilla.

**Tabla 10. Proceso de Elaboración**

<b>Actividades</b>	<b>Persona</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>	<b>Infraestructura</b>
Entrega de la materia prima	Productor 1	5 minutos	\$0,12	—————
Revisión de la materia prima	Productor 1	10 minutos	\$0,24	—————
Devolución de la materia prima	Productor 1	5 minutos	\$0,12	—————
Extracción del jugo de la fruta	Productor 2	45 minutos	\$0,60	—————
Preparación de la pasta	Productor 1	20 minutos	\$0,48	Licuadora Industrial, Cocina
Tiempo de enfriamiento de la pasta	—————	60 minutos	\$2,42	Congelador industrial
Batir la pasta con clara de huevo hasta obtener una mezcla	Productor 1 y Productor 2	20 minutos	\$0,48	Batidora industrial, bandeja de plástico
Batir la mezcla a mano con una cuchara de palo en una paila de bronce con hielo seco	Productor 1 y Productor 2	15 minutos	\$0,36	cuchara de palo, paila de bronce
Verter el producto obtenido en los diferentes recipientes	Productor 1 y Productor 2	15 minutos	\$0,36	Recipiente de 1 litro, vasito de plástico, bandeja de acero inoxidable, tarrinas de medio litro
Congelación de 6 horas del producto	—————	360 minutos	\$14,52	Congelador industrial
Consumidor obtiene el producto	Productor 2	10 minutos	\$0,24	Bandejas plásticas

#### 6.2.4 Requerimiento de maquinaria

En base a la estructura de producción el requerimiento de la maquinaria y equipos es el siguiente:

**Tabla 11. Detalle y costo de maquinaria**

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Licadora industrial	1	200,00	200,00
Congeladores	2	400,00	800,00
Cuarto frío	1	8.000,00	8.000,00
Batidora industrial	1	300,00	300,00
Activos menores	1	1.005,00	1.005,00
Caja registradora	1	300,00	300,00
Seguridad y vigilancia	6	250,00	1.500,00
Equipo de sonido	1	250,00	250,00
Total:			12.355,00

El detalle de mobiliario de oficina del local comercial y equipos de computación para la empresa es el siguiente:

**Tabla 12. Detalle de mobiliario y equipos**

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Equipo de oficina	6	25	150,00
Mobiliario administrativo	3	200	600,00
Mesas	7	150	1.050,00
Sillas	28	20	560,00
Counter	1	800	800,00
Total:			3.160,00

Los detalles de las adecuaciones de las instalaciones para la empresa se presentan a continuación:

**Tabla 13. Detalle de adecuaciones de las instalaciones**

DESCRIPCIÓN	COSTO
Adecuación baños	1.000,00
Adecuación oficina administrativa	2.000,00
Instalación eléctrica	2.600,00

Instalación sistema agua	3.200,00
Instalación internet y teléfono	300,00
Adecuación del cuarto de trabajo	6.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>15.100,00</b>

El valor requerido para la inversión en propiedad, planta y equipo es de \$36.370,00.

### **6.3 Estructura Organizacional**

#### **6.3.1 Estructura Legal**

La empresa será registrada en la Superintendencia de compañías, bajo el nombre de "Stevfrut" cia Ltda. Como una compañía de responsabilidad social limitada, compuesta por dos socios, con una división de capital de 70%- 30%.

Algunas empresas como Heladería Heidi, Leidy y Amazonas poseen una estructura legal de persona natural. Baskin and Robbins y Crepes and Waffles manejan una estructura legal de franquicias como compañías limitadas.

La constitución de la compañía se realizará por medio de una escritura pública en el registro mercantil, para luego ser aprobada por la Superintendencia de compañías. La empresa se registrará con un nombre nuevo, que no exista en el sistema, y de ser aprobado se deberán obtener permisos de funcionamiento y comercialización otorgados por el municipio de Quito, y abrir una cuenta en una cooperativa, que contenga el capital social de la empresa, junto con la descripción del número de acciones y el valor nominal de las mismas (Superintendencia de compañías, 1999).

#### **6.3.2 Estructura Organizacional**

##### **6.3.2.1 Tipo de estructura**

La estructura de la empresa para el caso de STEVFRUT se ha definido como una estructura organizacional funcional, en donde cada uno de los departamentos se encargará de realizar sus actividades de forma independiente, lo que hace que



cada departamento pueda tomar sus propias decisiones, para luego informar de las mismas al resto de la organización, esto ayudará a que los procesos se puedan cumplir de manera más eficaz y eficiente en la empresa.

### 6.3.2.2 Organigrama de la empresa

Se ha establecido el organigrama de tipo plano para el buen funcionamiento de la empresa, como se muestra en la siguiente figura:

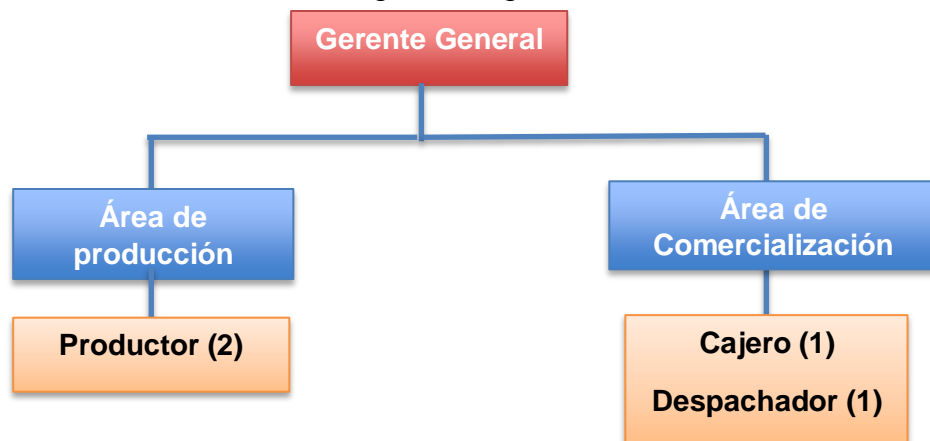


Figura 7. Organigrama

En base a la experiencia y visita a las heladerías Amazonas, Baskin and Robbins, Crepes and Waffles y Heidi se compara que utilizan una estructura organizacional funcional ya que el modelo de negocio es el mismo en donde se necesita un departamento de producción, uno de comercialización y el área administrativa, ya que en la mayoría de estos locales se encuentra el cajero, los despachadores y el administrador, además de los productores de helados.

### Requerimiento de personal

Se analiza como un número de personal óptimo el tener cinco colaboradores, ya que se necesita para poder brindar una mejor atención al cliente tener alguien que cobre y alguien que entregue el producto. Para poder realizar el producto de una manera rápida y eficaz es importante contar con dos productores. Y finalmente siempre es importante que alguien pueda supervisar y controlar a los colaboradores, es por esto por lo que se requiere de un gerente general.

**Tabla 14. Detalle de personal y sueldo nominal**

<b>Cargo</b>	<b>Sueldo (mensual)</b>	<b>Cantidad</b>
Gerente general	600,00	1
Cajero	386,00	1
Despachador	386,00	1
Productor 1	386,00	1
Productor 2	386,00	1

### **6.3.2.3 Descripción de funciones**

Las funciones de cada cargo propuesto en el organigrama se describen a continuación:

*Gerente General:* Estará encargado de las funciones administrativas, de recursos humanos y verificar la calidad final del helado.

*Productor 1:* el productor 1 será encargado de recibir y revisar la materia prima, lavar las frutas, extraer su jugo, realizar la pasta, meterla en el congelador y limpiar su área de trabajo.

*Productor 2:* El productor 2 será encargado de batir con la Stevia la pasta, colocar la mezcla en el envase y finalmente ponerlo en el congelador y limpiar su área de trabajo.

*Cajero:* En la caja marcará el producto, cantidad asignada, cobrará a los clientes, emitirá facturas y limpiará su zona de trabajo.

*Despacho:* En la zona de despacho el colaborador estará a cargo de recibir el ticket emitido para saber que sabor y cantidad debe entregar, además de preguntar si el producto es para servirse o para llevar, para así proporcionar los elementos requeridos como fundas de halar, servilletas o cucharas y finalmente la limpieza del local.

### **Gastos de sueldos y salarios del personal**

En la siguiente tabla se pueden apreciar los gastos por sueldos y salarios del personal de la empresa, el cual incluye todos los beneficios de ley.

**Tabla 15. Detalle de sueldos y salarios**

Cargo	Sueldo mensual más beneficios	Sueldo anual más beneficios
Gerente general	755,07	9.060,80
Cajero	497,23	5.966,78
Despachador	497,23	5.966,78
Productor 1	497,23	5.966,78
Productor 2	497,23	5.966,78
<b>TOTAL:</b>		<b>32.927,92</b>

## 7 EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

La proyección de ingresos se basa en las unidades producidas según el sabor y la presentación del helado y el precio establecido para cada presentación. En la siguiente tabla se muestra la cantidad producida de helado:

En el plan de marketing se obtiene como resultado que el mercado potencial para el consumo de helado para personas diabéticas en el norte de Quito es de 41 701. No obstante Stevfrut, no puede satisfacer la demanda de todos los posibles clientes potenciales debido a que al ser un negocio que recién empieza no cuenta con el espacio, colaboradores ni maquinarias necesarias para la satisfacción total de toda la demanda. Por ello se coloca un porcentaje lógico de alcance de satisfacción de la demanda que en este caso es del 0,05% esto da como resultado 2 085 personas, de las cuales el 56% consume un helado semanalmente dando así un número de 1 168 personas y como resultado final una demanda de 4 672 personas mensualmente y teniendo en cuenta la producción de oferta de 4608.

**Tabla 16. Unidades producidas de helado**

Unidades producidas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Helado de mora</b>	<b>27.540</b>	<b>29.256</b>	<b>31.068</b>	<b>32.988</b>	<b>35.028</b>
Palito	20.736	22.020	23.388	24.840	26.376
Tarrina	1.080	1.152	1.224	1.296	1.380
Cono	5.724	6.084	6.456	6.852	7.272
<b>Helado taxo</b>	<b>13.824</b>	<b>14.676</b>	<b>15.588</b>	<b>16.548</b>	<b>17.568</b>
Palito	10.368	11.004	11.688	12.408	13.176

Tarrina	540	576	612	648	684
Cono	2.916	3.096	3.288	3.492	3.708
<b>Helado naranjilla</b>	<b>13.932</b>	<b>14.784</b>	<b>15.708</b>	<b>16.680</b>	<b>17.712</b>
Palito	10.368	11.004	11.688	12.408	13.176
Tarrina	648	684	732	780	828
Cono	2.916	3.096	3.288	3.492	3.708

La planificación de la demanda se realiza en base a la capacidad de producción según el uso de materia prima y la capacidad comercial del proyecto, el crecimiento anual de la demanda se determina en base al crecimiento de la industria que tiene un crecimiento promedio de 6,19% entre el año 2011 y 2017 (Servicio de Rentas Internas, 2018).

En el caso del precio de las presentaciones de helado son los siguientes:

**Tabla 17. Precio de helado**

Precio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Palito	1,20	1,202	1,203	1,205	1,207
Tarrina	3,65	3,655	3,655	3,665	3,670
Cono	1,75	1,752	1,755	1,757	1,760

El incremento de precios es bajo debido a que se aplica la inflación promedio de 0,14% (Banco Central del Ecuador, 2018). En base de la planificación de la demanda y la proyección de precios se establece los ingresos:

**Tabla 18. Proyección de ingresos**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	78.268	83.233	88.536	94.125	100.075

El costo de producción se determina en base a la planificación de la demanda, tomando en cuenta los insumos empleados, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación, con el siguiente resultado:

**Tabla 19. Costo de producción**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de producción	34.618	35.872	36.385	36.918	37.489

Los gastos de la heladería se asocian a los egresos que debe realizar para su operación, en este caso corresponde al pago de salarios del personal de atención al cliente y administrador; los gastos generales que permiten sustentar la operación de la heladería, estos son, arriendo, insumos oficina y limpieza, servicios básicos, transporte y servicios contables. La proyección de crecimiento se basa en la inflación mencionada anteriormente, la siguiente tabla muestra estos valores:

**Tabla 20. Proyección de gastos**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gastos sueldos	20.994	22.397	22.427	22.458	22.488
Gastos generales	9.927	10.263	10.451	10.644	10.842
<b>Total</b>	<b>30.921</b>	<b>32.660</b>	<b>32.878</b>	<b>33.102</b>	<b>33.330</b>

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

### **7.2.1 Inversión inicial**

La inversión inicial para dar inicio a la operación de la heladería se fundamenta en los siguientes valores:

1. Compra de mobiliario, equipos y maquinaria y adecuación del local comercial donde funcionará la heladería \$ 36.370,00.
2. Gastos de apertura que corresponde al pago de permisos de operación, constitución legal de la empresa y los gastos de marketing previo a la apertura de la heladería \$ 5.715,90
3. Capital de trabajo para apoyar la liquidez de la heladería durante los meses posteriores a la apertura de la heladería \$ 8.328,49.

Este detalle de la inversión inicial suma un valor de \$ 50.413,99, el 72% corresponde a la compra de activos no corrientes (equipos, maquinaria y mobiliario), el 17% es el capital de trabajo y 11% los gastos de apertura.

### **7.2.2 Estructura de financiamiento**

La estructura de financiamiento para cubrir el valor de \$ 50.413,99 se lleva a cabo con el 70% de capital propio de los accionistas que es \$ 35.289,79 y el 30%

procede de un crédito bancario por un valor de \$ 15.124,20, la forma de pago de este crédito comercial en el Banco del Pichincha, por el cual se cancelará cuotas mensuales fijas de \$ 331,10, con interés de 11,30% y cinco años de plazo.

### 7.2.3 Capital de trabajo

Se establece un capital de trabajo de \$ 8.328,49, este valor se obtiene de la información del estado de flujo de efectivo, el cual determina la cantidad de dinero necesaria para equilibrar la liquidez de la heladería. En esta liquidez incide la política financiera de cuentas por cobrar y cuentas por pagar; en el primer caso, las ventas de la heladería se realizan de contado, ya que no corresponde conceder crédito a los clientes debido al giro de negocio concentrado en el consumidor final y el valor de cada helado no representa un pago mediante crédito. Con respecto a las cuentas por pagar a proveedores, que en su mayor porcentaje son frutas y productos alimenticios, se ha negociado con los proveedores que el pago sea en una proporción de 70% de contado y 30% con crédito a 30 días.

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

### 7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados proyectado entre el año 1 y año 5 es el siguiente:

**Tabla 21. Estado de resultados**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos anuales	78.268	83.233	88.536	94.125	100.075
Costo de los bienes vendidos	34.618	35.872	36.385	36.918	37.489
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>43.650</b>	<b>47.361</b>	<b>52.151</b>	<b>57.207</b>	<b>62.586</b>
Gastos sueldos	20.994	22.397	22.427	22.458	22.488
Gastos generales	9.927	10.263	10.451	10.644	10.842
Gastos de depreciación	1.534	1.534	1.534	653	653
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>11.194</b>	<b>13.167</b>	<b>17.739</b>	<b>23.452</b>	<b>28.602</b>
Gastos de intereses	1.588	1.304	986	631	233
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>9.606</b>	<b>11.863</b>	<b>16.753</b>	<b>22.821</b>	<b>28.369</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	1.441	1.779	2.513	3.423	4.255
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>8.165</b>	<b>10.084</b>	<b>14.240</b>	<b>19.398</b>	<b>24.114</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	1.796	2.218	3.133	4.268	5.305
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>6.369</b>	<b>7.865</b>	<b>11.107</b>	<b>15.131</b>	<b>18.809</b>

<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>55,77%</b>	<b>56,90%</b>	<b>58,90%</b>	<b>60,78%</b>	<b>62,54%</b>
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>14,30%</b>	<b>15,82%</b>	<b>20,04%</b>	<b>24,92%</b>	<b>28,58%</b>
<b>MARGEN NETO</b>	<b>8,14%</b>	<b>9,45%</b>	<b>12,55%</b>	<b>16,07%</b>	<b>18,79%</b>

La proyección del estado de resultados muestra una utilidad neta desde el año 1, que representa el 8% de las ventas, esto indica que por cada dólar de venta 8 centavos forman parte de la ganancia de los propietarios de la heladería. Este margen crece hasta el 18% en el año 5, debido al crecimiento de la producción en mayor medida que el crecimiento de los egresos.

### 7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera inicial y proyectada es el siguiente:

**Tabla 22. Estado de situación financiera**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ACTIVOS</b>	<b>50.414</b>	<b>55.696</b>	<b>60.975</b>	<b>69.248</b>	<b>81.222</b>	<b>96.465</b>
<b>Corrientes</b>	<b>14.044</b>	<b>20.861</b>	<b>27.673</b>	<b>37.480</b>	<b>50.108</b>	<b>66.003</b>
Efectivo	14.044	20.677	27.482	37.284	49.908	65.966
Inventarios Prod. Terminados	-	153	159	161	163	-
Inventarios Materia Prima	-	31	32	34	37	37
<b>No Corrientes</b>	<b>36.370</b>	<b>34.836</b>	<b>33.302</b>	<b>31.768</b>	<b>31.115</b>	<b>30.462</b>
Propiedad, Planta y Equipo	36.370	36.370	36.370	36.370	36.370	36.370
Depreciación acumulada	-	1.534	3.068	4.602	5.255	5.909
<b>PASIVOS</b>	<b>15.124</b>	<b>14.038</b>	<b>11.451</b>	<b>8.617</b>	<b>5.461</b>	<b>1.894</b>
<b>Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>1.299</b>	<b>1.381</b>	<b>1.534</b>	<b>1.721</b>	<b>1.894</b>
Cuentas por pagar proveedores	-	173	184	195	207	220
Sueldos por pagar	-	772	773	774	775	776
Impuestos por pagar	-	354	424	565	738	898
<b>No Corrientes</b>	<b>15.124</b>	<b>12.739</b>	<b>10.070</b>	<b>7.083</b>	<b>3.740</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	15.124	12.739	10.070	7.083	3.740	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>35.290</b>	<b>41.659</b>	<b>49.524</b>	<b>60.631</b>	<b>75.762</b>	<b>94.570</b>
Capital	35.290	35.290	35.290	35.290	35.290	35.290
Utilidades retenidas	-	<b>6.369</b>	<b>14.234</b>	<b>25.341</b>	<b>40.472</b>	<b>59.281</b>

El crecimiento de las principales cuentas del estado de situación financiera es acorde al incremento en la actividad comercial y productiva de la heladería. La cuenta que tiene el mayor incremento es el patrimonio, en el año 0 es \$ 35.290 y crece hasta \$ 94.570 en el año 5, como resultado de la acumulación de las utilidades en la cuenta de efectivo. Las políticas financieras de cuentas por cobrar y pagar fueron mencionadas en la sección del capital de trabajo. Con respecto a la política de manejo de inventario, al tratarse de un negocio

relacionado con alimentos, se planifica tener un bajo nivel de inventario de producto terminado y materia, este valor representa el 5% de las ventas mensuales. El activo no corriente se mantiene en el mismo valor debido a que no se planifica nuevas inversiones durante los cinco años de evaluación del proyecto.

### 7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo proyectado es el siguiente:

**Tabla 23. Estado de flujo de efectivo**

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Actividades Operacionales</b>	-	9.018	9.474	12.790	15.966	19.799
Utilidad Neta		6.369	7.865	11.107	15.131	18.809
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		1.534	1.534	1.534	653	653
- Δ Inventario PT	-	(153)	(6)	(2)	(2)	163
- Δ Inventario MP	-	(31)	(2)	(2)	(2)	-
+ Δ CxP PROVEEDORES		173	11	11	12	13
+ Δ Sueldos por pagar		772	1	1	1	1
+ Δ Impuestos		354	70	140	174	160
<b>Actividades de Inversión</b>	(36.370)		-	-	-	-
- Adquisición PPE e intangibles	(36.370)		-	-	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>	50.414		(2.669)	(2.987)	(3.342)	(3.740)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	15.124	12.739	(2.596)	(2.987)	(3.342)	(3.740)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	35.290		-	-	-	-
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	14.044	6.633	6.805	9.803	12.624	16.058
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		14.044	20.677	27.482	37.284	49.908
<b>TOTAL, EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>14.044</b>	<b>20.677</b>	<b>27.482</b>	<b>37.284</b>	<b>49.908</b>	<b>65.966</b>

El saldo final del estado de flujo de efectivo proyectado del año 0 al año 5, muestra que no se necesita financiamiento adicional por fuera de los ingresos del negocio, esto significa que no es necesario solicitar créditos adicionales para la operación de la heladería.

### 7.3.4 Flujo de caja proyectado

El flujo de caja proyectado es el siguiente:

**Tabla 24. Flujo de caja del proyecto**

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>FLUJOS DEL PROYECTO</b>	(36.370,00)	22.815,26	10.629,38	13.489,71	16.318,70	7.868,03



El flujo de caja del proyecto desde el año 1 es mayor a cero, esto es positivo para la evaluación financiera, porque significa que la heladería está en capacidad de generar ingresos para recuperar la inversión inicial.

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

### 7.4.1 Flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista es el siguiente:

**Tabla 25. Flujo de caja del inversionista**

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>FLUJO DEL INVERSIONISTA</b>	(35.289,79)	19.377,17	7.095,60	9.848,86	12.558,02	3.973,26

El flujo de caja del inversionista disminuye en relación con el flujo del proyecto, debido a que se ejecuta el pago del crédito para financiar la inversión inicial, a pesar de este pago el saldo final sigue siendo positivo, lo que permite concluir que el pago del crédito no genera un riesgo para la operación de la heladería.

### 7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento es el indicador que permite establecer un parámetro para evaluar la capacidad de la heladería de generar rentabilidad para los accionistas, en base del uso del dinero en el tiempo. Los valores que se usan para el cálculo de la tasa de descuento son los siguientes:

**Tabla 26. Indicadores económicos**

Tasa libre de riesgo	2,86%
Rendimiento del Mercado	9,08%
Beta	0,68
<b>Beta Apalancada</b>	0,64
Riesgo País	7,35%
<b>Tasa de Impuestos</b>	22,00%
<b>Participación Trabajadores</b>	15,00%
<b>Escudo Fiscal</b>	33,70%
Razón Deuda/Capital	43%
Costo Deuda Actual	11,30%

En base del uso de la fórmula del WACC y CAPM se obtiene los siguientes resultados las tasas de descuento 13,49% (WACC) y 16,06% (CAPM).

### 7.4.3 Criterios de valoración

El resultado de la valoración del proyecto es el siguiente:

**Tabla 27. Criterios de valoración**

Indicador	Resultado	Análisis
Valor actual neto (VAN)	Proyecto: \$ 15.234 Inversionista: \$ 1.785	En el flujo del proyecto e inversionista el resultado es mayor a cero, lo que determina que los flujos permiten a los accionistas recuperar la inversión inicial.
Tasa interna de retorno (TIR)	Proyecto: 32,37% Inversionista: 18,66%	La tasa interna es mayor que la tasa de descuento en el flujo del proyecto e inversionista, esto significa que para el inversionista tiene mejor resultado invertir en la heladería antes que mantener el dinero otro tipo de inversión.
Período de Recuperación de la Inversión (PRI)	Proyecto: 3,78 años Inversionista: 3,26 años	En base del VAN, la recuperación de la inversión sucede entre el año 3 y 4 de la evaluación financiera.

### 7.5 Índices financieros

Los índices financieros del proyecto y la industria son los siguientes:

**Tabla 28. Índices financieros**

	INDUSTRIA	PROMEDIO PROYECTO AÑO 1 – AÑO 5
<b>LIQUIDEZ</b>		
Razón corriente	1,53	24,90
<b>ENDEUDAMIENTO</b>		
Razón deuda / capital	57%	16%
<b>ACTIVIDAD</b>		
Rotación de activos	1,55	2,77
<b>RENTABILIDAD</b>		
Rentabilidad sobre activos	10,12%	15,70%
Rentabilidad sobre patrimonio	13,39%	17,87%

El indicador de liquidez del proyecto es mayor a la industria, debido a que el proyecto acumula sus utilidades en la cuenta de efectivo, esto incrementa la liquidez. El indicador de endeudamiento muestra que la empresa tiene menor dependencia del financiamiento externo. El indicador de rentabilidad sobre activos la empresa tiene una cifra superior a la industria, por cada dólar de activo la empresa genera 15 centavos de utilidad, la industria genera 10 centavos. El indicador de rotación de activos es mayor que el de la industria lo que muestra que la empresa aprovecha de mejor forma sus activos para generar ingresos. El indicador de rentabilidad sobre el patrimonio es superior el de la empresa a la industria esto señala que, el negocio tiene un mejor rendimiento del capital invertido por los accionistas.

### **Estrategias para mejorar los índices.**

**Indicador de liquidez.** La empresa al tener un indicador de liquidez más alto que el de la industria, se propone que a partir del cuarto año se puedan reinvertir las utilidades en la adquisición de nueva maquinaria, con el fin de aumentar la capacidad instalada y reducir el tiempo de producción.

**Indicador de endeudamiento.** Para mejorar aún más el indicador de endeudamiento de la empresa que es mayor al de la industria, se determina el tratar de no adquirir préstamos para el pago de gastos del funcionamiento del negocio.

**Indicador de rotación de activos.** La empresa al poseer un indicador de rentabilidad sobre activo mayor que el de la industria, se analiza invertir en los activos no corrientes de la empresa como es el caso de abrir un nuevo punto de venta en la ciudad de Quito.

**Indicador de ROE Y ROA.** La empresa al tener indicadores de ROE Y ROA superiores a los de la industria, se determina la creación de nuevos sabores de helado para mejorar aún más las ventas del producto.

## 8. CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES

Tomando en consideración el análisis del entorno, se puede concluir que existe un panorama favorable para este negocio, debido a que existen leyes como la ley de etiquetado que permiten que este producto pueda ser competitivo y atractivo al consumidor, el mayor nivel de gasto que tienen las personas es en el consumo de los alimentos y bebidas no alcohólicas, en el Ecuador una de cada diez personas tiene cualquier tipo de diabetes y las personas que no poseen esta enfermedad están en busca de productos que con su consumo no se llegue a padecer este tipo de enfermedades, finalmente los acuerdos de producción más limpios y mejoramiento de procesos en el sector de alimentos y bebidas

La industria se considera atractiva ya que no se necesita de mucha experiencia ni inversión para entrar a esta industria, no existe una empresa especializada en la elaboración de un helado 100% para diabéticos, existe gran variedad de proveedores de insumos por lo que es fácil el poder obtener insumos de calidad a precios bajos.

Del análisis del cliente se puede inferir que con un 64,15% las personas con diabetes estarían dispuestas a probar y consumir un helado endulzado con stevia. La mayoría optó como el helado predilecto para ellos que vengan en los sabores de mora, taxo y naranjilla, en las presentaciones medio litro, palito y cono, con precios de \$3,65, \$1,20 y \$1,75 respectivamente, el local se encuentre en el norte de Quito en el sector de la Real Audiencia, finalmente la promoción de ventas sea de 2x1 por tres meses y el negocio se dé a conocer por medio de redes sociales, hojas volantes y degustaciones.

El mercado final meta sería de 2 085 personas. De esto con el 24,53% consumen un helado semanalmente lo que se tendría un número de 512 personas y con el 30,19% consumen mensualmente lo que se tendría un número de 629 personas que podrán escoger cualquier tipo de las tres opciones disponibles para el consumo del helado. Se venderían 154 helados diarios en sus 3 diferentes presentaciones.

El canal de distribución del producto será directo, se arrendará un local de 200 mts<sup>2</sup> en el sector de la Real Audiencia a un costo mensual de \$1 050, se contará con 5 colaboradores para el funcionamiento de la empresa que estarán divididos en un gerente, dos para la venta y dos para la elaboración.

El margen neto de ganancia se evidencia desde el primer año que empieza con un 8,14% en el año uno y que llega al 18,79% en el año cinco.

La estructura de financiamiento para cubrir el valor de \$ 50.413,99 se lleva a cabo con el 70% de capital propio de los accionistas que es \$ 35.289,79 y el 30% procede de un crédito bancario por un valor de \$ 15.124,20, la forma de pago de este crédito son cuotas mensuales fijas de \$ 331,10, con interés de 11,30% y cinco años de plazo.

En los criterios de evaluación se tiene como valoración lo siguiente el VAN (valor actual neto) del proyecto es de \$ 15 234 y del inversionista es de \$1 785; TIR (tasa interna de retorno) del proyecto es de 32,37% y del inversionista de 18,66% y finalmente el PRI (periodo de recuperación de la inversión) del proyecto es de 3,78 años y del inversionista es de 3,26 años.

El indicador de liquidez del proyecto es mayor a la industria, debido a que el proyecto acumula sus utilidades en la cuenta de efectivo, esto incrementa la liquidez. El indicador de endeudamiento muestra que la empresa tiene menor dependencia del financiamiento externo. El indicador de rentabilidad sobre activos la empresa tiene una cifra superior a la industria, por cada dólar de activo la empresa genera 15 centavos de utilidad, la industria genera 10 centavos.

Como recomendación final se tiene que una vez finalizado todo el análisis del proyecto, se concluye de forma general que el proyecto es viable y se puede ejecutar en cualquier momento, ya que además de dejar réditos económicos a corto plazo a los inversionistas; brindará y causará un gran impacto en la sociedad.

## REFERENCIAS

- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2014). *Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano*. Recuperado el Octubre de 2018, de <https://www.controlsanitario.gob.ec/reglamento-sanitario-de-etiquetado-de-alimentos-procesados-para-el-comsumo-humano/>
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2015). *Arcsa facilita aún más la obtención de los registros sanitarios para alimentos procesados*. Recuperado el Noviembre de 2018, de <https://www.controlsanitario.gob.ec/arcsa-facilita-aun-mas-la-obtencion-de-los-registros-sanitarios-para-alimentos-procesados/>
- Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador. (2017). *Indicadores económicos*. Recuperado el Noviembre de 2018, de <http://www.aebe.com.ec/2017/05/indicadores-economicos-2/>
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Información económica*. Recuperado el Diciembre de 2018, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica/>
- Congreso Nacional. (2000). *Ley Orgánica de Defensa al Consumidor*. Quito: Registro Oficial 116 de julio de 2000.
- Ekosnegocios.com. (2014). Zoom al sector alimenticio. *EKOS*. Recuperado el Noviembre de 2018, de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=3040>
- Ekosnegocios.com. (2018). Industria de alimentos y bebidas: la mayor industria del país. *EKOS*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10183>

Hostelería Ecuador. (2018). *¿Cuánto necesito para abrir un negocio?* Recuperado el Noviembre de 2018, de <https://hosteleriaecuador.com/cuanto-necesito-abrir-negocio/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. (2010). *Resultados del Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manual-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. (2012). *Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo, ENEMDU*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/EMPLEO/archivos\\_ENEMDU/Actualizacion\\_dise%1o\\_muestral\\_ENEMDU.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/EMPLEO/archivos_ENEMDU/Actualizacion_dise%1o_muestral_ENEMDU.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. (2014). *¿Cómo Somos? Buenas prácticas ambientales en el hogar. Postdata*. Recuperado el Noviembre de 2018, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Revistas/revista\\_postdata\\_n2\\_inec/files/assets/basic-html/page1.html](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Revistas/revista_postdata_n2_inec/files/assets/basic-html/page1.html)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. (2018). *Índice de precios al consumidor IPC*. Recuperado el Noviembre de 2018, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Marzo-2018/01%20ipc%20Presentacion\\_IPC\\_mar2018.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Marzo-2018/01%20ipc%20Presentacion_IPC_mar2018.pdf)

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

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Tercera ed.). México: Pearson.

Licata, M. (2018). El helado, un alimento nutritivo, que puede formar parte de una dieta saludable. *Zonadiet.com*, III(4). Recuperado el Octubre de 2018, de <https://www.zonadiet.com/comida/helado.htm>

Ministerio de Industrias y Productividad. (2018). *BP.127 – Sector alimenticio busca incorporar acuerdos de Producción más Limpia y mejorar sus procesos productivos*. Obtenido de Noticias: <https://www.industrias.gob.ec/bp-127-sector-alimenticio-busca-incorporar-acuerdos-de-produccion-mas-limpia-y-mejorar-sus-procesos-productivos/>

Organización Panamericana de la Salud. (2018). *La diabetes, un problema prioritario de salud pública en el Ecuador y la región de las Américas*. Quito. Recuperado el Octubre de 2018, de [https://www.paho.org/ecu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1400:la-diabetes-un-problema-prioritario-de-salud-publica-en-el-ecuador-y-la-region-de-las-americas&Itemid=360](https://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=1400:la-diabetes-un-problema-prioritario-de-salud-publica-en-el-ecuador-y-la-region-de-las-americas&Itemid=360)

Presidencia Constitucional de la República. (2016). *Reglamento a la Ley Orgánica para equilibrio de las finanzas públicas*. Recuperado el Noviembre de 2018, de [http://corporativo.cnt.gob.ec/wp-content/uploads/2016/07/reglamento\\_ley\\_organica\\_para\\_equilibrio\\_finanzas\\_publicas\\_2016.pdf](http://corporativo.cnt.gob.ec/wp-content/uploads/2016/07/reglamento_ley_organica_para_equilibrio_finanzas_publicas_2016.pdf)

Revistalideres.ec. (2014). *Los diabéticos pueden complacer a su paladar*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/diabeticos-complacer-paladar.html>

Servicio de Rentas Internas. (2018). *Estadísticas*. Obtenido de [www.sri.gob.ec/web/guest/estadisticas-sri#estadisticas](http://www.sri.gob.ec/web/guest/estadisticas-sri#estadisticas)

Servicio de Rentas Internas. (2018). *Ley Orgánica para la Reactivación de la Economía, Fortalecimiento de la Dolarización y Modernización de la Gestión Financiera*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/ley-organica-para-la-reactivacion-de-la-economia-y-fortalecimiento>



Sorbetto. (2015). *Nuestra historia*. Obtenido de <http://www.sorbetto.ec/sobre-nosotros>

The Nielsen Company. (2015). *Lo saludable, una tendencia en alza*. Recuperado el **Noviembre** de **2018**, de <https://www.nielsen.com/ec/es/insights/news/20151/oportunidades-saludables.html>

## **ANEXOS**

## Anexo 1.

### Encuesta

Encuesta de un Helado para Diabéticos

De antemano gracias por participar en esta encuesta. Esta encuesta consta de 28 preguntas que se desarrollan con el tema de producción y comercialización de un Helado para Diabéticos, además de opiniones de sobre un Helado para Diabéticos. En donde será un helado 100% natural de fruta que será colorido con una textura suave y será endulzado con stevia además de venir en una presentación en tarrina Esta encuesta es confidencial y toda la información recopilada será utilizada con fines académicos. Tiempo aproximado de realización de esta encuesta 5-10 minutos.

1) De los siguientes atributos ¿Cuál es el más importante para un helado de diabéticos?

Selección múltiple

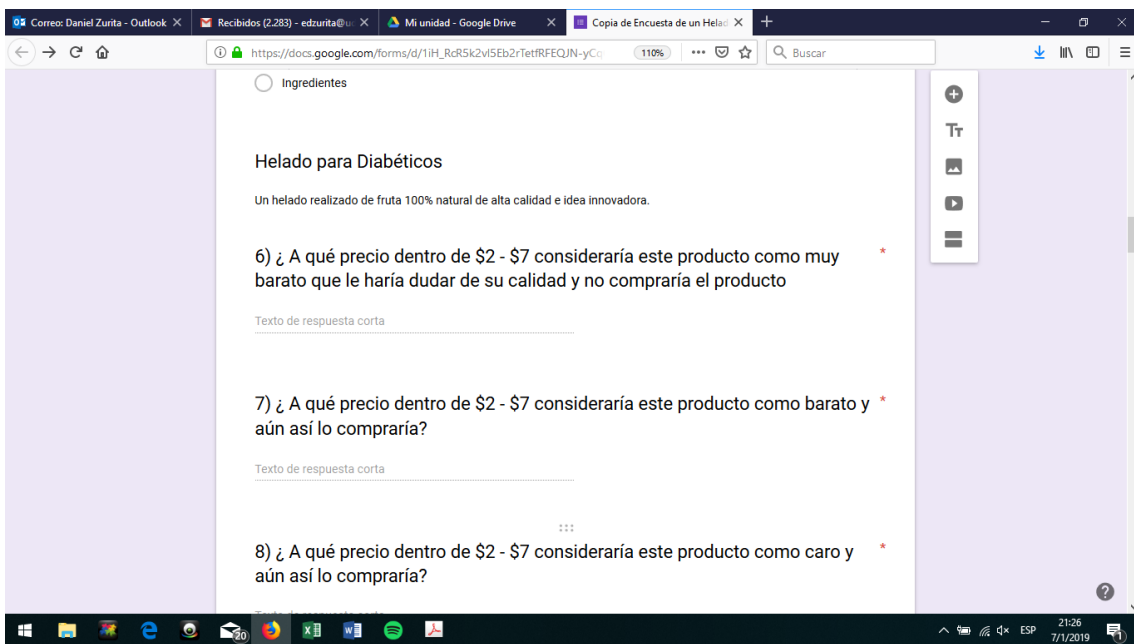
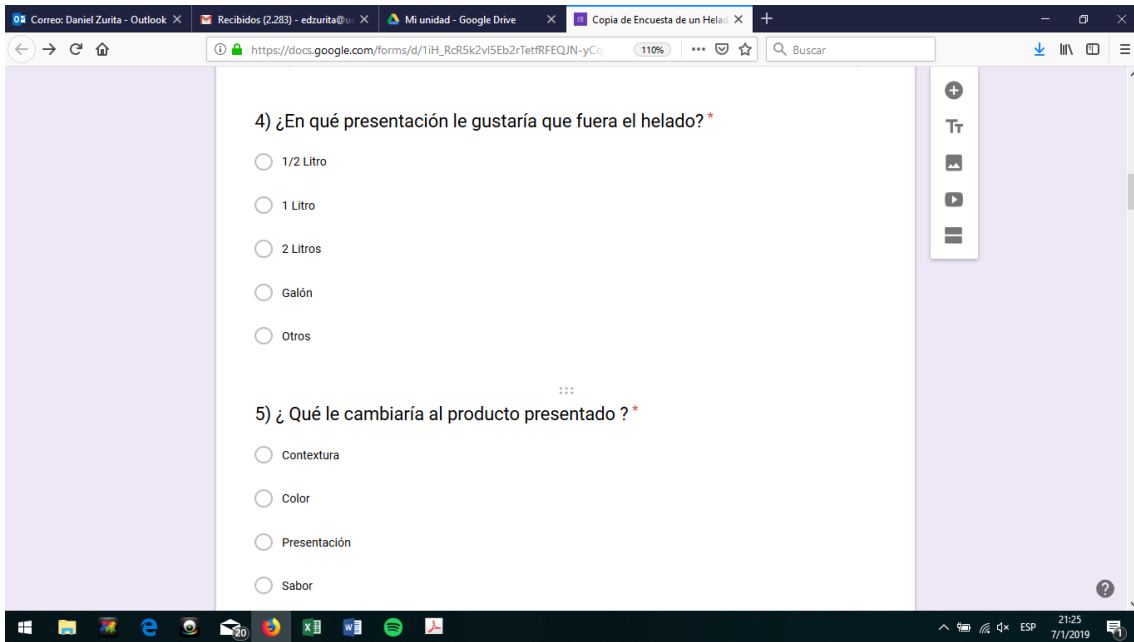
- Textura
- Color
- Presentación
- Sabor
- Ingredientes

2) ¿Cuál de estos endulzantes de stevia prefiere para endulzar el helado? \*

- Stevia Natural
- Stevia Procesado

3) Seleccione 3 sabores que le gustaría para este producto \*

- Mora
- Naranja
- Taxo
- Coco
- Máuacuya
- Otros



Correo: Daniel Zurita - Outlook x Recibidos (2.283) - edzurita@... x Mi unidad - Google Drive x Copia de Encuesta de un Helado x +

https://docs.google.com/forms/d/1iH\_RdR5k2vI5Eb2rTetRFEQJN-yC... 110% Buscar

9) ¿A qué precio dentro de \$2 - \$7 consideraría este producto como muy caro como para comprarlo? \*

Texto de respuesta corta

10) ¿Que precio consideraría justo pagar de \$2 - \$ 7 por este producto? \*

Texto de respuesta corta

...

11) ¿Donde normalmente compra un helado? \*

- Local Comercial
- Supermercados
- Dulcerías
- Centro Comercial
- Tiendas de Barrio

21:26 7/1/2019

Correo: Daniel Zurita - Outlook x Recibidos (2.283) - edzurita@... x Mi unidad - Google Drive x Copia de Encuesta de un Helado x +

https://docs.google.com/forms/d/1iH\_RdR5k2vI5Eb2rTetRFEQJN-yC... 110% Buscar

- Otros

...

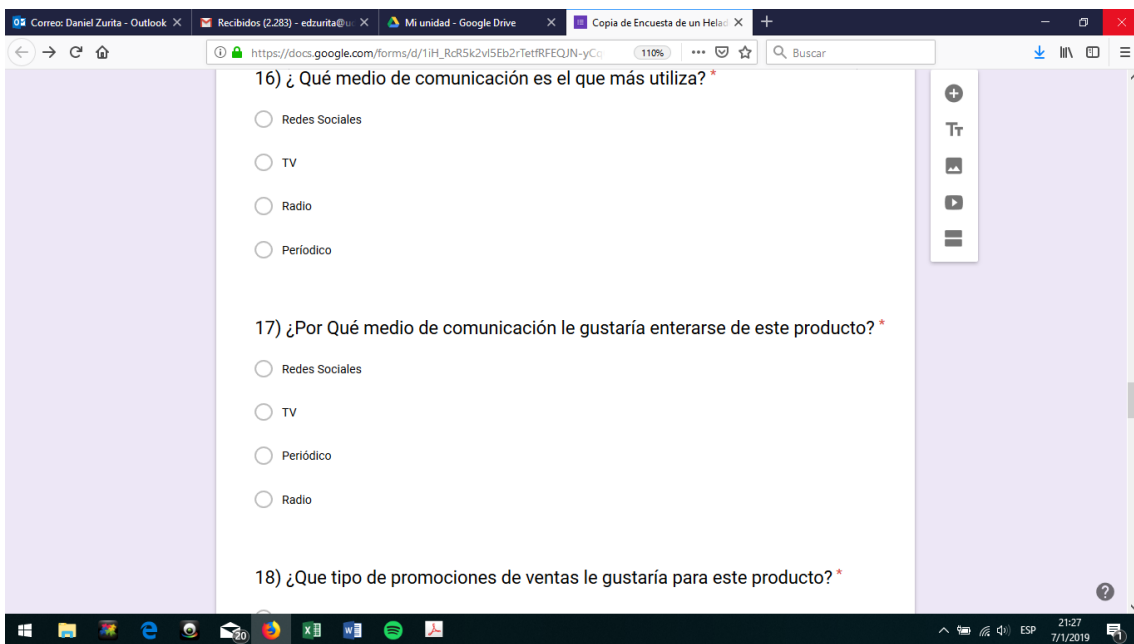
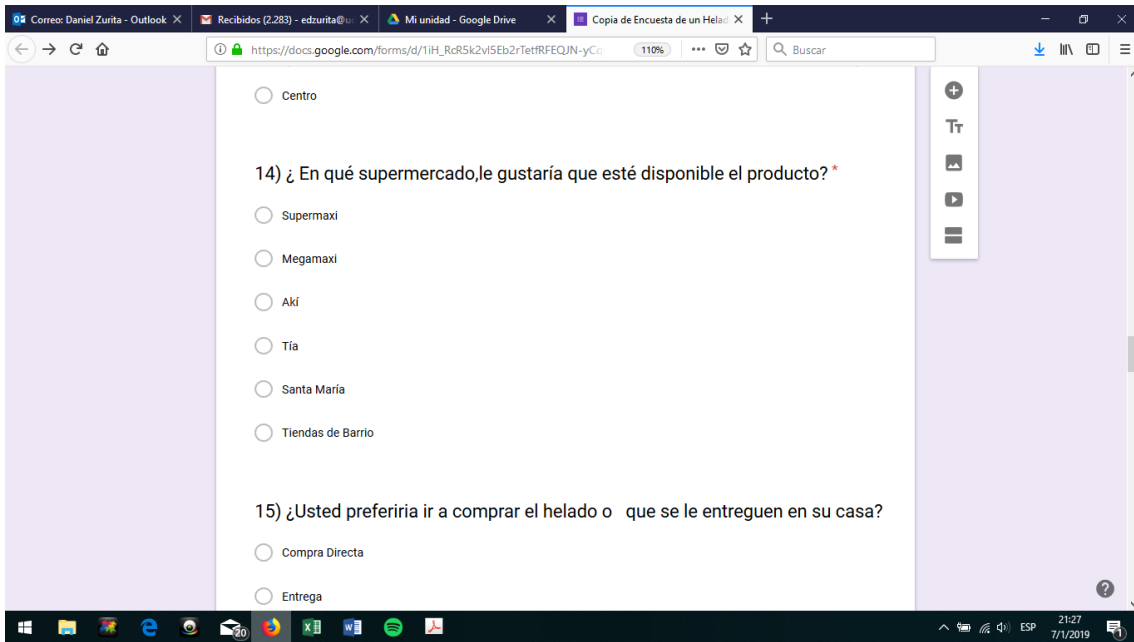
12) ¿Dónde le gustaría encontrar el producto? \*

- Local Comercial
- Supermercados
- Dulcerías
- Centro Comercial
- Tiendas de Barrio
- Otros

13) ¿ En qué sector de la ciudad, le gustaría que esté ubicado el local comercial? \*

- Norte
- Sur

21:27 7/1/2019



Correo: Daniel Zurita - Outlook X Recibidos (2.283) - edzurita@... X Mi unidad - Google Drive X Copia de Encuesta de un Helado X

https://docs.google.com/forms/d/1iH\_RdR5k2vI5Eb2TetFRFEQJN-yC... 110% Buscar

18) ¿Que tipo de promociones de ventas le gustaría para este producto? \*

- Descuentos
- Obsequios
- 2x1

19) ¿ Por cuánto tiempo le gustaría que se aplique la promoción de ventas? \*

- 1 mes
- 2 meses
- 3 meses
- Otro

...

20) ¿Le gustaría recibir degustaciones del helado en los punto de venta? \*

- Si

21:27 7/1/2019

Correo: Daniel Zurita - Outlook X Recibidos (2.283) - edzurita@... X Mi unidad - Google Drive X Copia de Encuesta de un Helado X

https://docs.google.com/forms/d/1iH\_RdR5k2vI5Eb2TetFRFEQJN-yC... 110% Buscar

20) ¿Le gustaría recibir degustaciones del helado en los punto de venta? \*

- Si
- No

21) ¿Con qué frecuencia consume usted un helado? \*

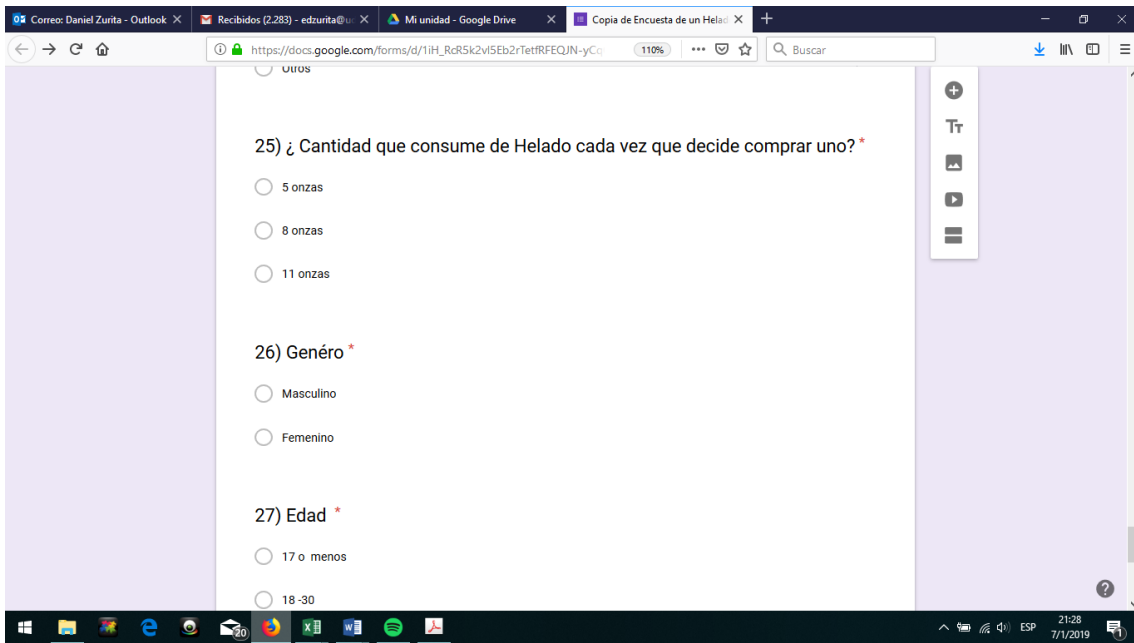
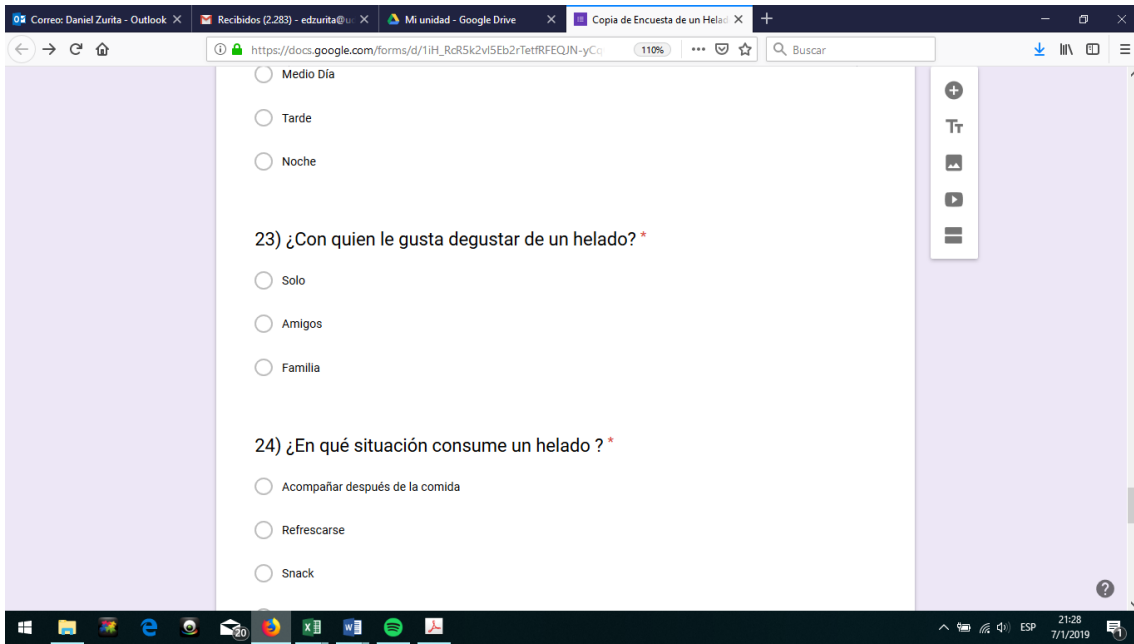
- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Trimestral
- Semestral

...

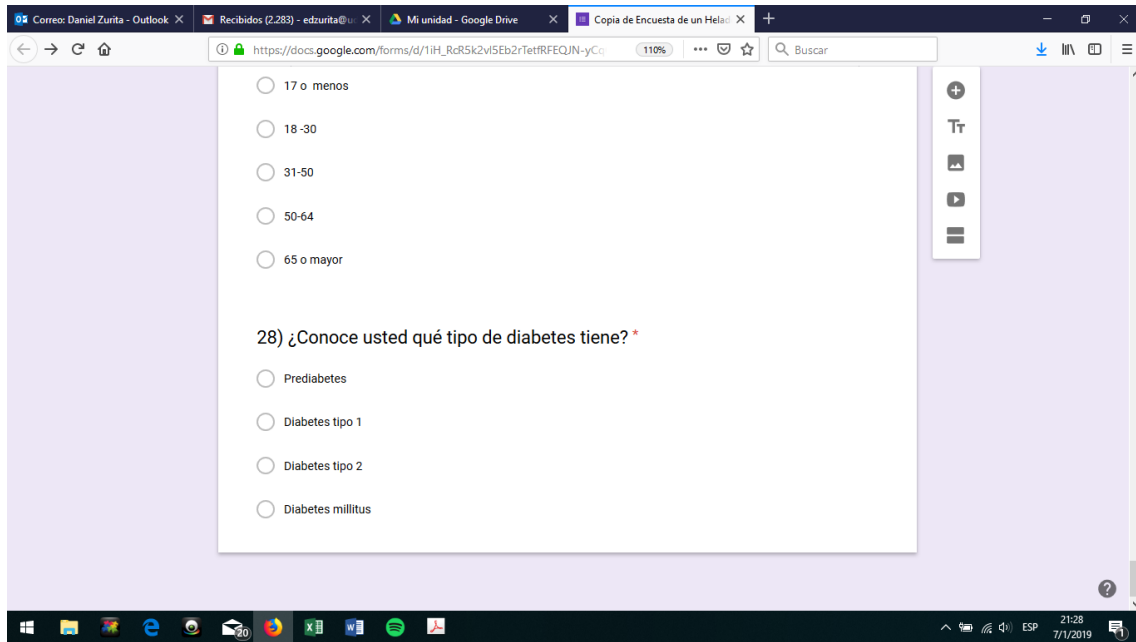
22) ¿Cuál le parece el mejor momento del día para consumir un helado? \*

- Mañana

21:28 7/1/2019

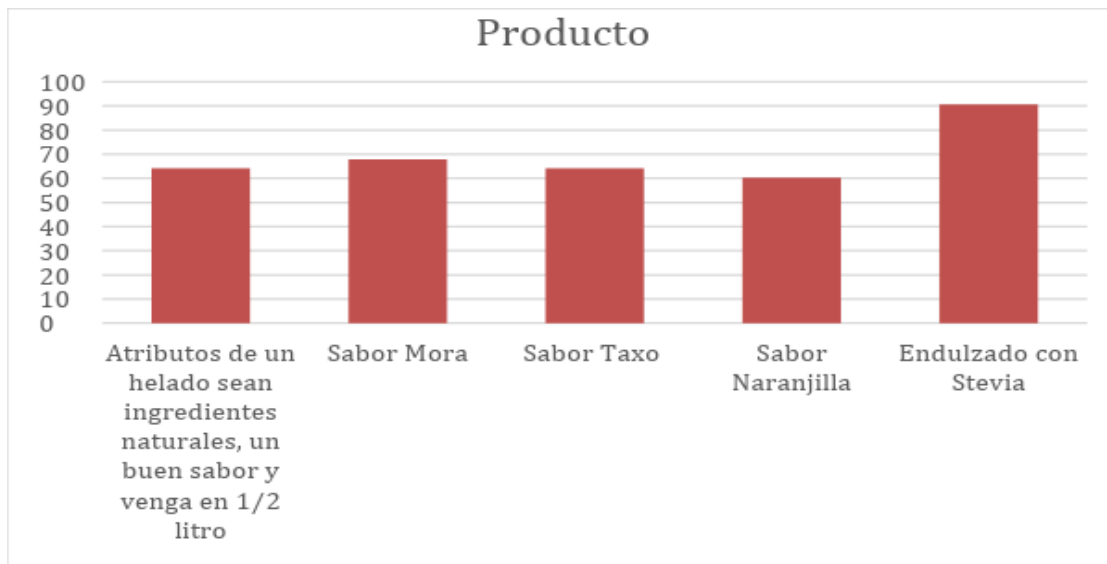






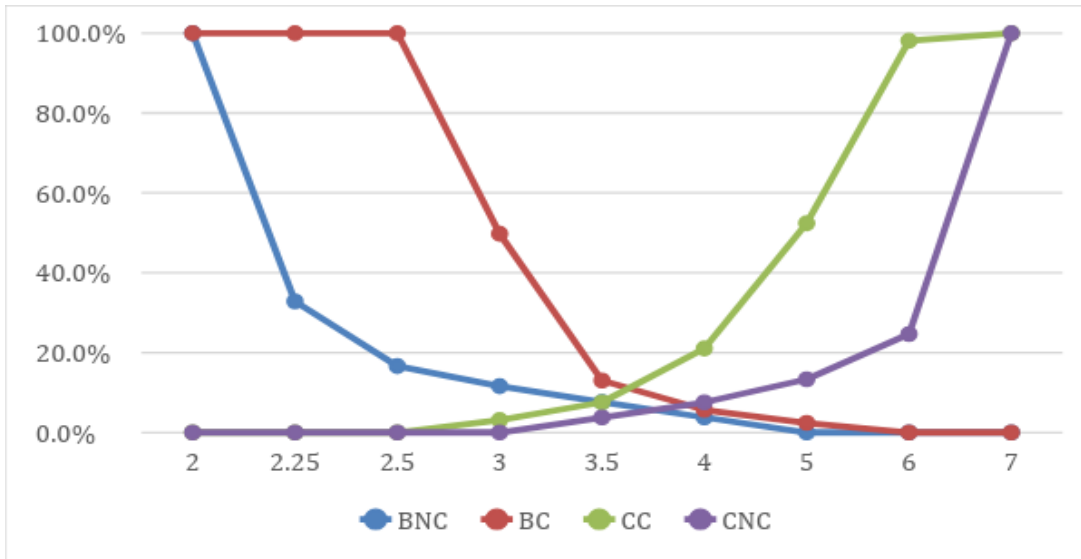
## Anexo 2

### Gráfico de la encuesta del Producto



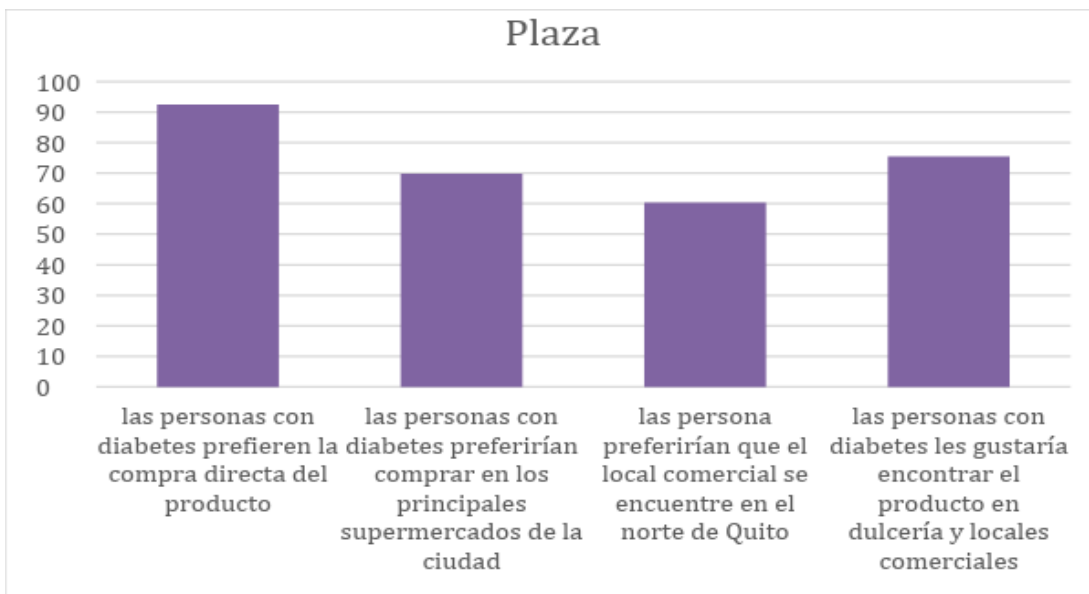
## Anexo 3

### Gráfico de la encuesta del Precio



#### Anexo 4

#### Gráfico de la encuesta de la Plaza



#### Anexo 5

#### Gráfico de la encuesta de la Promoción



## Anexo 6

### Gráfico de la encuesta de Tendencia de Consumo



## Anexo 7

### Tabla de préstamos del Banco del Pichincha



