



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Ingeniería Comercial

Nombres completos del Autor:

Angie Lissette Jácome Araujo

TÍTULO DEL TRABAJO

**Plan de negocios para la creación de una microempresa
dedicada a la comercialización de Helados de Yogurt en la
ciudad de Guayaquil.**

Trabajo de Conclusión de Carrera
(T.C.C.) presentado como requisito
parcial para la obtención del grado
en (Ingeniería Comercial)

Guayaquil, 2023


Ficha Catalográfica

Jácome Araujo Angie Lissette, Plan de negocios para la creación de una microempresa dedicada a la comercialización de helados de yogurt en la ciudad Guayaquil.

Guayaquil: UPACÍFICO, 2023, 137 páginas. Tutor, PHD. Margarita Ayala (Trabajo de Titulación-TT. presentado a la Facultad de Negocios de la Universidad Del Pacífico).

Resumen: El presente trabajo tiene como propósito diseñar un plan de negocios para la comercialización de helados de yogurt en la ciudad de Guayaquil. Como parte de la metodología se consideró el método deductivo no experimental. En este sentido se definió que el producto se encuentra direccionado para cualquier persona desde los 3 años de edad en adelante, toda vez que el 82% de los encuestados si consume helado; como parte de los sabores más aceptados se considera a la mora, y la frutilla; se demuestra un alto consumo de helados semanalmente y quincenal; el 100% menciona que estaría dispuesto a comprar helado de yogurt endulzado con Stevia; y, como acompañantes del helado de yogurt, los encuestados prefieren al chocolate, frutas tropicales y la mermelada. Finalmente, como parte de la factibilidad del proyecto, se demuestra que el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto, se sitúa en los \$ 30.427,45 y la TIR con un 43.30%, lo que indica que el proyecto es rentable.

Palabras claves: helado, yogurt, emprendimiento, Stevia.

	ENTREGA DE TRABAJO	Fecha: 09/07/2015
	(CONCLUSIÓN DE CARRERA DE GRADO)	Versión: 001
	PA-FR-67	Página: iii de 1

DECLARACIÓN

Al presentar este Trabajo de Titulación como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Ingeniería Comercial de la Universidad Del Pacífico, hago entrega del documento digital a la Biblioteca de la Universidad.

El estudiante certifica estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de este Trabajo de Titulación dentro de las Regulaciones de la Universidad, acorde con lo que dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.

Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar dos copias digitales de este Trabajo de Titulación para que sean reportados en el Repositorio Nacional conforme lo dispuesto por el SENESCYT.

Para constancia de esta declaración, suscribe

Jácome Araujo Angie Lissette

Estudiante de la Facultad de Negocios

Universidad Del Pacífico

Fecha:	Guayaquil, diciembre 2023.
Título de T.C.C.:	Plan de negocios para la creación de una microempresa dedicada a la comercialización de helados de yogurt en la ciudad de Guayaquil.
Autor:	Jácome Araujo Angie Lissette
Tutor:	PHD. Margarita Ayala
Miembros del Tribunal:	Máster Ingrid Soto Máster Mario Palacios
Fecha de calificación:	Diciembre, 2023

DECLARACION DE AUTORIA

Yo, Angie Lissette Jácome Araujo, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mí autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado, calificación profesional, o proyecto público ni privado; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

En caso de que la Universidad auspicie el estudio, se incluirá el siguiente párrafo:

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD DEL PACIFICO, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.



Nombre y firma

RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito diseñar un plan de negocios para la comercialización de helados de yogurt en la ciudad de Guayaquil. Como parte de la metodología se consideró el método deductivo no experimental. En este sentido se definió que el producto se encuentra direccionado para cualquier persona desde los 3 años de edad en adelante, toda vez que el 82% de los encuestados si consume helado; como parte de los sabores más aceptados se considera a la mora, y la frutilla; se demuestra un alto consumo de helados semanalmente y quincenal; el 100% menciona que estaría dispuesto a comprar helado de yogurt endulzado con Stevia; y, como acompañantes del helado de yogurt, los encuestados prefieren al chocolate, frutas tropicales y la mermelada. Finalmente, como parte de la factibilidad del proyecto, se demuestra que el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto, se sitúa en los \$ 30.427,45 y la TIR con un 43.30%, lo que indica que el proyecto es rentable.

Palabras claves: helado, yogurt, emprendimiento, Stevia, saludable.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to design a business plan for the commercialization of frozen yogurt in the city of Guayaquil. As part of the methodology, the purely quantitative non-experimental deductive method was considered. In this sense, it was defined that the product is addressed to anyone from 3 years of age onwards, since 82% of those surveyed do consume ice cream; as part of the most accepted flavors, blackberry and strawberry are considered; a high consumption of ice cream is demonstrated weekly and biweekly; 100% mention that they would be willing to buy frozen yogurt sweetened with Stevia; and, as a companion to yogurt ice cream, those surveyed prefer chocolate, tropical fruits and jam. Finally, as part of the feasibility of the project, it is shown that the Net Present Value (NPV) of the project, once the initial investment has been discounted, is around \$244,000 and the IRR is 85.83%, which indicates that the project it is profitable.

Palabras claves: ice cream, yogurt, entrepreneurship, Stevia, healthy.

Índice

RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I JUSTIFICACIÓN, OBJETIVOS	1
I.A. Justificación	1
I.B. Objetivos del emprendimiento o modelo de negocio	1
I.B.1. General	1
I.B.2. Específicos	1
I.C. Objetivos del nuevo emprendimiento o modelo de negocios	2
I.D. Metodología utilizada	2
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	5
II.A. Modelo de negocio	5
II.B. El Marketing y sus herramientas	9
II.C. Análisis del entorno	12
II.D. Análisis PESTEL	15
II.E. Análisis PORTER	16
II.F. Cadena de valor	18
II.G. Análisis FODA	20
II.H. Factibilidad económica y comercial de un proyecto de inversión	21
II.I. Marketing	22
II.J. Herramientas de marketing	23
II.K. Marketing Integral	23
II.L. Comunicación de marketing integral	24
II.M. Industria de los Helados	25
II.M.I. Tipos de Helados	26

II.M. III. Beneficios del Yogurt	27
II.M. IV. Aspectos nutricionales	28
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL ENTORNO	29
III.A. Factores Políticos y Legales	29
III.A.1. Entorno político	29
III.A.2 Entorno Legal	30
III.B. Factores Económicos	32
III.B.1. Producto Interno Bruto	33
III.B.2. Valor Agregado Bruto	33
III.B.3. Inflación	34
III.B.4. Coeficiente de GINI	36
III.B.5. Inversión extranjera	36
III.B.6. Reservas internacionales.	36
III.B.7. Deuda pública	37
III.B.8. Riesgo País	37
III.C. Factores Sociales	38
III.C.1. Aspectos sociales en Ecuador	38
III.C.2. Aspectos sociales en el mundo	39
III.C.3. Composición de la población - Empleo	42
III.D. Factores Tecnológicos	43
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DEL EMPRENDIMIENTO O MODELO DE NEGOCIO	47
IV.A. Análisis del microentorno	47
IV.A.1. Identificación, características y evolución del sector	47
IV.A.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter Matriz del perfil competitivo	47
IV.A.3. Análisis FODA	52

CAPÍTULO V. ESTUDIO DE MERCADO	55
V.A. Objetivos	55
V.A.1. Objetivo General	55
V.A.2. Objetivos Específicos	55
V.B. Metodología del estudio de mercado	56
V.C. Resultados encontrados	60
V.D. Análisis de la demanda	77
V.E. Análisis de la oferta	80
CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATÉGICO	86
VI.A. Directrices del negocio	86
VI.A.1. Definición del negocio	86
VI.A.2. Misión, Visión, Objetivos	86
VI.A.3. Características diferenciadora del negocio	88
VI.B. Estrategias FODA	89
VI.C. Estrategias de Marketing Mix	91
VI.C.1. Estrategias de Producto	91
VI.C.2. Estrategias de Precio	94
VI.C.3. Estrategias de Plaza	95
VI.C.4. Estrategias de Promoción	97
VI.C. Modelo de negocio	98
VI.C.1. Propuesta de valor	98
VI.C.2. Segmentos de clientes	98
VI.C.3. Canales de distribución	98
VI.C.4. Relación con el cliente	98
VI.C.5. Fuentes de ingresos	99
VI.C.6. Recursos clave	99

VI.C.7. Estructura de costos.....	99
VI.D. Estrategias del modelo de negocio	100
VI.E. Estructura organizacional	103
VI.F. Cargos y funciones.....	103
VI.G. Cadena de valor	104
VI.G.1. Actividades Primarias	104
VI.G.2. Actividades de Apoyo:	105
VI.G.3. Proveedores de ingredientes	106
CAPÍTULO VII. ASPECTOS FINANCIEROS.....	109
VII.A. Activos, Pasivos y Patrimonio	109
VII.B. Estructura y fuentes de financiamiento.....	110
VII.C. Inversión Inicial.....	112
VII.D. Ingresos y Gastos de la empresa antes de la implementación	113
VII.F. Proyección de ventas anuales para cada uno de los cinco años luego de la implementación.	115
VII.G. Punto de equilibrio.....	116
VII.H. Flujo de efectivo.....	118
VII.K. Valor presente Neto, Tasa Interna de Retorno.....	120
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	122
Conclusiones	122
Recomendaciones	124
Bibliografía	127
Anexos	134
Anexo 1. Formulario de la encuesta	134

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I JUSTIFICACIÓN, OBJETIVOS

I.A. Justificación

El presente plan de negocios mantiene el objeto de crear una empresa que comercialice helados de yogurt en la ciudad de Guayaquil para el año 2022. El helado de yogurt tiene propiedades nutritivas, adicionando que el nivel de lactosa es inferior al helado elaborado a partir de crema, toda vez que el mismo se elabora bajo un proceso de fermentación, lo cual lo hace más sano para el consumo de niños y adultos que presenten cuadros de diabetes o con cuadros de sobrepeso. El yogurt contiene prebióticos, mismos que regulan la flora intestinal y colabora con el mantenimiento de la piel gracias a los nutrientes que aporta.

Adicionalmente, se analizarán las problemáticas que pueden constar dentro o fuera del giro de negocio por lo que se justificará el estudio con técnicas aplicadas en clase.

I.B. Objetivos del emprendimiento o modelo de negocio

I.B.1. General

Diseñar un plan de negocios para la comercialización de helados de yogurt en la ciudad de Guayaquil.

I.B.2. Específicos

- Analizar el entorno externo e interno del giro de negocio de helados de yogurt en la parroquia pascuales de la ciudad de Guayaquil.
- Establecer un plan de comercialización de helados de yogurt en la parroquia pascuales de la ciudad de Guayaquil.

- Realizar el estudio financiero para medir la rentabilidad del proyecto.

I.C. Objetivos del nuevo emprendimiento o modelo de negocios

A través del desarrollo del proyecto de investigación se busca tener una perspectiva clara, focalizada e investigativa de un proyecto o idea de negocio. En el caso específico del proyecto sirve como base fundamental para conocer la factibilidad y viabilidad de la creación de una microempresa dedicada a la comercialización de Helados de Yogurt en la ciudad de Guayaquil.

I.D. Metodología utilizada

Como parte de la metodología empleada se considera al método deductivo, toda vez que se partirá de lo general a lo específico. Adicionalmente, se realizará una investigación de tipo descriptivo. Este tipo de estudio se basa en describir las características y detalles obtenidos en los instrumentos investigativos y la situación que se persigue analizar para un fin específico (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). En este caso, se recurrió a este método por la necesidad de conocer cómo las personas perciben la propuesta de valor, es decir la comercialización de helado de yogurt, en el caso de que sea viable el negocio en relación al interés de compra de las personas.

Debido al tipo de proyecto, se detalla una investigación no experimental. Sin embargo, se observarán los escenarios posibles por medio de herramientas investigativas como la encuesta para identificar gustos, tendencias, precios aceptables, ubicación, etc. Hernández (2014), establece que esta herramienta es la correcta.

En ese sentido, la investigación se considera cuantitativa. Se empleará la herramienta de Excel para realizar la tabulación y obtención de resultados para posteriormente analizarlos.

Respecto al enfoque de la investigación, de acuerdo a Hernández (2014) el trabajo corresponde a un trabajo mixto por lo que se emplearán herramientas cualitativas y cuantitativas. El método cualitativo se efectuará por medio de instrumentos como libros, revistas, artículos científicos y demás. Y respecto al cuantitativo, se aplicarán las encuestas.

Respecto a la población, se considera importante encuestar a personas entre 15 a 49 años en la ciudad de Guayaquil, parroquia Pascuales. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2021), en esta parroquia existe un total de 74.932 habitantes. En tal sentido, la población no supera los 100.000 habitantes por ende se debe aplicar la fórmula para poblaciones finitas, misma que se desglosa a continuación:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2(N - 1) + Z^2 p * q}$$

P – q= Señalando la probabilidad de éxito y fracaso, valorándose ambas en 50% o 0,5.

Z= Corresponde al valor Z y que asciende a 1,96, el cual obedece al 95% de nivel de confianza.

E= Hace alusión al margen de error, utilizándose el 5% para el 95% de nivel de confianza.

Con los datos indicados, la muestra a consultar asciende a 384 personas.

En tal virtud, se define la muestra tanto para las encuestas y entrevistas de la siguiente manera:

Tabla 1. Muestra de la investigación.

Técnica	Detalle	Población	Muestra
Encuesta	Personas que residen en la parroquia pascuales.	74.932	384
Total de la muestra entre entrevistas y encuestas			384

Nota.- Detalle de la Población y muestra

Elaborado por: La Autora.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

II.A. Modelo de negocio.

Un modelo de negocio es una herramienta que permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a sus clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados y el capital para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles. Como tal, describe el tema y el orden para crear valor a través de la explotación de las oportunidades de negocios (Landazury & Ferrer, 2016).

De acuerdo con Sterwalder y Pigneur (2011), un modelo de negocio describe las bases sobre las cuales una organización es creada, y por medio de la cual también proporciona y capta valor. Para tales efectos, dividen un modelo de negocio en nueve módulos básicos que una empresa sigue y expresa su lógica para obtener ingresos:

- Segmentos de mercado, es decir los grupos de personas que atienden, haciendo referencia a sus clientes.
- Propuesta de valor, a través de la cual solucionará problemas que sus clientes presentan, satisfaciendo sus necesidades y obteniendo ingresos con su venta.
- Canales, los cuales comprenden los de comunicación, distribución y venta, permitiendo que la propuesta de valor sea captada por el público.
- Relaciones con clientes, haciendo referencia a la construcción y mantenimiento de relaciones con los segmentos de mercados que se manejan.
- Fuentes de ingresos, involucrando la percepción de recursos económicos en base a la propuesta de valor que ofrece la empresa y se pone a disposición del público,

- Recursos clave, es decir los activos esenciales que hacen posible entregar la oferta al público y así obtener ingresos para seguir operando. Estos pueden ser físicos, intelectuales, humanos y económicos.
- Actividades clave, es decir las operaciones que se realizan y que resultan esenciales para la oferta del producto.
- Asociaciones claves, las cuales se construyen para disponer de recursos que la empresa no es capaz de generar por sí misma, o también con el fin de optimizar sus operaciones.
- Estructura de costos, en donde se consideran los principales costos que se generan dentro del modelo de negocio y son esenciales para la entrega de la propuesta de valor, teniendo en cuenta que unos serán mayores que otros.

Es necesario indicar que Maurya modifica estos módulos de la siguiente forma (Maurya, 2012):

- Las relaciones con clientes pasan a llamarse problemas, evaluando aquí cuáles son las carencias y limitaciones que perciben esos clientes para así poder diseñar una oferta competitiva. Por este motivo, se agrupa en el segundo módulo y la propuesta de valor baja al tercer puesto.
- Las actividades claves se denominan solución, lo cual implica que al conocer el problema requieren determinarse las funcionalidades que el producto posee y que harán posible resolver esos problemas. Este se ubica como cuarto módulo.
- Los recursos clave que pasan a llamarse métricas claves, en donde deben establecerse las actividades que requieren medirse, los indicadores a utilizar y de qué manera pueden ayudar a la toma de decisiones.

- Asociaciones claves que toman el nombre de ventaja competitiva, es decir aquello que permite al negocio destacar de los demás.

Así, el orden que propone es (1) Segmentos de mercado, (2) Problemas, (3) Propuesta de valor, (4) Solución, (5) Canales, (6) Fuente de ingresos, (7) Estructura de costos, (8) Métricas clave y (9) Ventaja competitiva. En la perspectiva de Macías, Díaz y Garcia (2016) los modelos de negocio son herramientas para establecer estrategias empresariales, permitiendo diseñar negocios basándose en todos los aspectos claves para que pueda actuar adecuadamente. Es necesario conocer estos elementos en las empresas para que logren su buen funcionamiento en la práctica ayudando a capturar, visualizar, entender, comunicar y compartir la lógica del negocio.

Como tal, son parte indispensable de las empresas, ya que funcionan como mecanismos que buscan que obtengan ingresos mediante un esquema de representación, evidenciando cómo lograr la satisfacción de los clientes y sus necesidades, lo cual puede traducirse como beneficios (Bueno, 2018). Dicho esto, son importantes para poder plasmar las ideas que los empresarios tienen con respecto al funcionamiento de sus empresas, porque permiten clarificar cuáles son los objetivos que se desean alcanzar y anticiparse a posibles contratiempos.

Estos modelos tienen como fin crear valor para la empresa y para el cliente. Los modelos de negocio son una representación de las organizaciones en cuanto a sus normas, procesos, diseños y desarrollo. Los considera como un plan a seguir por parte la empresa, constituido por los siguientes factores: la selección del cliente, la imagen de la organización en el mercado, las actividades para su posicionamiento, y la forma en la que consigue los frutos (Bueno, 2018).

Queda determinado que los modelos de negocio son modelos simplificados que describen la forma en que las empresas crean y producen valor para sus clientes y la recompensa que obtienen de esto (Mendelson, 2015). El concepto de modelo de negocio involucra el producto, el cliente y el mercado, el papel de la empresa, y lo que le permite alcanzar sus objetivos. Este plan de acción tiene como objetivo implementar orden y disciplina al proceso de creación, expansión y gestión de un negocio.

Estos modelos están compuestos de una estructura de procesos que permitirá al negocio ganar dinero para subsistir, cubriendo sus costos, gastos y percibiendo niveles óptimos de rentabilidad. Las preguntas que deben responderse para el planteamiento del modelo de negocio son ¿A quién se dirige?, ¿Qué ofrecerá al público?, ¿Cómo se obtendrán los fondos?, ¿De qué forma se diferenciará y sustentará en el mercado?, ¿Cómo se proporcionará el producto al mercado y podrá entregarse al cliente? (Wheelen & Hunger, 2017).

Estas preguntas suelen responderse en el diseño de planes de negocio, mismos que son documentos donde se plasma la idea de negocio y se estructuran las operaciones, determinando si será o no rentable, además de otros aspectos para prevenir riesgos (Rodríguez, 2017). La estructura que recomienda para el desarrollo de este plan comprende:

- Descripción de la idea de negocio, es decir su objeto, indicando el producto a ofrecer y hacia quiénes van dirigidos.
- Estudio de mercado, en donde se realiza un análisis del entorno donde se desarrollará el negocio, involucrando sus factores internos y externos para posteriormente presentar un diagnóstico, el cual servirá para la toma de decisiones y el diseño de estrategias.
- Marketing mix o plan de marketing, donde se describen aspectos sobre el producto, precio, plaza y promoción.

- Plan de producción y operaciones, describiendo los procesos de adquisición, producción y comercialización de los productos.
- Plan de recursos humanos, mencionando la necesidad de talento humano para intervenir en los procesos, además de la jornada, funciones que desempeñaría, entre otros aspectos.
- La estructura legal, haciendo énfasis en la forma jurídica del negocio y los requisitos que deberán cumplirse para iniciar sus operaciones.
- Plan financiero, realizándose una evaluación de la factibilidad financiera del negocio, presentando proyecciones de producción, venta y resultados económicos.

II.B. El Marketing y sus herramientas.

Para abordar el estudio del marketing se inicia tomando como referencia la definición expuesta por la *American Marketing Association* ubicándolo como una actividad, conjunto de instituciones y procesos orientados a la creación, comunicación, entrega e intercambios de ofertas que poseen valor para los clientes, la empresa, socios y la sociedad en general. Es importante señalar que, con este intercambio de valores se pretende satisfacer necesidades, tanto de los clientes, como de la empresa (American Marketing Association, 2017).

En las empresas el marketing es esencial porque, sin la demanda de productos, éstas no serían capaces de obtener beneficios y así mantener sus operaciones en el mercado. Así, ubican al marketing como aquel que, orientado a identificar y satisfacer necesidades humanas y sociales, obteniendo individuos lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta e intercambio de valores (Kotler & Keller, 2016).

En la perspectiva de Pride (2016), el marketing es un intercambio de valores porque el cliente recibirá el producto que necesita acorde a sus expectativas, mientras la empresa

percibirá recursos al venderlo, los cuales le permitirán financiar sus operaciones y continuar funcionando. Es importante tener claro que las necesidades se satisfacen mediante la oferta de productos.

Por tal motivo, se defiende que el marketing comprende la planeación desarrollo, asignación de un precio, promoción y comercialización de la oferta, buscando el intercambio de valores como fin primordial (Pride, 2016). Respecto a la satisfacción, esta no solo se persigue para quien adquiere el producto, sino también para la empresa que, al comercializarlo, obtendrá recursos suficientes para mantener sus operaciones y generar ganancias para los accionistas.

Ortiz (2016), sostiene que el diseño de productos debe partir de identificar y evaluar las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, logrando que la oferta genere niveles altos de satisfacción al público.

Sin embargo, el diseño de productos solo es uno de los elementos que compone el mix del marketing. Kotler y Keller (2016), lo denominan mezcla del marketing o 4P's e indican que cada componente es una herramienta o variable que se orienta al alcance de resultados y objetivos trazados dentro de la organización, ayudando a la formulación de estrategias que satisfagan, las necesidades del mercado y la empresa.

Toma el nombre de 4P's porque involucran el producto, precio, plaza y promoción, siendo descritos a continuación:

- Producto, es decir la oferta que la empresa diseña para obtener ingresos mediante la satisfacción de sus clientes.

- Precio, el cual corresponde al valor económico asignado al producto en función de los costos y gastos para su diseño, además de un porcentaje de ganancia.
- Plaza o distribución, involucrando todas las actividades realizadas a fin de ubicar al producto al alcance del cliente con eficiencia.
- Promoción, lo cual abarca todas las acciones desarrolladas a fin de comunicar la oferta al público, presentarla de forma atractiva, para atraer y retener clientes.

A su vez, Kotler y Keller (2016), señalan que el marketing moderno complementa la mezcla del marketing con cuatro componentes adicionales que son las personas, procesos, programas y rendimiento (performance). Dicho esto, las personas corresponden a los trabajadores como una parte importante de la empresa para el logro de los objetivos y que deben ser intervenidos, con el fin de mejorar su desempeño y mantenerlos motivados.

Los procesos hacen referencia a las actividades organizadas de manera coherente y que deben planificarse para generar los beneficios esperados; los programas que involucran todas las actividades planificadas que son dirigidas al consumidor para atraer su atención, retenerlo y fidelizarlo (Kotler & Keller, Dirección de marketing, 2016). Finalmente, el rendimiento que involucra la medición de los resultados financieros y no financieros de las actividades aplicadas por la empresa y así determinar su nivel de éxito.

Debe considerarse que algunas herramientas del marketing también poseen su propia mezcla, estando entre ellas la promoción. Su mezcla se compone de ocho tipos principales de comunicación, según Kotler y Keller (2016) son:

- Publicidad, lo cual involucra toda forma no pagada para difundir un mensaje, generalmente unidireccional de la empresa hacia su público.

- Promoción de ventas, que abarca incentivos en el corto plazo para promover la demanda, ya sean para consumidores, puntos de ventas o vendedores.
- Eventos y experiencias, en donde se crean interacciones entre las personas y la marca tales como eventos deportivos, entretenimientos, artísticos y demás.
- Relaciones públicas, siendo programas dirigidos a los empleados, consumidores u otros individuos para la promover y proteger la imagen de la empresa y sus productos.
- Marketing digital que engloba actividades en línea para atraer consumidores de plataformas digitales.
- Marketing móvil, empleando los teléfonos celulares para hacer llegar mensajes a los clientes
- Marketing directo, en donde se emplean medios de comunicación que permiten interactuar con el cliente, ya sean correos electrónicos, teléfono, internet y otros.
- Ventas personales, que conlleva la interacción con el cliente para dar la atención requerida, ya sea presentando productos, respondiendo dudas, obteniendo pedidos o cerrando transacciones.

II.C. Análisis del entorno.

Tomando como referencia a Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland (2012), las empresas diseñan sus estrategias en función del análisis y decisiones que toman sus directivos. Es decir, el análisis estratégico del entorno es la base para que una empresa pueda definir su ruta para el logro de los objetivos empleando para ello herramientas que deben responder siete preguntas que se enumeran a continuación:

¿Qué oportunidades atractivas para el crecimiento ofrece la industria?

¿Qué clase de fuerzas competitivas mantiene cada miembro de la industria y qué intensidad tiene cada una?

¿Qué fuerzas impulsan el cambio en la industria y los efectos que tendría aquello en la intensidad competitiva y la rentabilidad de la industria?

¿Qué posición ocupan en el mercado los competidores, quién tiene la posición más sólida y quién no?

¿Qué acciones estratégicas podrían realizar los competidores?

¿Qué factores son claves para el éxito futuro competitivo?

¿Ofrece la industria perspectivas de ganancias atractivas?

De acuerdo con Preciado (2015), la constante vigilancia del entorno por parte de los directivos es esencial para la toma de decisiones empresariales informadas. Este monitoreo continuo facilita la comprensión profunda del cliente, abarcando sus intereses, contextos sociales, culturales y económicos, permitiendo así adaptar estratégicamente las operaciones de la organización. Este enfoque proactivo en entender la interacción de factores externos subraya la necesidad de una visión integral que contribuya a la adaptación ágil y efectiva de la entidad a las condiciones cambiantes, manteniendo así su relevancia y competitividad.

En concordancia con Hill, Jones & Schilling (2015), la realización de análisis interno y externo se revela como un componente esencial para el diagnóstico ambiental de las empresas. El análisis interno se enfoca en la identificación de las fortalezas y debilidades internas de la organización, proporcionando una visión integral de sus capacidades y limitaciones. De manera complementaria, el análisis externo se orienta hacia la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno externo de la empresa. Esta combinación

estratégica de evaluaciones internas y externas capacita a las organizaciones para formular estrategias adaptativas y centradas en aprovechar sus fortalezas y abordar eficientemente las áreas de mejora.

En relación a lo descrito, explican que el análisis interno se orienta a revisar los recursos, aptitudes de la empresa y sus capacidades para detectar fortalezas y debilidades. Por otra parte, el externo analiza el ambiente operativo fuera de la organización para identificar oportunidades y amenazas, las cuales pueden influir en el alcance de la misión. Para ello debe evaluarse el ambiente de la industria a través del cual se valora la estructura competitiva; además, también se evalúa el ambiente socioeconómico que valora los factores económicos, gubernamentales, sociales, legales, tecnológicos y ambientales que tengan influencia en la compañía y la industria.

Taipe y Pazmiño (2015), abordan de manera similar el análisis del entorno y lo clasifican en interno y externo, evaluándose factores que influyen en sus actividades. Determinan que el análisis externo del entorno empresarial es una parte indispensable en el desarrollo de su planificación estratégica, ayudando a detectar las oportunidades y amenazas que pueden afectar a la empresa.

Así mismo, exponen que en el entorno interno se identifican las fortalezas y debilidades de la entidad, presentes en sus áreas o departamentos. Esteban y Mondéjar (2017), destacan la importancia de este análisis exponiendo que permitirán a las empresas obtener información para adaptarse al mercado, tomando decisiones que ayuden a responder de forma más efectiva a su público, asegurando el logro de los objetivos organizacionales. También es una clave para alcanzar una ventaja competitiva en las empresas, evaluando las fortalezas,

aprovechando oportunidades del mercado, corrigiendo sus debilidades y anticipándose a amenazas.

II.D. Análisis PESTEL.

Según Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland (2012), el análisis PESTEL o PESTAL, que aborda los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales del entorno externo empresarial, emerge como una herramienta estratégica vital. Este enfoque integral permite evaluar de manera sistemática los diversos factores que pueden influir en la operación de una empresa. Entre las ventajas destacadas de su aplicación se encuentran:

- Ayuda a la toma de decisiones, permitiendo analizar, identificar y controlar los riesgos que pueden afectar a la economía de la empresa.
- Es adaptable, ya que los factores que se abarcan en ese análisis se pueden integrar fácilmente a otros.
- Posee un enfoque proactivo, permitiendo cambios, tendencias futuras y la organización del mercado.
- Permite facilitar la planificación en el negocio y se anticipan los riesgos de la empresa.
- Es de una aplicación extensa, es decir ayuda a la toma de decisiones para la creación de una empresa o apertura de un negocio.

Según Martí y Vacher (2018), los factores asociados al entorno externo se engloban en aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Cada uno de estos componentes juega un papel crucial en la configuración del contexto en el cual opera una entidad, impactando directamente en sus operaciones y decisiones estratégicas. A continuación, se describen en detalle cada uno de estos factores:

- Político, donde se identifican y analizan las normas, reglamentos y demás aspectos del entorno político que pueden influir en la empresa y sus operaciones.
- Económico, presentándose aspectos que pueden influir o predecir la estabilidad económica del negocio y en el comportamiento de compra del cliente, haciendo referencia al desempleo, producto interno bruto, sueldo básico y demás.
- Social, que involucra temas referentes al consumidor, tales como sus preferencias, características demográficas, cultura, ubicación, entre otros que también determinan su comportamiento de compra y el diseño de los productos a ofrecer.
- Tecnológico, involucrando el grado como puede acceder a tecnologías que favorezcan al desarrollo de las operaciones y que favorezcan al alcance de niveles óptimos de competitividad.
- Ambiental, la cual obedece a las fuerzas ambientales o ecológicas como el cambio climático o el clima, entre otros asociados que tiene un impacto directo en la industria y pueden influir en las operaciones.
- Legal, que corresponde a las legislaciones vigentes o aquellas que se encuentran en debate y pueden incidir en la actividad económica que la empresa realiza.

II.E. Análisis PORTER.

Porter (2017), explicó que este análisis es una herramienta que permite maximizar los recursos y superar a la competencia, midiendo el nivel de riesgo en las operaciones y diseñar estrategias que ayuden a minimizarlo. Esta herramienta también toma el nombre de cinco fuerzas de Porter, permitiendo comprender en mejor medida la competitividad de una industria.

Sobre su uso, indica que es fácil de implementar y muy eficaz para el análisis de la competencia. Hill, Jones y Schilling (2015), explican la estructura de esta herramienta y a qué hace referencia cada una de sus fuerzas, señalando que, mientras más intensa sea cada fuerza, menor será la posibilidad de las empresas en la industria para incrementar los precios de sus productos y obtener más ganancias. Por otra parte, cuando estas fuerzas tienen una baja intensidad se catalogan como una oportunidad para aumentar las ganancias. Dicho esto, tomando como referencia a Hill, Jones y Schilling (2015), las fuerzas se describen a continuación:

- Rivalidad de la industria, midiéndose aquí el nivel de competencia en el mercado según la cantidad de empresas que operen en el mismo sector y ofrezcan un producto similar al público. Así, el riesgo será alto en la medida que la competencia aumente, tomándose en estos casos decisiones que ayuden a retener y fidelizar clientes.
- Poder de negociación de los clientes, el cual mide en qué nivel los compradores pueden ejercer presión en la empresa al momento de negociar la compra de un producto. El riesgo incrementará en la medida que existan más competidores y opciones de compra para el cliente, disminuyendo si los productos son esenciales y el número de oferentes es limitado.
- Amenaza de productos sustitutos, lo cual involucra aquellos productos que, si bien son distintos al ofrecido por la empresa, pueden satisfacer la misma necesidad. El riesgo aumentará en la medida que estos productos sean asequibles y fáciles de adquirir.
- Poder de negociación de los proveedores, midiendo en qué medida los proveedores pueden implantar sus propias reglas durante las negociaciones para la compra de

materias primas, insumos y productos terminados. El riesgo aumentará en la medida que estos productos sean escasos y el número de proveedores reducido.

- Riesgo de entrada de competidores potenciales, abordando la facilidad con la cual pueden ingresar nuevos competidores en la industria, siendo alto en la medida que los requisitos para iniciar operaciones sean fáciles de cumplirse, la competencia sea reducida, los clientes no se encuentren fidelizados, la rentabilidad del sector sea atractiva, entre otros aspectos.

II.F. Cadena de valor.

En la perspectiva de Kotler y Keller (2016), la cadena de valor es una herramienta que permite identificar diferentes formas de crear valor para el cliente, considerando a la organización como una síntesis de actividades a ejecutar para diseñar, producir comercializar, entregar y apoyar el producto. Para este fin, identifica nueve actividades en donde cinco son primarias y cuatro son de apoyo, las cuales intervienen en la creación de valor, pero también generan costos.

Planellas y Muni (2015), aportan al estudio e indican que esta herramienta se basa en el análisis interno de una empresa y permite detallar y reconfigurar sus actividades, clasificándolas mediante un esquema coherente, en donde se incorporan los conceptos de costos, valor y margen, los cuales ayudan a definir la posición de una empresa frente a sus competidores. Para su análisis deben responderse las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los procesos o funciones claves en la empresa?

¿Qué actividades son aquellas que agregan más valor?

¿La eficiencia de la cadena es mayor a la del sector?

¿La cadena mantiene diferencias con la del sector?

Al responder cada una de estas interrogantes es posible estructurar y evaluar la cadena de valor en una entidad. Kotler y Keller (2016), explican que las actividades dentro de la cadena se clasifican primarias y secundarias. En relación a las primarias, estas son actividades que se orientan directamente a la creación de valor para el cliente; al contrario de las actividades de apoyo que tienen como finalidad dar soporte a las primarias, también llamadas auxiliares o secundarias.

Como tal, las actividades secundarias dan soporte para la generación de valor a las actividades primarias, a fin de potenciarlo. Tomando como referencia a Kotler y Keller (2016) como actividades primarias se encuentran:

- Logística de entrada, lo cual involucra todas las acciones orientadas a disponer de los productos, ya sean materias primas, semi elaborados o terminados, para la producción de la oferta. Entre ellas están el almacenaje, manejo de inventario, entre otras.
- Operaciones, en donde se encuentran las actividades que intervienen en la transformación de los materiales e insumos en el producto a comercializar. Aquí puede mencionarse a la producción, mantenimiento de maquinarias, operaciones de la planta, entre otras relacionadas.
- Logística de salida, la cual comprende el manejo del producto destinado para la venta, involucrando el manejo de estos productos, su almacenamiento, gestión de pedidos y demás.
- Marketing y ventas, haciendo referencia a actividades enfocadas a inducir a la compra del producto, tales como la publicidad, gestión de la fuerza de ventas, selección de canales, promoción, fijación de precios y otras relacionadas.

- Servicio, involucrando actividades que tienen como objetivo mejorar o conservar el valor del producto, tales como su reparación, suministro de parte, instalación, mantenimiento y demás.

De la misma manera, Kotler y Keller (2016), explican que las actividades secundarias o de apoyo son:

- Infraestructura de la organización, haciendo referencia a actividades que dan apoyo a toda la empresa e involucran la planificación, contabilidad, relación con inversores y finanzas.
- Gestión de recursos humanos, la cual obedece a actividades que guardan relación a la búsqueda, reclutamiento, remuneración y motivación del personal.
- Desarrollo tecnológico, siendo actividades relacionadas a la investigación y desarrollo de productos y mercados. Cada una de estas actividades son generadoras de costos y de valor.
- Adquisiciones, involucrando el abastecimiento de recursos que permiten suplir las demás actividades que forman parte de la cadena de valor.

II.G. Análisis FODA.

Este análisis según García (2019), es una herramienta efectiva para determinar la viabilidad de un modelo de negocio debiendo dedicarse el tiempo ideal para recopilar la información que requiere y cuyo resultado será una visión en conjunto de los factores internos y externos de la idea de negocio. Los internos son las debilidades y fortalezas, mientras que los externos son las oportunidades y amenazas.

Como ventaja debe considerarse su fácil aplicación, además de contribuir a toma de decisiones, teniendo en cuenta que su efectividad incrementará cuando se realiza de forma

periódica ayudando detectar si los objetivos se están o no cumpliendo. Martínez (2015) expone que esta herramienta evalúa el entorno externo e interno, por tal motivo es complementaria a los análisis como la cadena de valor, el PEST y el PORTER. Así es posible identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades existentes.

Según Hill, Jones y Schilling (2015), la herramienta de diagnóstico en la que las iniciales de cada factor componen su nombre es conocida por FODA, donde F representa fortalezas, O oportunidades, D debilidades y A amenazas. A través de esta metodología, se procede a definir detalladamente cada uno de estos factores mencionados:

- Fortalezas, siendo ventajas que la empresa posee frente a sus competidores y que aportan a su rendimiento.
- Oportunidades, haciendo referencia a condiciones del entorno externo y que podrían significar un gran beneficio o aporte para las operaciones de la organización.
- Debilidades, siendo desventajas que la empresa posee frente a sus competidores y que, al no corregirse, influirán negativamente a su rendimiento, disminución de ingresos y posible de operaciones.
- Amenazas, lo cual engloba condiciones del entorno externo que suponen un riesgo para las operaciones del negocio. El análisis debe enfocarse en predecir estas amenazas para la toma de decisiones que las eviten o reduzcan su impacto en la organización.

II.H. Factibilidad económica y comercial de un proyecto de inversión.

Un estudio de factibilidad analiza la pre-inversión en un proyecto a fin de determinar si será o no rentable, respaldando esto su implementación (Moncayo, 2018). Para analizar la factibilidad se necesitan realizar tres estudios que son de mercado, técnico y financiero.

La factibilidad del mercado es también llamada comercial, mientras la económica también se denomina financiera. Cardoso, García y García (2019), explicaron que el objetivo de la evaluación económica y comercial es determinar si el estudio será viable y generará una rentabilidad atractiva. Los resultados también ayudarán a jerarquizar proyectos en relación a su rentabilidad, permitiéndole a una empresa decidir cuáles son más importantes y aquellos que deberán descartarse.

Se entiende como factibilidad económica la medida en la cual el proyecto generará ingresos que ayudarán a cubrir los costos, gastos y percibir ganancias atractivas para los inversores. Con este fin, primero se deben comparar los costos esperados de cada alternativa con los beneficios; después la proporción costo/beneficio de cada alternativa se debe comparar entre sí para identificar la que mejor convenga según su rendimiento.

Por otra parte, la factibilidad comercial se mide en función a un estudio de mercado donde se identifica la existencia clientes potenciales, sus preferencias y los niveles de demanda esperada. Esto ayudará a determinar qué tan probable es que una persona adquiera el producto ofrecido, realizándose previamente al análisis de factibilidad económica considerando que, si no existen clientes, no habrá ingresos ni ganancias.

II.I. Marketing.

Es un proceso social y administrativo en donde las personas obtienen lo que desean y necesitan, a través del intercambio de valores (Sánchez, 2018). Se considera de forma errónea que el marketing y la publicidad son lo mismo, aunque la publicidad forme parte del marketing, este último va más allá. En el marketing se analiza el mercado, estudia el consumidor, diseña un producto acorde a sus necesidades, se distribuye, promociona y demás hasta que el cliente lo adquiere, incluso involucra el seguimiento post venta.

La definición de Westwood (2016), ubica al marketing como la disposición de bienes y servicios para satisfacer los requerimientos de las personas, lo que implica descubrir qué quiere el consumidor y fidelizarlo mediante la satisfacción de sus necesidades y deseos. La finalidad del marketing es otorgar al cliente el producto que necesita, estableciendo precios de forma coherente, manejando una buena imagen y distribución para alcanzar un posicionamiento favorable en la mente del cliente.

El marketing entre sus objetivos busca mejorar e incrementar las ventas para obtener una retribución y atractiva mientras se mejora el posicionamiento de un producto.

II.J. Herramientas de marketing.

De acuerdo al Editorial 50 Minutos (2016), en su libro “El marketing mix: Las 4Ps para aumentar sus ventas”; determina que las herramientas comprenden este mix compuesto por el Producto, Precio, Punto de venta y Promoción. Estos elementos tienen la capacidad de explicar cómo funciona de forma completa e integral el marketing, haciendo referencia al producto al elemento sobre el que gira cualquier tipo de campaña de marketing.

Respecto al precio, implica el valor que el cliente deberá transferir al proveedor para adquirir la oferta. El punto de venta, también llamado plaza, involucra todas las acciones que permiten al producto estar al alcance del cliente mientras que la promoción comprende las actividades que se realizan a fin de impulsar la oferta, ya sea mediante el marketing directo, promoción de venta, publicidad y demás.

II.K. Marketing Integral

El Marketing Integral defiende la necesidad de juntar los canales de comunicación a beneficio de una mejor experiencia para el consumidor. Crea un plan y objetivo para crear

un todo beneficioso uniendo la energía de todas las áreas para transmitir un mensaje único, atractivo y diferenciado al público, siendo la integración la clave del éxito (Guerra, 2019). La implementación de esta herramienta permitirá a los negocios mejorar el manejo eficiente de los recursos y la toma de decisiones.

II.L. Comunicación de marketing integral.

Su finalidad es lograr que una empresa integre de forma cuidadosa todos sus canales de comunicación buscando con ello proveer un mensaje coherente, claro y atractivo respecto a su organización y marcas. Kotler, Bowen, García y Flores (2015), indican que la CMI, siendo las siglas de Comunicación de Marketing Integral CMI, exige que una empresa reconozca todos los puntos a través de los cuales podría contactarse con sus clientes.

El identificar cada uno de estos puntos debe permitir que se garantice la emisión de un mismo mensaje. Esto es importante ya que cada cliente o potencial cliente recibirá una misma información, concepto o idea respecto a la empresa, sus productos, es decir su oferta de valor en general. Con esto se pretende construir fuertes relaciones con el público mientras no pierden el enfoque en diseñar productos que solucionen los problemas de su mercado meta. También es importante que cada empresa conozca su realidad actual, teniendo en cuenta que cada acción se convierte en un medio de comunicación.

Lo que intenta expresarse con este enunciado es que, una buena o mala acción, se difundirá entre sus clientes deteriorando o mejorando la imagen en el mercado. Cuando se logra un marketing integral, todos los mensajes e imágenes de la empresa son idénticos, tanto los anuncios en prensa, televisión, mensajes de correo, materiales y demás que transmitirán la misma sensación a su público.

Estas estrategias responden a la publicidad, venta personal, relaciones públicas, promoción de ventas, el marketing directo, eventos y experiencias denominándolas también herramientas de comunicación. El mix de la estrategia de comunicación de marketing integral se condiciona en base a dos tipos de estrategias que son *Push* y *Pull*.

De esta forma, un productor que decida impulsar su producto a través de los canales de marketing existentes hasta que sea adquirido por sus clientes finales estará usando una estrategia tipo *push*. Dentro de este esquema, la estrategia de CMI hará uso de la venta personal y promoción comercial para inducir la compra.

Por otro lado, cuando es el productor quien dirige sus actividades de marketing al consumidor para inducir la compra del producto por parte de los consumidores estará utilizando una estrategia de tipo *pull*. Dentro de este esquema, la estrategia de CMI hará uso de la publicidad, la promoción comercial, experiencias y eventos.

II.M. Industria de los Helados.

Es complicado averiguar el origen del helado, porque el concepto de producto ha sufrido sucesivos cambios según el desarrollo de la tecnología, la difusión de su consumo y las exigencias de los consumidores.

Sin embargo, se puede situar el primer hito en la competición de bebidas heladas o bebidas enfriadas con nieve o hielo en la corte babilónica, antes de la era cristiana. Incluso antes, en el año 400 a. C., en Irán, un budín helado hecho con agua de rosas y fideos parecía un cruce entre sorbete y arroz con leche, que se servía a la realeza en el verano (Amoros & Noguero, 2014).

Los persas ya dominaban la técnica de almacenar hielo en grandes refrigeradores enfriados naturalmente conocidos como ya-chal. En estos almacenes se almacenaba el hielo recogido en invierno o traído de las montañas en verano. Trabajaron con trampas de viento altas que mantuvieron las temperaturas frías en el almacén subterráneo. Luego se mezclaron en el hielo azafrán, frutas y varios otros sabores.

Un gran paso en este campo fue el descubrimiento de la depresión crioscópica (descenso del punto de fusión) del agua salada (soluciones salinas), que permitió utilizar un balde rodeado de una mezcla de hielo y sal a bajas temperaturas mezclando bebidas azucaradas y jugos de frutas, creando los primeros helados con una textura cremosa (Akel, 2011).

Evidentemente, originalmente el helado no era un producto lácteo, sino un producto de frutas, pero con el tiempo los productos lácteos se utilizaron en pequeñas cantidades y luego masivamente. Hoy en día, los ingredientes principales de los helados y cremas son la leche y la crema de leche, en su mayoría.

II.M.I. Tipos de Helados

Entre los tipos de helados se pueden considerar dos: los artesanales y los industriales. Los artesanales se derivan de pequeñas fábricas en donde se trabaja de manera manual o primitiva, por ende, existe una tendencia hacia la compra de equipos nuevos. Estas empresas generalmente trabajan con un solo local de venta que es el mismo donde fabrican el helado (Uvidia, 2013).

Por su parte, el helado industrial, es producido en grandes cantidades y luego se comercializa en distintos puntos, por ende, debe mantener un almacenaje y conservación

importante para que no pierda sus propiedades, mayormente en el transporte que es el proceso en que más se corre el riesgo de adquirir algún daño.

II.M. III. Beneficios del Yogurt

El nombre yogurt proviene de la palabra búlgara "jaurt". Este manjar lácteo proviene de los Balcanes y Asia Menor. Las tribus nómadas no muy lejana a este tiempo, notaron que la leche se convertía en una masa semisólida cuando se transportaba en bolsas de piel de cabra, porque el calor y el contacto de la leche con la piel de cabra promovían su fermentación por bacterias (Uvidia, 2013).

Es así que evidenciaron que la facilidad de transporte, la vida útil y las propiedades nutricionales hicieron del yogurt un alimento importante para estos pueblos. Algunos historiadores creen que Genghis Khan obligó a sus tropas a beber este producto para fortalecerse y tener una salud notable.

Posteriormente, el yogurt se hizo mundialmente conocido y pronto se incorporó a la cocina de muchas civilizaciones. Los griegos lo usaban para tratar problemas estomacales e intestinales. En la India se le conocía como "dahi" - comida dada a los dioses (Uvidia, 2013).

II.M. IV. Aspectos nutricionales

El yogurt tiene las siguientes propiedades nutricionales:

Tabla 2. Beneficios del yogurt.

Valor medio/100g	EEUU	Francia	España
Energía (kJ)	263	237	192
Energía (kcal)	63	57	46
Proteínas (g)	5.3	4	4.3
Hidratos de carbono (g)	7	3.5	6.3
Incl. Azúcares **(g)	7	3.5	6.3
Lípidos (grasa) (total) (g)	1.6	2.6	0.3
Incl. Ácidos grasos saturados (g)	1	1.6	0.1
Incl. Colesterol (mg)	6	13	1
Calcio (mg)	183	128	140
Potasio (mg)	234	176	187
Sodio (mg)	70	50	57
Fuente	USDA	CIQUAL	BEDCA

Tomado de: Yogurt Nutrition (2022)

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL ENTORNO

III.A. Factores Políticos y Legales

III.A.1. Entorno político

Actualmente, el país enfrenta la problemática pospandemia de Covid-19, y en respuesta a esta situación, el gobierno ha implementado un plan de vacunación que ha logrado inmunizar a aproximadamente el 70% de la población (Banco Mundial, 2021). Esta iniciativa refleja los esfuerzos gubernamentales para abordar la crisis de salud pública y mitigar los impactos negativos de la pandemia en la población. La rápida ejecución del plan de vacunación no solo tiene implicaciones directas para la salud pública, sino que también puede tener repercusiones significativas en la reactivación económica y la estabilidad social del país.

Por otro lado, respecto a las finanzas públicas, el gobierno busca evitar que la deuda pública aumente, toda vez de mantener la confianza en la estabilidad macroeconómica. Adicionalmente, con base a las políticas públicas, es necesario que se implementen estrategias que incentiven la generación de emprendimientos, mismos que a su vez generan plazas de empleo y dinamiza la economía del país.

Actualmente, Ecuador refleja perfectas condiciones de inversión, toda vez que existe estabilidad política y brinda incentivos tributarios para emprendimientos e incentivos arancelarios para importar maquinaria que impulse los negocios locales (Presidencia de la República, 2022). En este caso es importante considerar que el giro de negocio requiere de la importación de máquinas expendedoras de helado, mismas que son parte fundamental para que el proyecto avance. Este tipo de negocio, contribuye en la creación de empleo y

dinamizar la economía, es decir contribuye en algún sentido al cumplimiento del Plan del Gobierno.

III.A.2 Entorno Legal

En el entorno legal se cita en primer lugar la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, misma que se emitió en el año 2000 por el Congreso Nacional del Ecuador y se reformó en el año 2015 por la Asamblea Nacional (2015). Dentro del artículo 4 de esta ley se enlistan los derechos del consumidor, en donde se enfatiza que los productos que se comercialicen deben dar garantía de no afectar la salud, la seguridad y la vida de los consumidores.

En virtud de que el modelo de negocio se centra en la comercialización de helados hechos a base de yogurt, es importante considerar las pautas y procesos con alta calidad y buenas prácticas para cubrir las necesidades de los clientes y las expectativas de los mismos. Es importante considerar que los clientes demandan un trato transparente, equitativo, igualitario, inclusivo y que sean atendidos de la mejor manera. Adicionalmente, esta normativa enmarca que en el caso que los productos no cumplan con los requerimientos del cliente y requerimientos establecidos en la norma ecuatoriana y de calidad se deben reponer o reparar los daños.

Por otro lado, como el proyecto contempla un plan de negocios de elaboración de helados a base de yogurt se requieren de las siguientes obligaciones legales:

- Registro Sanitario del producto. - esto para dar cumplimiento a los requisitos de NTE INEN 706:2013 Helados requisitos. Dentro de los requisitos, en primer lugar, se contemplan los requisitos fisicoquímicos para helados y mezclas para helados (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2013).

Tabla 3. Requisitos fisicoquímicos INEN.

Clase de helado/ Requisito	De Crema de Leche	De Leche	De leche con grasa vegetal	De yogurt	De Yogurt con grasa vegetal	No lácteo	Sorbete o "sherbet"	De fruta	ag n
Grasa total % m/m, min	8	1,8	6	1,5	4,5	4	0,5	--	
Grasa láctea % m/m, min	8	1,8	1,5	1,5	1,5	0	--	--	
Grasa vegetal, % m/m, min	--	--	*	0	3	4	--	--	
Sólidos totales, % m/m, min	32	27	30	25	25	26	20	20	
Proteína láctea, % m/m, min (N x6,38)	2,5	1,8	1,5	1,8	1,5	0	--	--	
Ensayo de fosfatasa alcalina	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	--	Negativo	--	
Peso/volumen, g/l min	475	475	475	475	475	475	475	475	
Acidez como ácido láctico, % m/m min	--	--	--	0,25	0,25	--	--	--	
Colesterol **Min	0,10	0,10	--	--	--	--	--	--	
Colorantes ***									

*El fabricante establece el valor de la grasa vegetal, siempre y cuando se cumpla con los valores mínimos de grasa total de grasa láctea de la tabla 1.

Tomado de: Instituto Ecuatoriano de Normalización (2013).

Adicionalmente, en esta norma se contemplan los requisitos microbiológicos.

Tabla 4. Requisitos microbiológicos.

Requisitos	n	m	M	c
Recuento de microorganismos mesófilos, ufc/g	5	10000	100000	2
Recuento de coliformes, ufc/g	5	100	200	2
Recuento de E. Coli, NMP/G	5	<3	<10	0
Recuento de Staphylococcus coagulasa positiva, ufc/g	5	<10	<10	2
Detección de Salmonella /25g	5	Ausencia	Ausencia	0
Detección de Listeria monocytogenes/25g	5	Ausencia	Ausencia	0

Tomado de: Instituto Ecuatoriano de Normalización (2013).

A continuación, se evidencian los requisitos:

- Respecto al rotulado se debe cumplir con lo establecido en el RTE INEN 022, se debe declarar la reducción de calorías con respecto al producto normal correspondiente, se debe considerar incluir la frase “Manténgase congelado”, no se deben incluir leyendas con contenido ambiguo con características que no se entiendan o no puedan ser comprobadas, finalmente, el envase debe de ser de un material que brinde el manejo, almacenamiento, transporte, expendio y evitando la contaminación.
- Higiene de acuerdo a las Buenas Prácticas de Manufactura para alimentos procesados, en donde se establecen los principios básicos y políticas generales de higiene en la manipulación, forma de preparación, elaboración, envasado y almacenamiento de productos de consumo humano (Presidencia de la República, 2002).
- Permiso de funcionamiento para la producción otorgado por el Ministerio de Salud Pública.
- RUC y declaraciones mensuales al SRI.
- Permisos y patentes municipales.

III.B. Factores Económicos

Dentro de los factores económicos se considera el Producto Interno Bruto (PIB), Valor Agregado Bruto (VAB), Inversión extranjera, y demás variables del entorno macroeconómico que afecta al giro de negocio.

III.B.1. Producto Interno Bruto

De acuerdo a datos del Banco Central del Ecuador (2021) el PIB se incrementó en un 2,1%, toda vez que el comportamiento del Gasto de Consumo Final del Gobierno General fue positivo, en relación a las ventas de servicios y bienes y del gasto final de los hogares.

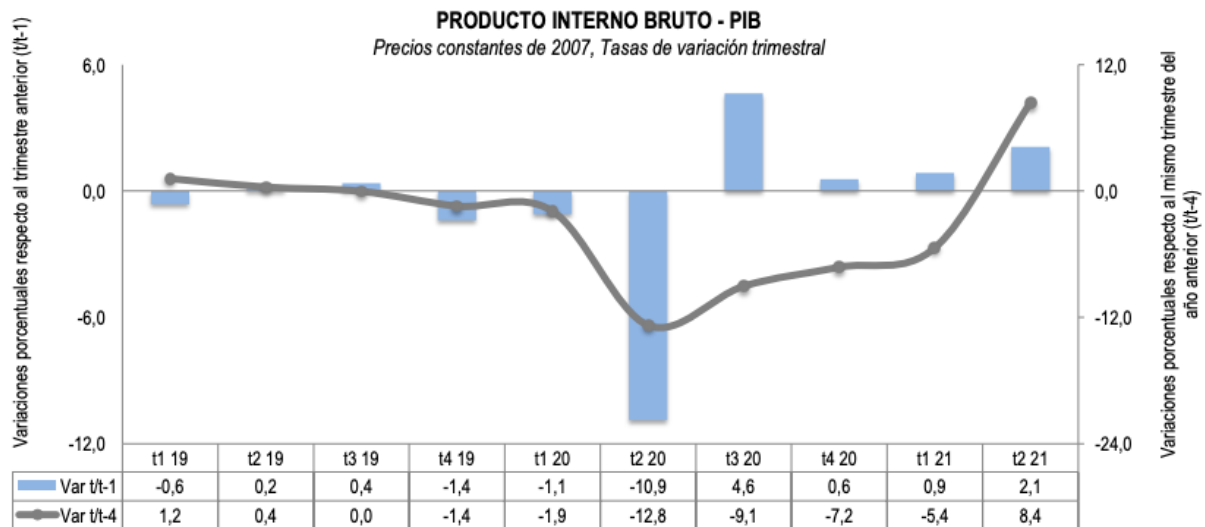


Figura 1. PIB.

Fuente: Banco Central del Ecuador (2021)

Por su parte, el sector de producción de helados se encuentra en una etapa expansiva, es del caso que, en el año 2019, año previo a la pandemia en Ecuador se consumió más de 300 millones de paletas de helado, representando un consumo per cápita de 18 helados por habitante, sin tomar en consideración los helados en presentaciones de potes o tortas heladas. En la pandemia, su consumo decreció un 15% y actualmente la tendencia es de un crecimiento del 10% en relación al año 2019 (Moreta, 2022).

III.B.2. Valor Agregado Bruto

Por su parte el VAB se ha desenvuelto de tal forma que la tendencia es al alza en un 8,4% en relación al cuarto trimestre del año 2021.

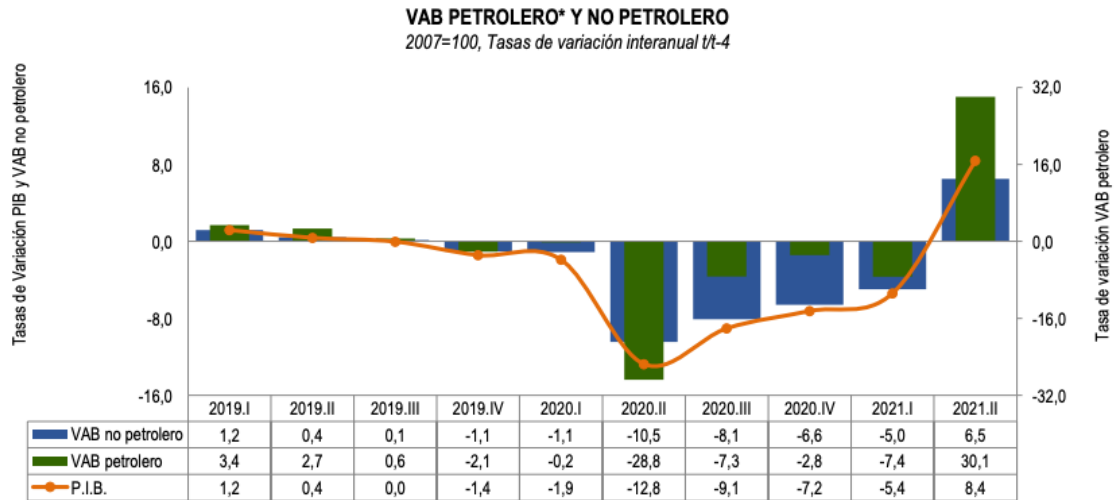


Figura 2. Valor Agregado Bruto Petrolero y No Petrolero.

Fuente: Banco Central del Ecuador (2021)

III.B.3. Inflación

La inflación del año fiscal 2021 en el Ecuador se mostró como una de las dos más bajas en relación al resto de países. A continuación, se presentan los siguientes datos respecto a la inflación en países del continente americano:

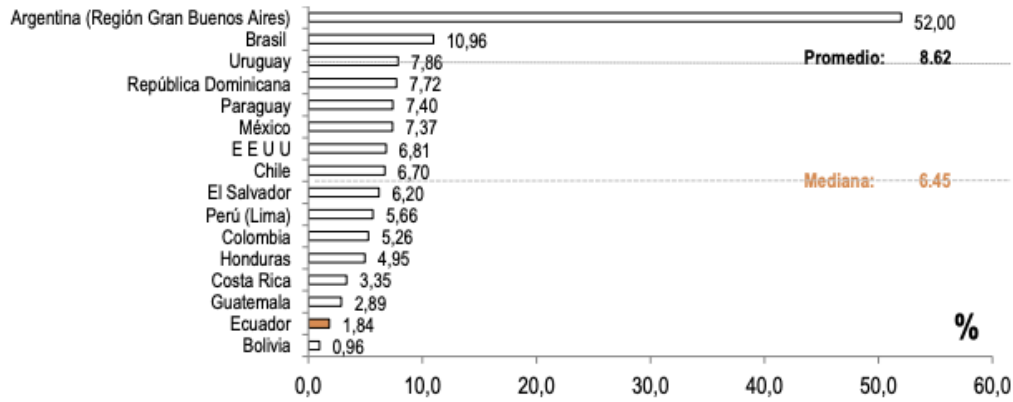


Figura 3. Inflación interanual del IPC y por divisiones de Bienes y Servicios a nivel internacional.

Fuente: Banco Central del Ecuador (2021)

Es así que, en agosto del 2022, la variación interanual de precios fue de 3,8%, misma que fue de una décima menor a la del mes anterior. Por su parte, la inflación acumulada al 2022 corresponde al 3.1%.

IPC General Ecuador Agosto 2022						
	Interanual		Acum. desde Enero		Variación mensual	
IPC General [+]	3,8%	<div style="width: 38%; background-color: red;"></div>	3,1%	<div style="width: 31%; background-color: blue;"></div>	0,0%	<div style="width: 0%; background-color: orange;"></div>
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	5,9%	<div style="width: 59%; background-color: red;"></div>	5,9%	<div style="width: 59%; background-color: blue;"></div>	-0,4%	<div style="width: 4%; background-color: orange;"></div>
Bebidas alcohólicas y tabaco [+]	6,8%	<div style="width: 68%; background-color: red;"></div>	5,7%	<div style="width: 57%; background-color: blue;"></div>	0,2%	<div style="width: 2%; background-color: orange;"></div>
Vestido y calzado [+]	-1,5%	<div style="width: 15%; background-color: red;"></div>	-0,8%	<div style="width: 8%; background-color: blue;"></div>	-0,4%	<div style="width: 4%; background-color: orange;"></div>
Vivienda [+]	1,8%	<div style="width: 18%; background-color: red;"></div>	1,4%	<div style="width: 14%; background-color: blue;"></div>	0,0%	<div style="width: 0%; background-color: orange;"></div>
Menaje [+]	5,9%	<div style="width: 59%; background-color: red;"></div>	5,0%	<div style="width: 50%; background-color: blue;"></div>	0,0%	<div style="width: 0%; background-color: orange;"></div>
Medicina [+]	1,6%	<div style="width: 16%; background-color: red;"></div>	1,3%	<div style="width: 13%; background-color: blue;"></div>	0,3%	<div style="width: 3%; background-color: orange;"></div>
Transporte [+]	7,4%	<div style="width: 74%; background-color: red;"></div>	3,7%	<div style="width: 37%; background-color: blue;"></div>	0,0%	<div style="width: 0%; background-color: orange;"></div>
Comunicaciones [+]	-1,5%	<div style="width: 15%; background-color: red;"></div>	1,3%	<div style="width: 13%; background-color: blue;"></div>	0,2%	<div style="width: 2%; background-color: orange;"></div>
Ocio y Cultura [+]	-1,0%	<div style="width: 10%; background-color: red;"></div>	-0,7%	<div style="width: 7%; background-color: blue;"></div>	0,8%	<div style="width: 8%; background-color: orange;"></div>
Enseñanza [+]	3,7%	<div style="width: 37%; background-color: red;"></div>	2,3%	<div style="width: 23%; background-color: blue;"></div>	0,0%	<div style="width: 0%; background-color: orange;"></div>
Hoteles, cafés y restaurantes [+]	3,2%	<div style="width: 32%; background-color: red;"></div>	2,7%	<div style="width: 27%; background-color: blue;"></div>	0,1%	<div style="width: 1%; background-color: orange;"></div>
Otros bienes y servicios [+]	3,4%	<div style="width: 34%; background-color: red;"></div>	3,3%	<div style="width: 33%; background-color: blue;"></div>	0,6%	<div style="width: 6%; background-color: orange;"></div>

Figura 4. Inflación interanual del IPC y por divisiones de Bienes y Servicios agosto 2022.

Fuente: Banco Central del Ecuador (2021)

La categoría en la que el producto ingresa es en alimentos, misma que presenta una inflación acumulada del 5,9%.

III.B.4. Coeficiente de GINI

Este indicador mide la manera en que se distribuye una variable entre un conjunto de individuos, es decir mide la desigualdad de ingresos dentro de un país. Hasta junio de 2022, a nivel nacional el coeficiente de Gini se ubicó en 0,453, y, en el área urbana se ubicó en 0,435 siendo menor al registrado en junio del año 2021.

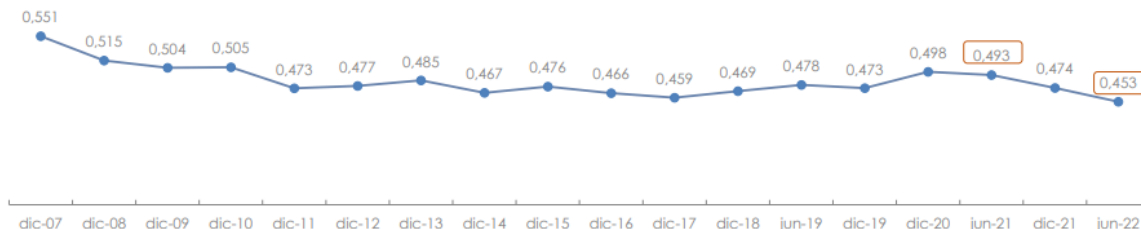


Figura 5. Coeficiente de Gini nacional.

Fuente: Banco Central del Ecuador (2021)

III.B.5. Inversión extranjera

En el año 2022 entre enero y marzo, la inversión extranjera reflejó un flujo de USD 138 millones, valor inferior al reportado en el año anterior en el mismo periodo que fue de USD 249 millones, mismo monto que tuvo un decremento de USD 111 millones. En las actividades en donde se ha invertido mayores cantidades de dinero se evidencia el sector de la construcción, servicios prestados a empresas, comercio y manufactura (Banco Central del Ecuador, 2021).

III.B.6. Reservas internacionales.

En el año 2021, las reservas internacionales presentaron un saldo de USD 7,565.0 millones.

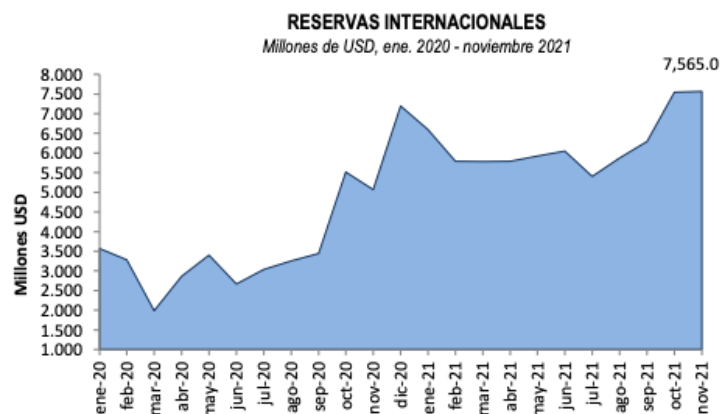


Figura 6. Reservas internacionales, enero-noviembre 2021 (millones de dólares).

Fuente y elaborado por: Banco Central del Ecuador (2021)

III.B.7. Deuda pública

A julio del año 2022 la deuda pública total fue de 62.855,773.41 millones de dólares, misma que equivale al 55,24% del PIB del Ecuador.

Tabla 5. Deuda pública.

	Julio 2021	Julio 2022
Deuda pública total (millones USD)	63,092.39	62.855.773,41
Deuda pública interna	18,047.36	16.370.676,70
Deuda pública externa	45,045.03	46.485.096,71

Fuente: Ministerio de Finanzas (2022)

Elaborado por: La Autora.

III.B.8. Riesgo País

De acuerdo al Banco Central del Ecuador (2022), este indicador en el mes de agosto de 2022 se encontró en 1.454 puntos, aumentando 118 puntos en relación al mes anterior. A continuación, se evidencia la evolución trimestral del año 2021 y 2022:



Figura 7. Riesgo país por trimestre, 2021 - 2022.

Fuente: Banco Central del Ecuador (2022)

III.C. Factores Sociales

III.C.1. Aspectos sociales en Ecuador

En Ecuador, el helado se consume más en dos temporadas. La primera se centra en los tres primeros meses del año, especialmente en la costa, donde el calor invernal suele abrir la demanda de este producto. En el Ecuador se consumen aproximadamente 1.8 litros de helado, encontrándose por debajo de otros países como Brasil y Colombia que consumen 2,3 litros per cápita (El Universo, 2015).

La tendencia actualmente es la eliminación de sabores artificiales por medio de marcas genéricas y la asociación de empresas que facturan entre 90 y 100 millones de dólares (El Universo, 2015). Unilever, como se mencionó anteriormente, mantiene la gran parte de cuota de negocio por medio de la marca Pingüino. Los helados tradicionales tienen un negocio

importante en las tiendas de conveniencia donde las principales empresas tienen congeladores. En esta categoría de vasos de helado, Polito es más representativo en ventas. Así mismo, Topsy mantiene sabores tradicionales y a bajo costo.

Entre los sabores de helados más demandados se detalla el de vainilla, chocoavellana, mixto, chocolate y con cobertura de chocolate. Por otro lado, como parte de las ciudades en donde más se comercializa helado se detalla a Guayaquil, Quito y Cuenca en donde se registra un mayor número de órdenes.

III.C.2. Aspectos sociales en el mundo

En Latinoamérica, los helados más demandados son el granizado de dulce, tramontana, banana Split, chocolate con almendras, de tipo granizado y de menta (Ekos Negocios, 2022).

El mercado mundial de helados crecerá a una tasa compuesta anual de 2,87 % durante el período de pronóstico (2022-2027). La industria del helado ha sufrido interrupciones en la cadena de suministro durante el COVID-19, principalmente debido a restricciones logísticas en camiones y envíos que afectaron las ventas de helados. Además, las ventas continuaron viéndose afectadas por la gran escasez de mano de obra para las instalaciones de fabricación y las interrupciones en las ventas en el sitio en tiendas especializadas, supermercados y tiendas de conveniencia causadas por cierres tardíos y cierres minoristas (Mordor Intelligence, 2021).

A pesar de haber sido duramente golpeada por la pandemia, varias empresas han informado que la industria enfrentó un crecimiento significativo en el segmento de consumidores domésticos para fines del año 2020 (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, 2022). De acuerdo a esta misma fuente, tradicionalmente, la categoría de

legumbres representaba el 60%, mientras que la categoría de entrega a domicilio representaba el 30%, según informan Havmor y Mother Dairy (en el mercado indio). Sin embargo, esto se revirtió en el último trimestre de 2020, cuando las ventas de la categoría de productos de entrega a domicilio alcanzaron un pico dinámico.

El mercado mundial de helados está impulsado principalmente por la innovación de productos, particularmente en aspectos de perfil de sabor y valor nutricional. Es del caso que en el año 2020, la marca de helados Dairy Day lanzó la serie de helados Dairy Day Plus, que contiene ingredientes que fortalecen el sistema inmunológico. En la fase de lanzamiento, la compañía lanzó el helado con sabor a cúrcuma y el helado Chyawanaprash. Además, la demanda de la categoría de helados sin lácteos se ha visto impulsada por el cambio en las preferencias de los consumidores hacia una dieta vegana y la creciente población intolerante a la lactosa (Mordor Intelligence, 2021).

La demanda de helados de alta calidad también está aumentando, lo cual es uno de los factores más importantes que contribuyen al crecimiento del mercado. Los helados premium se han convertido en un producto popular entre los consumidores conscientes de la salud debido a sus ingredientes de alta calidad en comparación con los helados regulares (Mordor Intelligence, 2021).

El helado es un alimento procesado congelado, mismo que es endulzado y se consume generalmente como postre. Además, el mercado está segmentado según el tipo de producto, la categoría, el canal de distribución y la ubicación geográfica. Por tipo de producto, el mercado está segmentado en helados de compra por impulso, para llevar y helados artesanales. Por categoría, el mercado se divide en productos lácteos y no lácteos. Según el canal de distribución, el mercado está segmentado en regiones comerciales y no comerciales.

El comercio minorista todavía se divide en supermercados/hipermercados, tiendas de abarrotes, tiendas especializadas y otros canales de distribución. Geográficamente, el mercado cubre los principales países de América del Norte, Europa, Asia Pacífico, América del Sur y Oriente Medio y África. El tamaño del mercado y las previsiones para cada segmento se compilan en función del valor (miles de millones de dólares estadounidenses) (Mordor Intelligence, 2021).

A nivel mundial, el consumo de helado se da en los siguientes sabores:

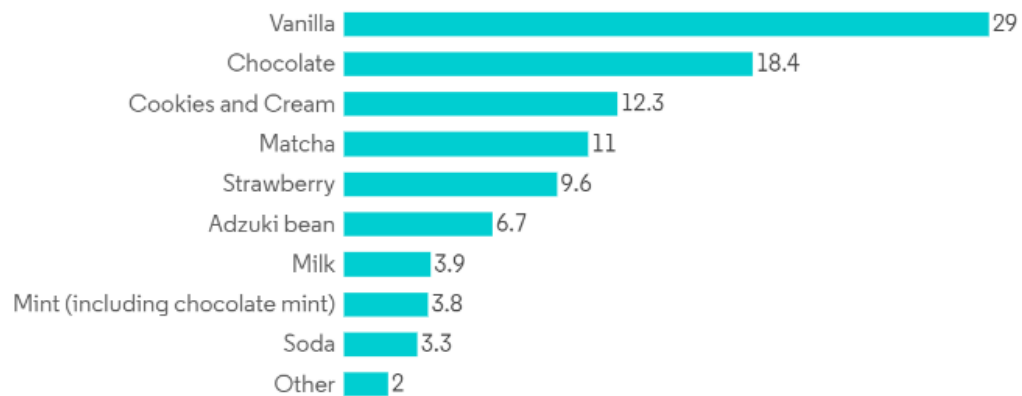


Figura 8. participación de mercado de Helado a nivel global, 2021.

Fuente: Japan Ice Cream Association, Mordor Intelligence (2021).

Finalmente, se considera que la demanda más significativa se encuentra en América del Norte, en donde la mayoría de los consumidores mantienen la tendencia de consumir postres congelados como un sustituto de sus comidas (Mordor Intelligence, 2021).

Dentro del factor social se detallan los siguientes indicadores de acuerdo al Banco Central del Ecuador (2021):

III.C.3. Composición de la población - Empleo

Según el INEC (2022) en la encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo se presentaron los siguientes indicadores económicos: Del total de la población, el 71,2% se encuentra en edad para trabajar, el 66% en edad para trabajar son económicamente activos y, del total de población económicamente activa, el 96,1% tiene empleo.

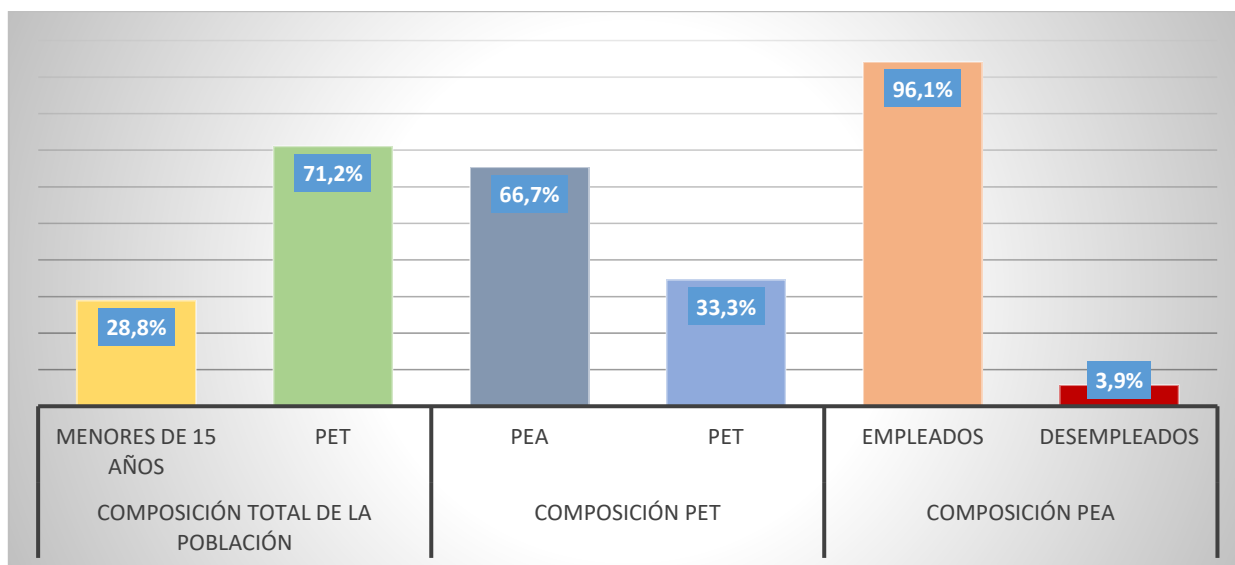


Figura 9. Composición de la población.

Fuente: INEC (2022)

De acuerdo a los datos mostrados en la figura anterior, a nivel nacional, el PET fue de 12,9 millones de personas, el PEA fue de 8,6 millones de personas y el PEI fue de 4,3 millones de personas.

Tabla 6. Composición de la población julio 2022.

Indicador	Población
Población en edad de trabajar	12.865.821
Población económicamente activa	8.579.754
Población con empleo	8.247.528
Empleo adecuado/pleno	2.752.904
Subempleo	1.890.850
Empleo no remunerado	1.064.681
Otro empleo no pleno	2.521.255
Empleo no clasificado	17.838
Desempleo	332.227
Población económicamente inactiva	4.286.067

Fuente: INEC (2022)

Según Inec (2022) la tasa de empleo bruto, en julio 2022 a nivel nacional se ubicó en el 64,1%, la tasa de desempleo alcanzó el 3,9%. Respecto a la población en Guayaquil, de acuerdo al INEC se registra un total de 2.684.016 habitantes. Por otro lado, en virtud de que el proyecto se implantará en Mucho Lote 2 se considera como segmento potencial la parroquia Pascuales, misma que contiene un total de 74.932 habitantes.

III.D. Factores Tecnológicos

El desarrollo y crecimiento tecnológico en el mundo empresarial es de vital relevancia para que las empresas maximicen sus utilidades y minimicen recursos (Remmert, 2020).

Entre las 7 tecnologías que deben ser implementadas se mencionan:

- Automatización de procesos e información por medio de la inteligencia artificial.
- Descentralización de información de *storage* tradicional por medio del *Edge computing*, con la finalidad de dar paso a la periferia para aumentar el nivel de rendimiento general de aplicaciones muy necesarias.

- Incorporación de redes 5G, mismas que brinda un aumento de velocidad de hasta 10 Gbps, esto con la finalidad de transmitir varios volúmenes de datos y aumentar la cobertura.
- Incorporar herramientas de automatización, machine y plataformas.
- Mejorar el estándar de redes WIF con redes de hasta WIFI 6 incrementando las descargas descargas al menos 3 veces.
- Incorporar infraestructura como servicio laaS (infraestructura como servicio) con la finalidad de atender altas demandas.
- Uso e incorporación del Big Data para generar nuevas oportunidades, ahorros y transformación en todos los departamentos de una empresa.

La implementación de sistemas de información *Enterprise Resources Planning* (ERP) y herramientas para la gestión de cadena de suministro son fundamentales para el correcto funcionamiento de gestión de la producción, gestión de inventarios, gestión de proveedores, logística, gestión de no conformidades y demás, brindando una ayuda eficaz para redefinir los procesos en las empresas. Adicionalmente, considera la implementación de un sistema de facturación electrónica que se conecte directamente con el sistema general de la empresa, para este caso se considera el sistema Sofya, mismo que tiene un costo de \$4.00 al mes (Sofya, 2023).

Respecto a las máquinas que elaboran el helado de yogurt, se considera una máquina compacta, misma que combina una pasteurizadora y una mantecadora en el mismo equipo. Es una máquina ahorrativa ya que es ideal para una sola inversión y puede permanecer en un espacio reducido. Adicionalmente, esta máquina detecta cuando el helado esté listo para extraer y preserva el helado hasta que se haga, a diferencia de otras máquinas que funcionan

con tiempo, en caso de no extraer el helado en ese momento, puede ocasionar daños graves al equipo (Italdesign, 2023).

Finalmente, el uso de las redes sociales puede ser una estrategia efectiva para posicionar un emprendimiento (ESIC, 2023):

- **Identifica la audiencia objetivo:** Antes de comenzar a utilizar las redes sociales, es importante que se identifique la audiencia objetivo. ¿Quiénes son tus clientes ideales? ¿Cuáles son sus intereses y comportamientos en las redes sociales? Una vez que hayas identificado a tu audiencia, podrás adaptar tu estrategia de redes sociales para llegar a ellos de manera efectiva.
- **Elegir las plataformas adecuadas:** No todas las redes sociales son iguales, y cada plataforma tiene su propio conjunto de características y audiencia. Es necesario investigar y elegir las plataformas que sean más relevantes para el emprendimiento y tu audiencia objetivo.
- **Crear contenido relevante y de calidad:** El contenido que se comparta en las redes sociales debe ser relevante para la audiencia y de alta calidad. Se puede compartir contenido original, como publicaciones de blog, imágenes y videos, así como contenido curado de otras fuentes. Es importante que el contenido sea interesante, útil y atractivo para tus seguidores.
- **Interactuar con la audiencia:** Las redes sociales son una herramienta bidireccional, lo que significa que no solo se debe compartir contenido, sino también interactuar con tu audiencia. Responder a los comentarios, mensajes y menciones de tus seguidores, y participar en conversaciones relevantes en tus redes sociales.

- Utilizar estrategias de marketing en redes sociales: Además de compartir contenido orgánico, también se puede utilizar estrategias de marketing en redes sociales, como anuncios pagados, concursos, colaboraciones con influencers y promociones especiales. Estas estrategias pueden ayudar a ampliar el alcance y a generar más interacción y visibilidad para tu emprendimiento.
- Medir y ajustar la estrategia: Es importante medir y analizar el desempeño de la estrategia de redes sociales para identificar lo que funciona y lo que no. Emplear herramientas analíticas disponibles en las redes sociales para evaluar tus resultados, como el alcance, la interacción y las conversiones. A partir de los datos obtenidos, es necesario ajustar a la estrategia según sea necesario para mejorar tus resultados.
- Mantener una presencia consistente: Para posicionar el emprendimiento en las redes sociales, es importante mantener una presencia consistente. Esto significa publicar regularmente, responder a los comentarios y mensajes de tus seguidores de manera oportuna y mantener una imagen de marca coherente en todas las plataformas de redes sociales.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DEL EMPRENDIMIENTO O MODELO DE NEGOCIO

IV.A. Análisis del microentorno

IV.A.1. Identificación, características y evolución del sector

El negocio propuesto se centra en la categoría G4630.21.02 - Venta al por mayor de helados, bolos, etc., en este sentido, es importante dejar sentado que el proyecto contempla la comercialización más no la elaboración como tal (Servicio de Rentas Internas, 2021).

IV.A.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter Matriz del perfil competitivo

Las cinco fuerzas de Porter son un marco de análisis que se utiliza para evaluar la competencia y la rentabilidad de un negocio.

De acuerdo a la política que Ecuador maneja, orientada hacia el buen vivir, se han venido presentado, puntos estratégicos que ha repuntado la producción de varios negocios, especialmente los artesanales. Para el presente análisis se tomará en cuenta las cinco fuerzas de Porter y cómo se aplican a un negocio de venta de helados de yogurt:

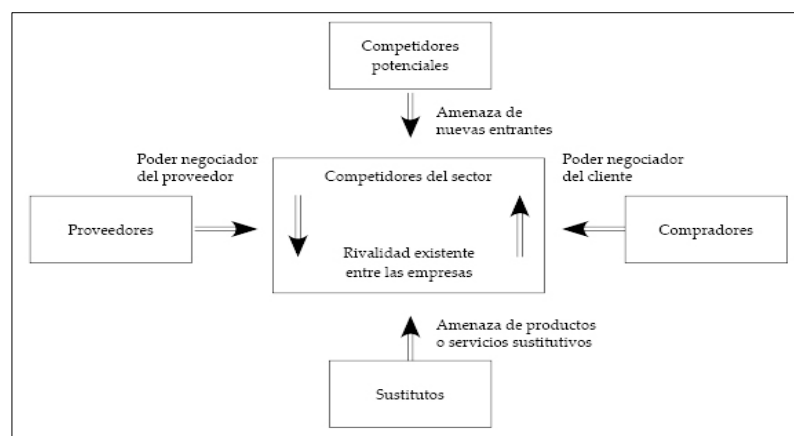


Figura 10. Fuerzas de PORTER.

Elaborado por: La Autora.

a) Rivalidad entre competidores existentes:

En el mercado de los helados de yogurt, la competencia es **ALTA** debido a la gran cantidad de tiendas de yogurt que han abierto en los últimos años. Entre las principales empresas que ya se encuentran en el mercado se encuentran Green Frost, Yogurt Yooy, SNOW Frozen Yogurt, Yoguis, entre otros. La rivalidad puede aumentar si la empresa no ofrece un producto único o un servicio excepcional.

b) Amenaza de nuevos entrantes:

La entrada al mercado de los helados de yogurt no es muy difícil, ya que se necesitan recursos relativamente bajos para iniciar una tienda de yogurt. La amenaza de nuevos entrantes es **MEDIA**, toda vez a la situación actual del país, en donde se está atravesando una recesión económica. Es importante considerar que esta amenaza puede ser reducida mediante la creación de una marca fuerte y lealtad de los clientes.

Para crear una empresa de venta de helados en Guayaquil, Ecuador, es necesario cumplir con ciertos requisitos legales. Algunos de los requisitos comunes incluyen:

- Registro de la empresa: es necesario registrar la empresa en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS) de Ecuador. Se debe presentar la solicitud de registro, junto con los documentos requeridos, que pueden variar dependiendo del tipo de empresa.
- Obtener el RUC: el Registro Único de Contribuyentes (RUC) es un número de identificación tributaria que se requiere para operar una empresa en Ecuador. Se puede obtener en línea a través del Servicio de Rentas Internas (SRI).

- Obtener las licencias necesarias: para vender alimentos, es necesario obtener una Licencia Sanitaria y un Permiso Municipal. Estas licencias se obtienen en la Agencia de Regulación y Control Sanitario (ARCS) y en la Alcaldía de Guayaquil, respectivamente.
- Contratar empleados: si se van a contratar empleados, es necesario cumplir con las leyes laborales de Ecuador, incluyendo la inscripción de los empleados en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).
- Cumplir con los requisitos de seguridad: es necesario garantizar que la empresa cumpla con los requisitos de seguridad, incluyendo la instalación de extintores de incendios y la capacitación de los empleados sobre cómo manejar situaciones de emergencia.

c) Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos para el helado de yogurt son los helados tradicionales, batidos, postres congelados y otros productos similares. Si los precios del yogurt de la tienda son demasiado altos en comparación con estos productos sustitutos, la demanda de los clientes podría cambiar hacia ellos. En este sentido, se considera un nivel **ALTO** para este segmento.

d) Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de un negocio de venta de helados de yogurt son los distribuidores de yogur y los proveedores de ingredientes. Si el negocio no tiene varias opciones de proveedores, los precios pueden aumentar y afectar la rentabilidad. En este caso, se cuenta con una amplia gama de proveedores, por ende, se considera un nivel **BAJO**.

e) Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes se considera **ALTO** en el mercado de los helados de yogurt debido a la gran cantidad de opciones disponibles. Los clientes tienen una gran cantidad de opciones para elegir, y si no están satisfechos con los precios o la calidad del producto, pueden ir a otra tienda.

Tabla 7. *Análisis PORTER - cuantitativo.*

FUERZAS	PESO	VALOR	ALTA 5-6	MEDIA 3-4	BAJA 1-2	TOTAL
Poder del cliente.	0.30	5	X			1.50
Poder de los proveedores.	0.20	1			X	0.20
Nuevos entrantes.	0.20	3		X		0.60
Productos sustitutos.	0.12	5	X			0.60
Rivalidad entre competidores	0.18	5	X			0.90
TOTAL	1.00					3.80

Nota: Análisis Porter para el Plan de Negocio

Elaborado por: La Autora.

Para evaluar el riesgo se desarrolla una tabla de riesgo en donde se podrá obtener el puntaje para definir en qué escenario se encuentra la compañía y que riesgos presenta el mercado.

Tabla 8. *Análisis PORTER - cuantitativo.*

	RIESGO	CALIFICACIÓN	PUNTAJE
BAJO	Sin Riesgo A+	A+	1
	Riesgo Bajo A-2	A-	2
MEDIO	Medio bajo	B+	3
	Medio alto	B-	4
ALTO	Alto riesgo	C+	5
	No recomendable	C-	6

Nota: Análisis Porter- cuantitativo para el Plan de Negocio

Elaborado por: La Autora.

En la tabla 5 se puede observar la calificación de riesgo y sus respectivos puntajes que han sido utilizados para el desarrollo de la evaluación del análisis PORTER y obtener finalmente la calificación de riesgo del mercado. De acuerdo a lo expuesto en la tabla anterior, refleja una calificación de 3.80 con un riesgo medio bajo B+.

IV.A.3. Análisis FODA

Tabla 9. Factores internos y externos claves

	FORTALEZAS	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
1	Contar con una red amplia de proveedores.	0,2	3	0,60
2	Personal altamente capacitado.	0,18	3	0,54
3	Precios competitivos.	0,12	3	0,36
4	Contar con el yogurt como ingrediente principal	0,20	3	0,60
5	Helados naturales sin edulcorantes	0,12	3	0,36
	DEBILIDADES	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
1	Poco reconocimiento de la marca al ser una empresa nueva.	0,08	3	0,24
2	Baja fidelidad de los compradores al existir competencia alta.	0,10	4	0,40
	TOTAL OPORTUNIDADES	1,00 VALOR	CLASIFICACION	3.10 VALOR PONDERADO
1	No existe competencia que venda helados sin edulcorante.	0,12	4	0,48
2	Préstamos para emprendimientos.	0,25	3	0,75
3	Empleo de la tecnología para promocionar el producto como redes sociales.	0,17	3	0,51

4	Clima en la ciudad de Guayaquil.	0,18	4	0,72
	AMENAZAS	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
1	Entrada de nuevos competidores.	0,18	3	0,54
2	Delincuencia en la ciudad	0,10	4	0,40
	TOTAL	1,00		3.40

Nota: Análisis Porter- cuantitativo para el Plan de Negocio

Elaborado por: La Autora.

Tabla 10.- Matriz Interna y Externa

CONSTRUIR Y CRECER	Porcentaje de valor totales de matriz IFE		
	ALTO 3,00 A 4,00	PROMEDIO 2,13	BAJO 1,00,1,99
ALTO 3,0 A 4,0	I	II	III

Porcentajes de valor totales de la matriz EFE	MEDIO 2,00 A 9,92	IV	V	VI
	BAJO 1,00 A 1,99	VII	VIII	IX

Elaborado por: La Autora.

De acuerdo a la matriz se puede evidenciar que el proyecto se encuentra en el primer cuadrante lo que representa que el mismo se ubica en la estrategia de crecer y construir con el 3.10 y 3.40 respectivamente, en tal sentido, las fortalezas y las oportunidades reducen el riesgo evidente en las debilidades y amenazas.

CAPÍTULO V. ESTUDIO DE MERCADO

V.A. Objetivos

Como parte del objetivo del estudio de mercado, se consideran los siguientes:

- Identificar la demanda de helados de yogurt en la zona geográfica en la que se planea establecer el negocio.
- Identificar a los potenciales clientes de helados de yogurt (edad, género, ingresos, gustos, preferencias alimentarias, etc.).
- Evaluar la competencia existente en la zona geográfica y analizar su oferta de helados de yogurt.
- Identificar las tendencias y oportunidades en el mercado de helados de yogurt (nuevos sabores, presentaciones, empaques, etc.).
- Determinar el precio óptimo de venta de los helados de yogurt.
- Definir la estrategia de marketing adecuada para atraer a los clientes potenciales y fidelizarlos.
- Identificar los canales de distribución y puntos de venta ideales para los helados de yogurt.

V.A.1. Objetivo General

Estudiar el mercado de helados de yogurt en la ciudad de Guayaquil.

V.A.2. Objetivos Específicos

- Conocer los gustos y preferencias de los guayaquileños respecto al consumo de helados de yogurt.

- Conocer fortalezas y debilidades del sector de estudio por medio de la aplicación de entrevistas a expertos.
- Analizar la viabilidad de comercialización de helados de yogurt en la ciudad de Guayaquil.

V.B. Metodología del estudio de mercado

La investigación se desarrolló bajo el método analítico sintético, indicando Rodríguez y Pérez (2017) El método analítico y sintético son dos enfoques fundamentales en la enseñanza y el aprendizaje, que se utilizan en distintas áreas del conocimiento y se caracterizan por diferentes enfoques y estrategias.

El método analítico se enfoca en descomponer un todo en sus partes más pequeñas, con el fin de analizarlas en detalle. En otras palabras, se trata de dividir un problema o una situación en partes más pequeñas y manejables, para examinar cada una de ellas por separado y entender su funcionamiento. En este enfoque, se parte de una idea general o un concepto amplio, y se va desglosando en partes más pequeñas hasta llegar a los detalles más específicos.

Por otro lado, el método sintético se enfoca en construir una idea general a partir de elementos particulares. Se parte de los detalles más específicos y se van agrupando y relacionando entre sí, hasta formar una idea general o un concepto más amplio. En este enfoque, se parte de información específica y se va organizando de forma que se pueda llegar a una comprensión más amplia y global del tema. A través de este método se identificaron algunos aspectos relacionados al tema, entre ellos modelos de negocio para la comercialización de helados de yogurt, la situación del mercado local, la demanda y barreras

en el mercado para el producto, entre otros puntos que luego se analizarán de forma integral a fin de determinar la factibilidad comercial y económica del proyecto.

El diseño del proyecto fue descriptivo, mismo que es un enfoque de investigación que tiene como objetivo describir las características de una población o muestra, sin buscar establecer relaciones causales entre las variables. Merino et al. (2015) mencionan que este tipo de diseño se utiliza con frecuencia en estudios de campo, encuestas, estudios de casos y otros tipos de investigación que buscan obtener información detallada y objetiva acerca de un fenómeno.

El diseño descriptivo se caracteriza por recopilar datos sobre una o varias variables, mediante la observación, la medición y la recolección de información a través de cuestionarios, entrevistas u otros medios. Los datos obtenidos se analizan y se presentan en forma de tablas, gráficos, estadísticas y descripciones detalladas de las características de la población o muestra estudiada. En este caso, el diseño descriptivo se orientó a exponer la situación del mercado nacional respecto a la comercialización de helados de yogurt y todos los aspectos que deben considerarse para dicha actividad. Para esto, el enfoque se tomará como referencia opiniones y perspectivas de personas claves en relación al tema. En base a este enfoque se escogieron los actores o participantes del estudio, utilizando un muestro no probabilístico. Este tipo de muestreo fue a conveniencia, escogiendo a personas que contribuyeron al tema y que se enlistan a continuación las personas a las que se le aplicarán las entrevistas:

- Un proveedor de yogurt para verificar precios de la materia prima.
- Un empresa proveedora de pulpa de frutas, mismas que se emplearán para la producción de helado.

El estudio se realizó tomando como tipos de investigación la documental y de campo. La investigación documental se basa en el análisis y la interpretación de documentos escritos, como libros, artículos, informes, registros históricos, entre otros. El objetivo de este enfoque es obtener información detallada y precisa acerca de un tema o problema específico, a partir de la revisión y el análisis de documentos relevantes. Este tipo de estudio se utiliza con frecuencia en disciplinas como la historia, la literatura, la sociología, la ciencia política y la economía, entre otras (Parraguez, Chunga, Flores, & Romero, 2017). En este caso se consultaron sitios webs, libros, estudios referenciales y demás fuentes para obtener conocer la situación del mercado nacional, además de bases para la presentación del modelo de negocio.

Por otro lado, el estudio de campo se enfoca en la observación directa y la recopilación de datos en el lugar donde se desarrolla el fenómeno que se estudia. Este enfoque implica la realización de encuestas, observación participante u otras técnicas de investigación, con el fin de obtener información sobre el comportamiento, las actitudes y las opiniones de las personas en el contexto que se está estudiando. El estudio de campo se utiliza con frecuencia en disciplinas como la antropología, la geografía, la ecología, la psicología social y la sociología, entre otras.

El estudio cuantitativo es una metodología de investigación que se enfoca en la recolección y el análisis de datos numéricos con el fin de establecer relaciones y patrones estadísticos entre las variables. Este enfoque se basa en la medición precisa y objetiva de los fenómenos que se estudian, y se utiliza para describir y explicar la relación entre las variables en una población o muestra específica.

El estudio cuantitativo implica la definición de preguntas de investigación, el diseño de un plan de muestreo, la selección de una muestra representativa, la recolección de datos

mediante cuestionarios, encuestas, pruebas, entre otros, y el análisis estadístico de los datos obtenidos. El objetivo de este enfoque es establecer relaciones cuantitativas entre las variables y generar información objetiva y confiable acerca de un fenómeno específico. A continuación, se detallan los pasos a seguir dentro de este proceso:

En el proceso de investigación para el proyecto de comercialización de helado en la ciudad de Guayaquil, se llevará a cabo una metodología que abarcará diversas etapas. En primer lugar, la recolección de datos se realizará mediante la aplicación de un cuestionario a la muestra seleccionada de la población objetivo, buscando obtener datos cuantitativos que aborden las variables de interés. Posteriormente, se llevará a cabo un análisis estadístico de los datos obtenidos, utilizando técnicas de estadística descriptiva, como tablas y gráficos, con el propósito de identificar patrones y relaciones entre las variables clave del estudio.

La interpretación de los resultados permitirá establecer conclusiones significativas y proporcionar recomendaciones cruciales para el éxito del proyecto, abordando aspectos como el tamaño del mercado, las preferencias de sabor de los consumidores y la frecuencia de consumo de helado. Finalmente, se presentarán los resultados a través de un informe final integral, que incluirá los hallazgos del estudio, las conclusiones derivadas y las recomendaciones pertinentes para respaldar la toma de decisiones en el desarrollo del proyecto. Cabe destacar que la implementación de encuestas se llevará a cabo eficientemente mediante la herramienta "Google Formularios", facilitando el acceso al segmento deseado a través de un enlace compartido.

V.C. Resultados encontrados

V.C.1. Encuesta a clientes potenciales

1. Edad

Tabla 11. Edad.

Edad	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Menos de 15 años	68	18%
De 16 a 30	123	32%
De 31 a 45	116	30%
De 46 en adelante	77	20%
Total	384	100%

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: La Autora.

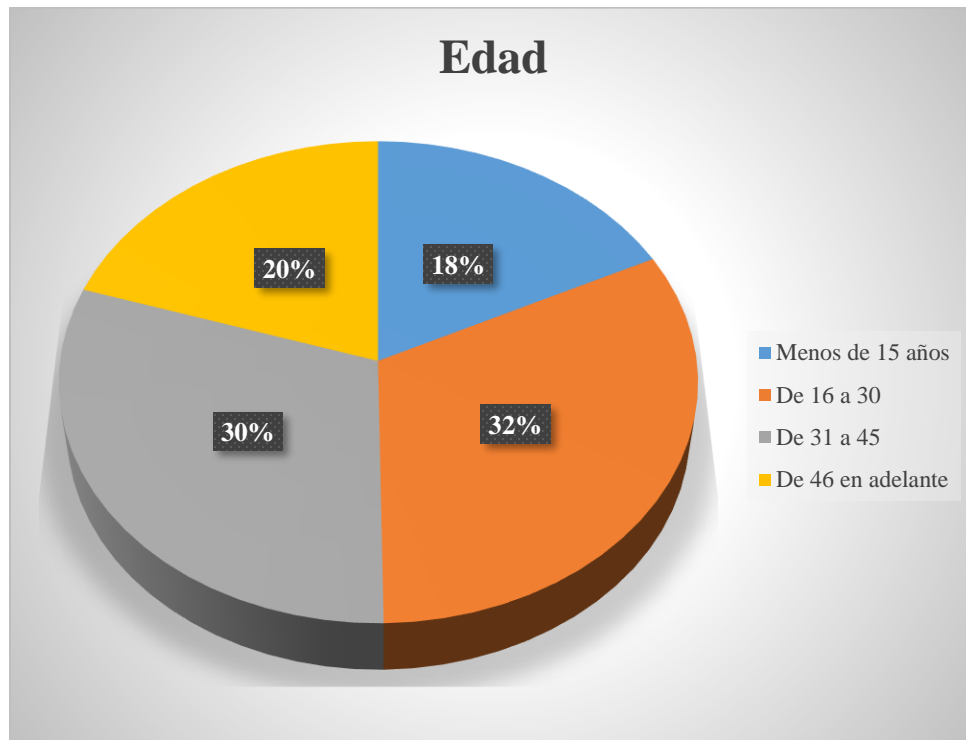


Figura 11. Edad

Fuente: La Encuesta

Del total de encuestados, el 32% tiene entre 16 y 30 años, el 30% de 31 a 45 años, el 20% de 46 en adelante y finalmente el 18% menos de 15 años.

2. Sexo

Tabla 12. Sexo.

Sexo	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Masculino	167	43%
Femenino	217	57%
Total	384	100%

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: La Autora.

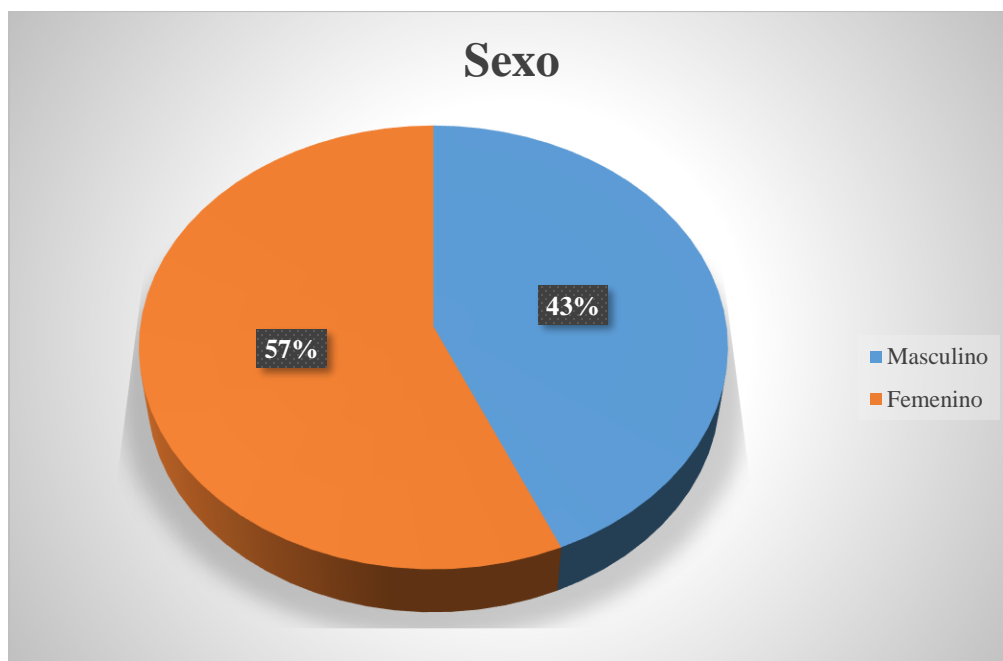


Figura 12. Sexo

Fuente: La Encuesta

Respecto al sexo de los participantes, el 57% corresponde al género femenino y el 43% al masculino.

3. Sector donde se le facilita consumir un helado

Tabla 13. Sector.

Sector	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Norte de Guayaquil	198	52%
Sur de Guayaquil	108	28%
Centro de Guayaquil	47	12%
Este de Guayaquil	14	4%
Oeste de Guayaquil	17	4%
Total	384	100%

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: La Autora.

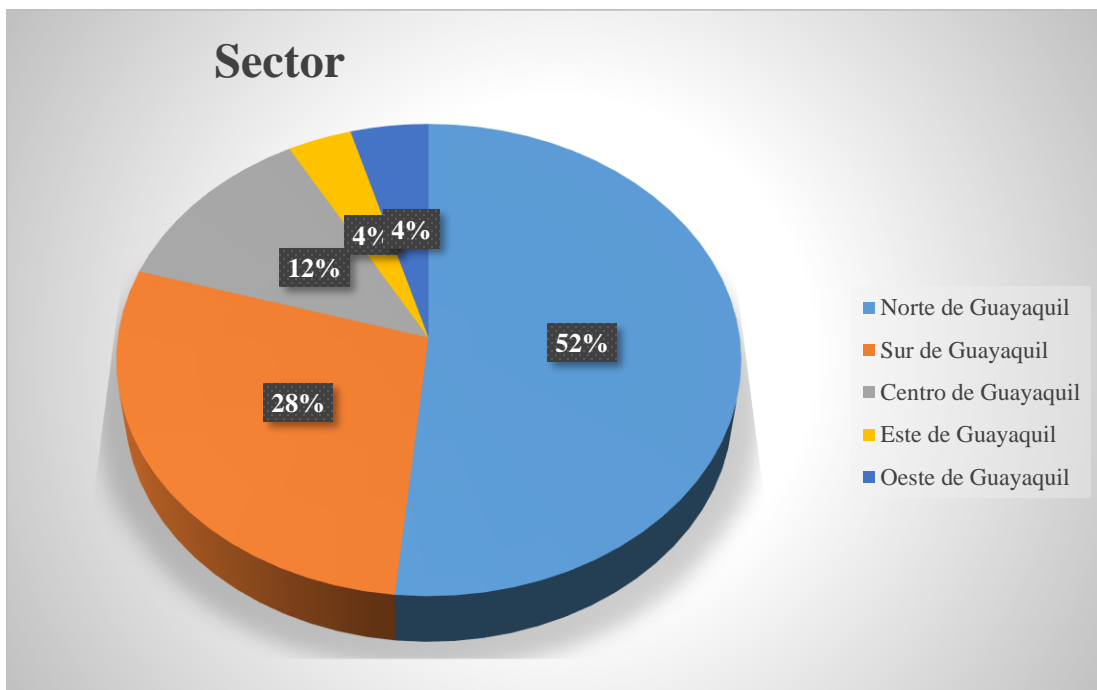


Figura 13. Sector

Fuente: La Encuesta

Respecto a la facilidad de consumo de acuerdo al lugar, se demuestra que el 52% prefiere el norte de la ciudad seguido del sur con el 28%.

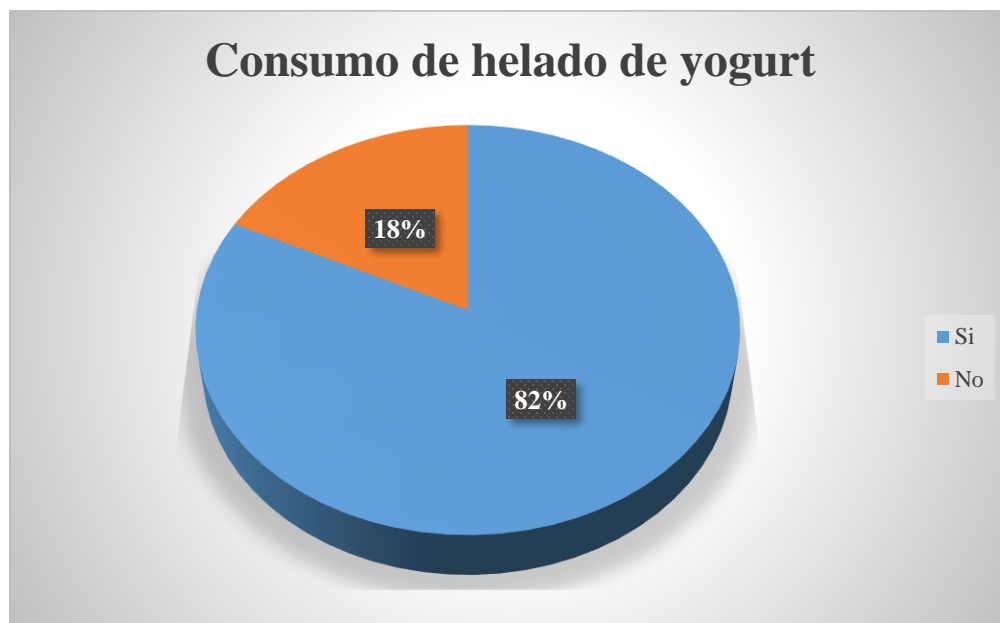
4. ¿Consumes helado de yogurt?

Tabla 14. Consumo de helado de yogurt.

Consumo de helado de Yogurt	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	316	82%
No	68	18%
Total	384	100%

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: La Autora.

**Figura 14.** Consumo de helado de yogurt

Fuente: La Encuesta

Del total de los encuestados, el 82% si consume helado, sin embargo, el 18% detalla no consumirlo.

5. ¿Qué tipo de sabores de helado de yogurt le gustaría?, escoja 5

Tabla 15. Tipo de sabores de helado de yogurt.

Tipo de helado de yogurt	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Mora	209	30%
Frutilla	185	27%
Guanábana	45	6%
Guayaba	51	7%
Banano	99	14%
Naranja	21	3%
Durazno	87	12%
Otro	0	0%
Total	697	100%

Fuente: La Encuesta.

Elaborado por: La Autora.

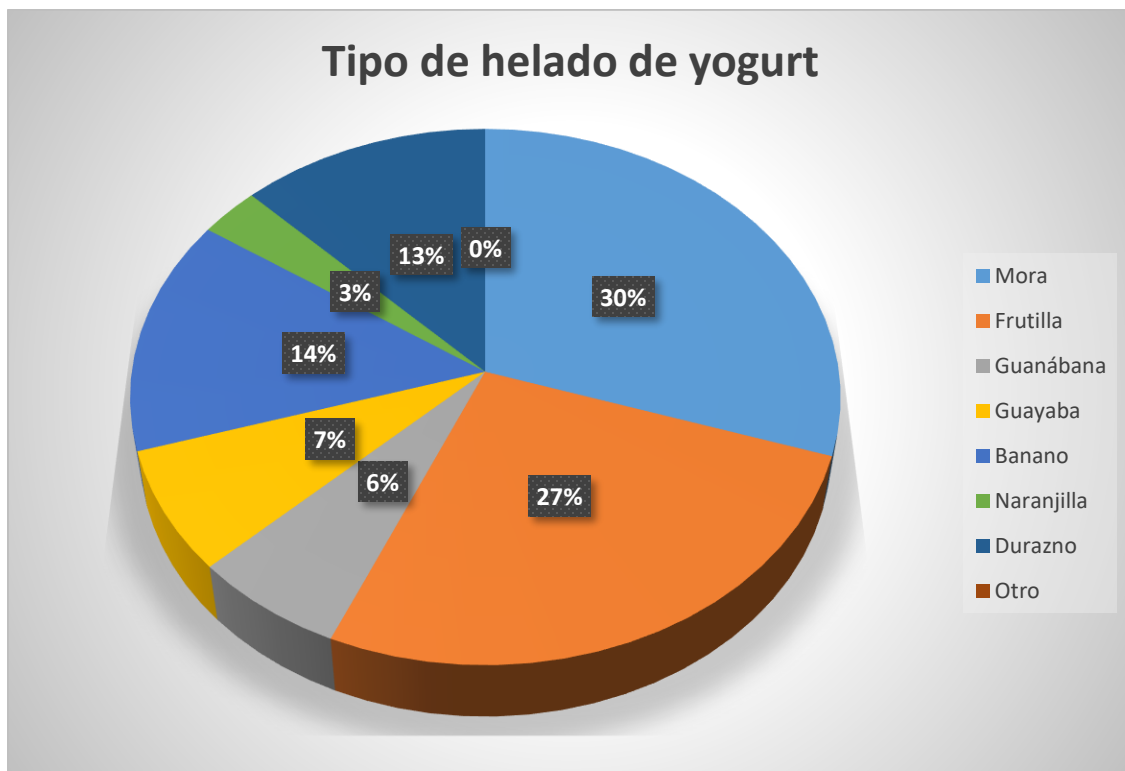


Figura 15. Tipo de sabores de helado de yogurt

Fuente: La Encuesta

Por su parte, como parte de los sabores más aceptados se considera a la mora, con el 30%, la frutilla con el 27%, el banano con el 14%, el durazno con el 12%, la guayaba con el 7%, la guanábana con el 6% y la naranjilla con el 3%.

6. ¿Con qué frecuencia usted acostumbra a consumir helado de yogurt?

Tabla 16. Frecuencia de consumo de helado de yogurt.

Frecuencia de consumo de helado de yogurt	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Diario	45	12%
Semanal	235	61%
Mensual	28	7%
Quincenal	76	20%
Total	384	100%

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: La Autora.

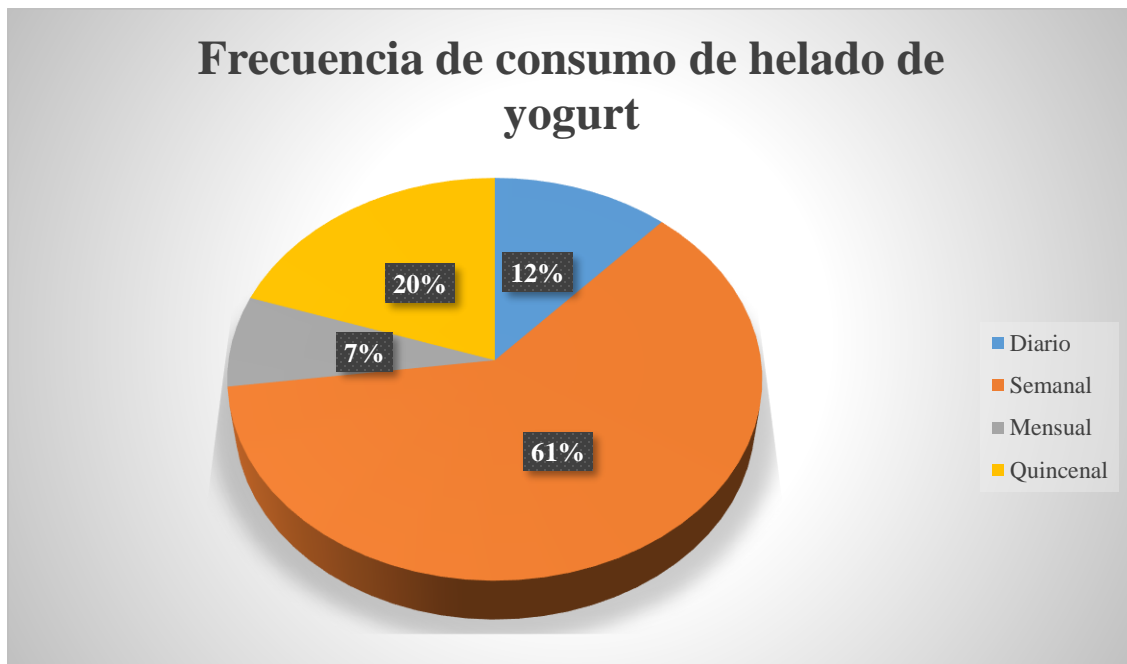


Figura 16. Frecuencia de consumo de helado de yogurt

Fuente: La Encuesta

En la pregunta de la frecuencia de consumo de helado de yogurt, se demuestra que el 61% consume helados semanalmente, el 20% quincenal, el 12% diariamente y finalmente, el 7% mensual.

7. ¿Estaría dispuesto a comprar helado de yogurt endulzado con Stevia?

Tabla 17. Disponibilidad de comprar helado de yogurt endulzado con stevia.

Dispuesto a comprar helado de yogurt endulzado con stevia	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	384	100%
No	0	0%
Total	384	100%

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: La Autora.

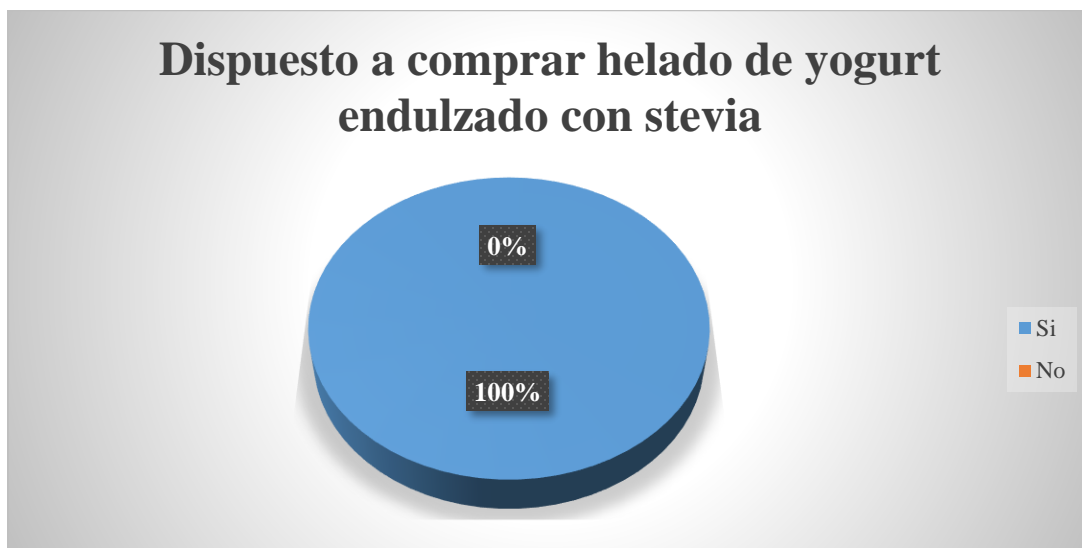


Figura 17. Disponibilidad de comprar helado de yogurt endulzado con stevia

Fuente: La Encuesta

Del total de la muestra, el 100% menciona que estaría dispuesto a comprar helado de yogurt endulzado con Stevia.

8. ¿Con que tipo de acompañantes le gusta el helado?, Escoja 3

Tabla 18. Acompañantes para el helado.

Acompañantes para el helado	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Chocolate	191	36%
Mermelada	89	17%
Frutas tropicales	124	23%
Cereales	41	8%
Caramelos	89	17%
Otros	6	1%
Total	534	100%

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: La Autora.

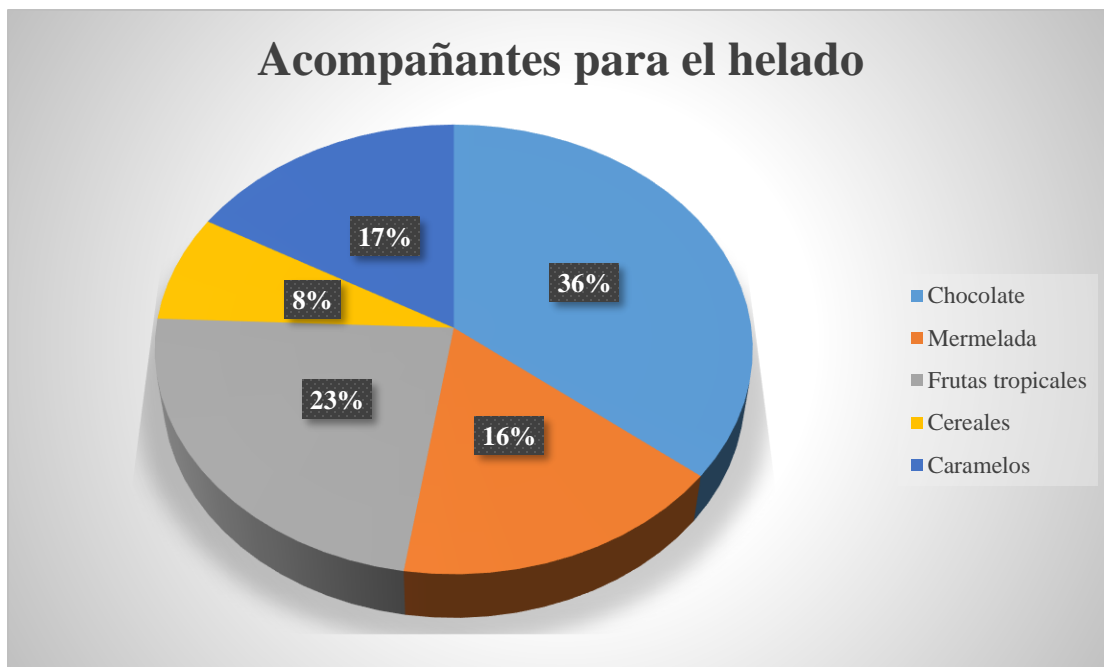


Figura 18. Acompañantes para el helado.

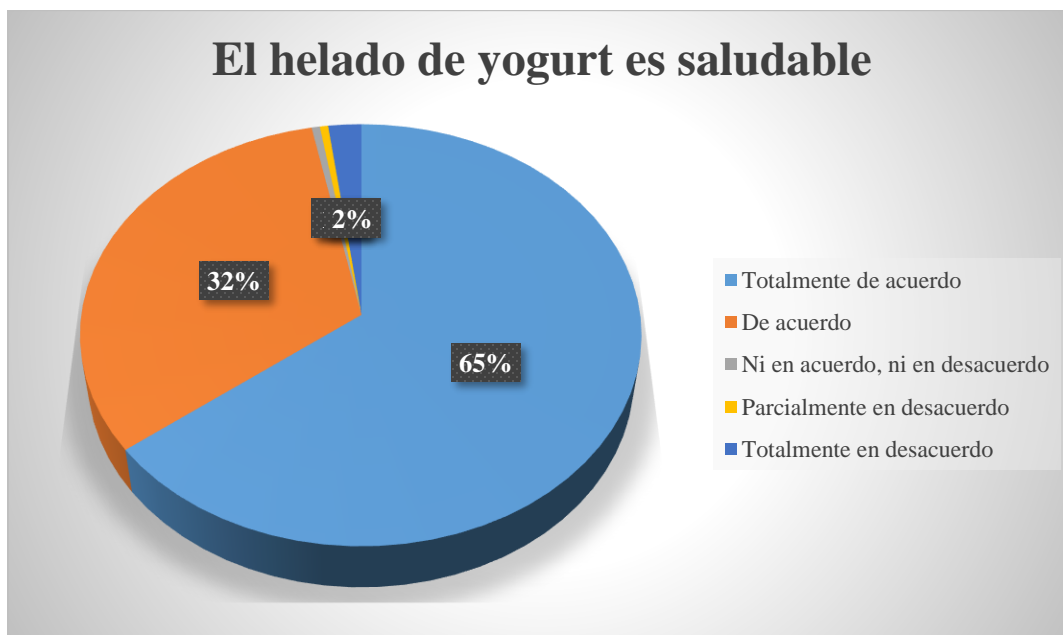
Fuente: La Encuesta

Respecto a los acompañantes del helado de yogurt, los encuestados prefieren al chocolate con un 36%, el 23% frutas tropicales, el 17% mermelada, otro 17% caramelos, el 8% cereales y un 1% otro tipo de acompañantes.

9. ¿Cree usted que un Helado de Yogurt es más saludable?

Tabla 19. El helado de yogurt es saludable.

El helado de yogurt es saludable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente de acuerdo	248	65%
De acuerdo	124	32%
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	2	1%
Parcialmente en desacuerdo	2	1%
Totalmente en desacuerdo	8	2%
Total	384	100%

Fuente: La Encuesta**Elaborado por:** La Autora.**Figura 19.** El helado de yogurt es saludable**Fuente:** La Encuesta

Del total de la muestra, el 65% se encuentra totalmente de acuerdo en que el helado de yogurt es totalmente saludable y el 32% de acuerdo con esa premisa. Es importante destacar que existe un 2% en total desacuerdo.

10. ¿En qué presentación estaría dispuesto a comprar el producto?

Tabla 20. Presentación del producto.

Presentación del producto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Cono	179	47%
Vaso	157	41%
Litro	48	13%
Total	384	100%

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: La Autora.



Figura 20. Presentación del producto

Fuente: La Encuesta

Respecto a la presentación del producto, el 47% de personas prefiere que sea en cono, el 41% en vaso y el 13% en litro.

11. ¿De qué manera usted está atento a la promoción de un producto?

Tabla 21. Medio por el que se entera de las promociones.

Medio por el que se entera de las promociones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
E-mail	2	1%
TV	45	12%
Radio	18	5%
Prensa	2	1%
Redes Sociales	317	83%
Total	384	100%

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: La Autora.



Figura 21. Medio por el que se entera de las promociones

Fuente: La Encuesta

Por su parte, como parte de los medios para enterarse de las promociones, se evidencia que el 83% maneja redes sociales, el 12% prefiere que sea por TV, el 5% por radio, el 1% vía e-mail y el 1% prensa.

12. ¿Cuál es la red social que más usted visualiza una promoción?

Tabla 22. Red social por el cual ve las promociones.

Red social por el cual ve promociones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Instagram	169	44%
Twitter	0	0%
Facebook	77	20%
Tik Tok	138	36%
Total	384	100%

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: La Autora.



Figura 22. Red social por el cual ve las promociones.

Fuente: La Encuesta

En concordancia con la respuesta anterior, la red social más empleada es Instagram con un 44% de participación, seguido de Tik Tok con el 36% y Facebook con un 20%.

13. Si la calidad del helado es buena, ¿Usted pagaría un precio más alto que el de la de la competencia?

Tabla 23. Pagar un precio más alto que la competencia.

Pagar un precio más alto que la competencia	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	124	32%
No	260	68%
Total	384	100%

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: La Autora.



Figura 23. Pagar un precio más alto que la competencia.

Fuente: La Encuesta

De acuerdo a los datos obtenidos, las personas respondieron que no estarían dispuestas a pagar un precio más alto que la competencia, hecho que se comprueba con el 68% de negación. Por otro lado, existe un 32% que si estaría de acuerdo.

14. ¿Usted prefiere esos helados que tienen puestos en diferentes centros comerciales?

Tabla 24. Preferencia de helados que tienen puestos en centros comerciales.

Preferencia de helados que tienen puestos en centros comerciales	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	133	35%
No	251	65%
Total	384	100%

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: La Autora.



Figura 24. Preferencia de helados que tienen puestos en centros comerciales.

Fuente: La Encuesta

Respecto a la preferencia de helados de los centros comerciales, el 65% no lo prefiere así, sin embargo, un 35% mencionó que sí.

15. ¿Cuál es el centro comercial que más visita para comer un helado?

Tabla 25. Centro comercial que visita más.

Centro comercial que visita más	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
San Marino	142	37%
Village Plaza	54	14%
City Mall	18	5%
Mall del Sol	89	23%
Riocentro Norte	14	4%
Riocentro la Puntilla	30	8%
El Dorado	12	3%
Riocentro Sur	21	5%
Alhambra	4	1%
Total	384	100%

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: La Autora.



Figura 25. Centro comercial que visita más

Fuente: La Encuesta

Como parte de los centros comerciales más visitados, se obtuvo que el San Marino tiene un 37% de participación, seguido de Mall del Sol con el 23% y el Village Plaza con el 14%.

16. ¿Cuáles son las heladerías de Yogurt que usted conoce en la ciudad?, escoja las que conoce:

Tabla 26. *Heladerías que conoce.*

Heladerías que conoce	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Green Frost	121	15%
Lufrost	1	0%
Yogurt Yooy	89	11%
Frozyy	15	2%
Yoguis	66	8%
Wowy	38	5%
Smooy	79	10%
Turkey	25	3%
Bellow ZERO	105	13%
Yogurtini	79	10%
Yogurt place	54	7%
Yoyito	89	11%
Yogurtisimo	51	6%
Total	812	100%

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: La Autora.

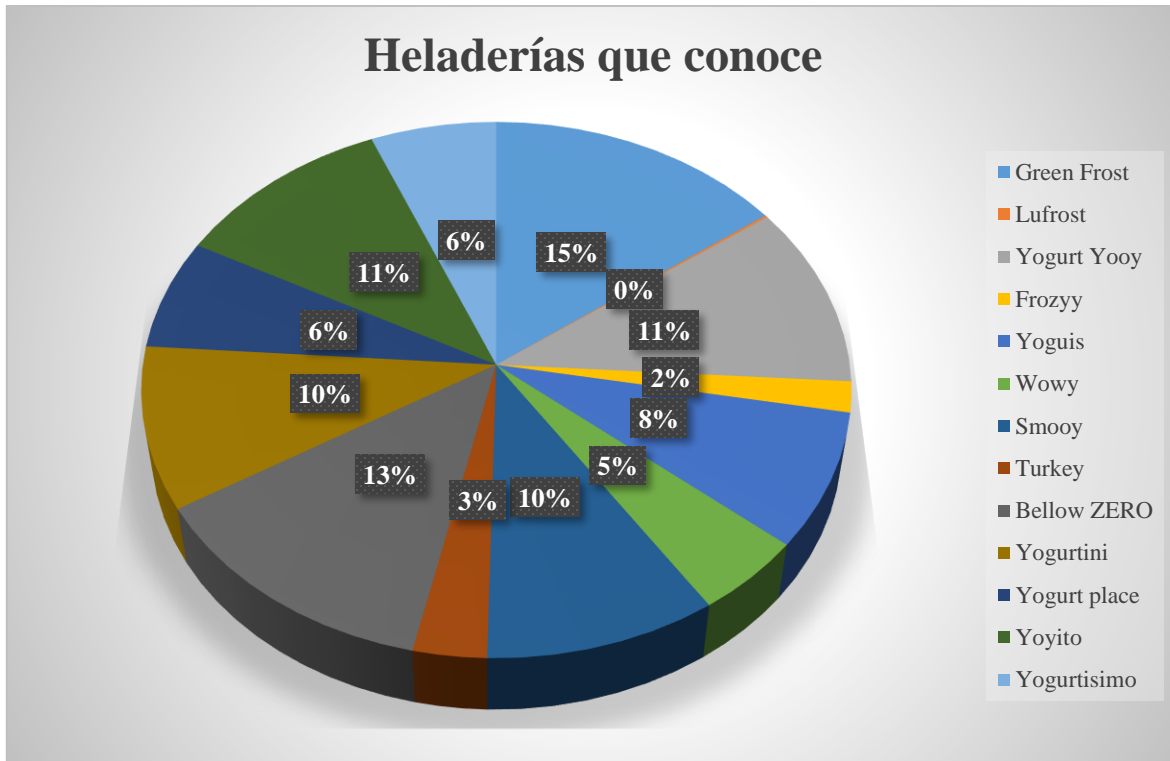


Figura 26. Heladerías que conoce

Fuente: La Encuesta

Finalmente, como parte de las heladerías que las personas conocen se encuentra Green Frost con el 15%, Bellow Zero con el 13%, Yogurt Yooy con el 11%, Yoyito con el 11%, Smooy y Yogurtini con el 10% entre otros.

Conclusión de las encuestas

Se evidencia que la población encuestada es amplia y variada, por ende, los resultados aterrizan más al objetivo de la investigación. Conocer el sexo de los encuestados en la venta de helados de yogurt puede ser útil para comprender mejor las preferencias de sabor, los hábitos de compra y la segmentación del mercado. Estos conocimientos pueden ayudar a adaptar la oferta de productos y la estrategia de marketing para llegar a los consumidores de manera más efectiva.

Por otro lado, es evidente que el lugar de acceso más cercano a la población encuestada es el norte, por ende, la investigación debe centrarse en este segmento de la ciudad. Existe

una aceptación del consumo del helado con el 82%, por ende, se evidencia la posibilidad de consumo en el caso de que el producto sea atractivo. Respecto a los sabores se concluyen tres sabores como los más consumidos, la mora, la frutilla y el banano, sabores que serán el centro de la propuesta.

Como parte de la frecuencia de consumo se evidencia que en su mayoría consume helados de yogurt semanalmente. Es importante mencionar que existe un segmento del 20% que lo consume quincenal y un 12% diario, quedando evidenciado un alto nivel de consumo de este producto, más aún en temporadas de altos grados de calor. Es importante mencionar también que existe una total aceptación por la incorporación de Stevia en el helado de yogurt, lo que sería un valor agregado para el producto.

Así mismo, el chocolate es el acompañante preferido, seguido de las frutas tropicales, la mermelada y los caramelos; por su parte, la presentación que prefieren las personas es en cono y en vaso, por ende, es necesario que se considere en la implementación de la propuesta.

Adicionalmente, respecto al medio por el cual las personas reciben promociones son las redes sociales, prefiriendo a Instagram y Tik Tok, sin embargo, Facebook tiene una participación representativa. Entre los centros comerciales más visitados se encuentra San Marino y Mall del Sol y la competencia a la que acuden más es Green Frost y Bellow Zero.

V.D. Análisis de la demanda

V.D.1. Demografía

Dentro de este segmento se consideran la edad y los ingresos de la población de la ciudad de Guayaquil, toda vez que afecta en la demanda de helados de yogurt.

La ciudad de Guayaquil es la ciudad más poblada del Ecuador, seguido de Quito, cantón que ocupa el segundo lugar. En los últimos cinco años los nacimientos se redujeron en un 13%.

Por su parte, respecto a las principales causas de defunción, el primer lugar lo ocupan las enfermedades isquémicas del corazón y luego la diabetes.

V.D.2. Temporada y clima

El clima en Guayaquil es cálido y húmedo durante todo el año, lo que puede aumentar la demanda de helados de yogurt. En embargo, la demanda puede ser mayor en ciertos meses.

Es del caso que la temperatura media anual en Guayaquil es de 25,6° C. Las temperaturas mínimas promedio varían entre 20° C en los meses de invierno, es decir, entre julio y octubre, y 23° C en el mes de marzo. Las temperaturas máximas promedio varían entre 31/32° C en enero, marzo y abril y 29° C en julio.

V.D.3. Marketing y publicidad

La promoción adecuada puede aumentar la demanda de helados de yogurt en Guayaquil. En la actualidad, la vía más efectiva para la publicidad son las redes sociales.

El uso de internet y redes sociales en Guayaquil, al igual que en muchas otras ciudades del mundo, ha aumentado significativamente en los últimos años. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) de Ecuador, en el año 2021, el 62,6% de la población del país utiliza internet de manera regular.

En cuanto al uso de redes sociales, los datos indican que el 53,9% de los usuarios de internet en Ecuador utiliza alguna red social, siendo las más populares Facebook, Instagram y WhatsApp (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2021). Por otro lado, de acuerdo a la encuesta realizada a la muestra de estudio se evidenció que la red social más empleada fue Instagram con el 44%, Tiktok con el 36% y Facebook con el 20%.

En Guayaquil, ciudad más poblada de Ecuador, también se ha observado un aumento en el uso de internet y redes sociales. Además de las redes sociales mencionadas anteriormente, también son populares en la ciudad otras plataformas como Twitter, TikTok y YouTube.

El uso de internet y redes sociales en Guayaquil se ha convertido en una herramienta importante para la comunicación, la educación, el entretenimiento, las compras y el trabajo. Muchas empresas y negocios han adoptado estrategias de marketing digital para llegar a su público objetivo a través de estas plataformas, y los medios de comunicación también han aumentado su presencia en línea para llegar a una audiencia más amplia.

V.D.4. Sabores y variedad

En la ciudad de Guayaquil, los sabores de helados más demandados varían según la temporada y los gustos personales de cada individuo. Sin embargo, algunos de los sabores más populares en general son:

1. Mora: El helado de mora es uno de los sabores más populares en Guayaquil. Es un sabor clásico y versátil que combina bien con otros sabores y es perfecto para combinar con postres.
2. Frutilla: El helado de frutilla es otro de los sabores más populares en la ciudad, especialmente durante la temporada de verano. Su sabor dulce y refrescante lo hace perfecto para días calurosos.
3. Banano: Este sabor no es comercializado normalmente por ende sería un valor agregado. Este sabor combina con cualquier mermelada o acompañante.
4. Durazno: es un sabor clásico y generalmente consumido por las personas y de igual forma, combina con cualquier acompañante, ya sea fruto seco, mermelada, chocolate, etc.

Existen diferentes sabores que combinan muy bien con el yogurt en helado. Algunos ejemplos son:

1. Frutas tropicales: El yogurt es muy versátil y se combina muy bien con diferentes frutas frescas, como fresas, arándanos, frambuesas, mango, piña, etc. Puedes mezclar la fruta con el yogurt antes de congelar para obtener un sabor delicioso.
2. Chocolate: El chocolate es un ingrediente popular en los helados, y combina muy bien con el yogurt. Puedes agregar chocolate derretido o en trozos a la mezcla antes de congelar.
3. Mermelada: es un acompañante que puede elaborarse a base de frutas tropicales.

Por otro lado, para darle un valor agregado se brindará las siguientes opciones:

1. Miel: La miel es un edulcorante natural que combina muy bien con el yogurt en helado. Puedes mezclar la miel con el yogurt antes de congelar para obtener un sabor dulce y cremoso.
2. Frutos secos: Los frutos secos como las almendras, nueces y pistachos son un excelente complemento para el yogurt en helado. Puedes agregarlos picados a la mezcla antes de congelar o utilizarlos como topping.

V.E. Análisis de la oferta

V.E.1. Competencia

Es importante considerar la cantidad y el tipo de competidores en el mercado de helados de yogurt en Guayaquil. En virtud de que existen muchos competidores con una amplia variedad de opciones de helado, es posible que la demanda se vea afectada.

En la ciudad de Guayaquil, hay varias empresas que venden helados de yogurt. A continuación, se detallan las más importantes:

- **Yogurtini:** Esta empresa se encuentra en el centro comercial Mall del Sol y ofrece una gran variedad de sabores de helado de yogurt, así como también de toppings para personalizar tu helado. También cuentan con opciones sin lactosa y sin azúcar para quienes tienen restricciones alimenticias.
- **Yogurt Place:** Esta empresa tiene varias sucursales en la ciudad de Guayaquil y ofrece una amplia variedad de sabores de helado de yogurt, así como también de toppings y salsas. Además, también tienen opciones de smoothies y bebidas frías.
- **Yoyito:** Esta empresa se encuentra en el centro comercial San Marino y ofrece helado de yogurt en sabores tradicionales como fresa, vainilla y chocolate, así como también en sabores más innovadores como cheesecake y maracuyá. También tienen opciones sin azúcar.
- **Yogurtisimo:** Esta empresa tiene varias sucursales en la ciudad de Guayaquil y ofrece una gran variedad de sabores de helado de yogurt, así como también de toppings y salsas. También cuentan con opciones sin lactosa y sin azúcar.
- **Green Frost:** empresa que ya tiene 8 años en el mercado, acompaña los helados de yogurt con frutas, cereales, salsas y frutos secos. Cuenta con varias sucursales en la ciudad de Guayaquil.
- **Lufrost:** empresa de venta de helados de yogurt con salsas y cereales. Se ha expandido con la venta de salchipapas y yogurt.

- Yogurt Yooy: vende helados de yogurt, milkshakes waffles, mocaccino, expresso helado artesanal y postres.
- Frozyy: vende helados cremosos de origen italiano a base de yogurt natural con fruta picada y otros acompañantes. Cuenta con varias sucursales en la ciudad de Guayaquil.
- Yoguis: empresa con 7 años en el mercado guayaquileño, elaboran helados a base de yogurt. Así mismo, combinan el helado de yogurt con frutas y cremas.
- Wowy: inició sus operaciones en la ciudad de Guayaquil en el año 2019, venden helados de yogurt con cremas, dulce de leche, confites y frutas.
- Smooy: cuentan con cuatro sabores de helados a base de yogurt, todos bajos en grasa y altos en fibra. Combinan su base con frutas, confites y cremas.
- Turkey: venta de helados no solo en conos y vasos, sino en platos. Combinan la base de yogurt natural con frutas, cremas y confites.
- Bellow ZERO: venden helados de yogurt sin azúcar y con azúcar. Su precio es alto y combinan frutas, cremas y confites a su base de yogurt.

Por su parte, como parte de la competencia del modelo de negocio al cual se pretende llegar, como lo es la venta de helados de yogurt a tiendas. Es del caso que en la ciudad de Guayaquil, existen algunas empresas que se dedican a proveer helados de yogurt a tiendas y negocios locales. A continuación, te mencionaré algunas de ellas:

- Yofresh: Esta empresa se dedica a la producción y distribución de helados de yogurt en diferentes sabores y presentaciones. Ofrecen un amplio catálogo de productos, desde helados de yogurt envasados hasta paletas de helado de

yogurt. También brindan asesoría y capacitación para aquellos que deseen implementar una tienda de helados de yogurt.

- Tropi-yo: Esta empresa ofrece helados de yogurt en diferentes presentaciones como tarros y paletas, y cuenta con una amplia variedad de sabores. También ofrecen opciones sin lactosa y sin azúcar, y brindan asesoría para aquellos que deseen implementar una tienda de helados de yogurt.
- Helados Alvi: Esta empresa ofrece una variedad de productos helados, incluyendo helados de yogurt en diferentes sabores. Ofrecen envíos a tiendas y negocios locales en la ciudad de Guayaquil y alrededores.

V.E.2. Maquinarias y equipos

El equipo y la maquinaria utilizados para elaborar los helados de yogurt también son importantes en el análisis de la oferta. La calidad y el mantenimiento de estos equipos pueden afectar la producción y la calidad del producto final. A continuación, se presentan las maquinarias y equipos del proyecto:

Tabla 27. Equipos y maquinarias.

EQUIPOS Y MAQUINARIAS	
Edificios	50.000,00
Edificaciones	50.000,00
Vehículos	35.000,00
2 Camiones Refrigerados	35.000,00
Equipos de Computo	4.685,00
5 Laptops	3.250,00
PC - Adm y Vtas	750,00
Escaner	400,00
2 Routers Inalambricos	60,00
Impresora Multifunción	225,00
Muebles y Enseres	1.800,00
3 Escritorios con Sillas	1.500,00
1 Sofa de espera	300,00
Equipos de Oficina	3.000,00
Aires Acondicionados Spit	2.500,00
Central Telefonica	500,00
Maquinarias	11.700,00
Empacadora-Selladora	7.200,00
1 Cámara de Frío	4.500,00
Capital de Trabajo	19.638,46
Gastos de Constitución	2.000,00
TOTAL A INVERTIR	127.823,46

Elaborado por: La Autora.

V.E.3. Disponibilidad de puntos de venta

La ubicación y la cantidad de puntos de venta de helados de yogurt en Guayaquil también son importantes en el análisis de la oferta, toda vez que cuanta más opciones de venta haya, mayor será la oferta.

Para este caso, se ha considerado como ubicación el sector norte de Guayaquil, Avenida del Periodista 090512, diagonal al parque Kennedy en donde la afluencia de personas es representativa. Es del caso del sector Kennedy Norte, en donde no solo existen centros hospitalarios, sino centros comerciales, farmacias, restaurantes, empresas, etc. A continuación, se muestra la zona en el mapa:

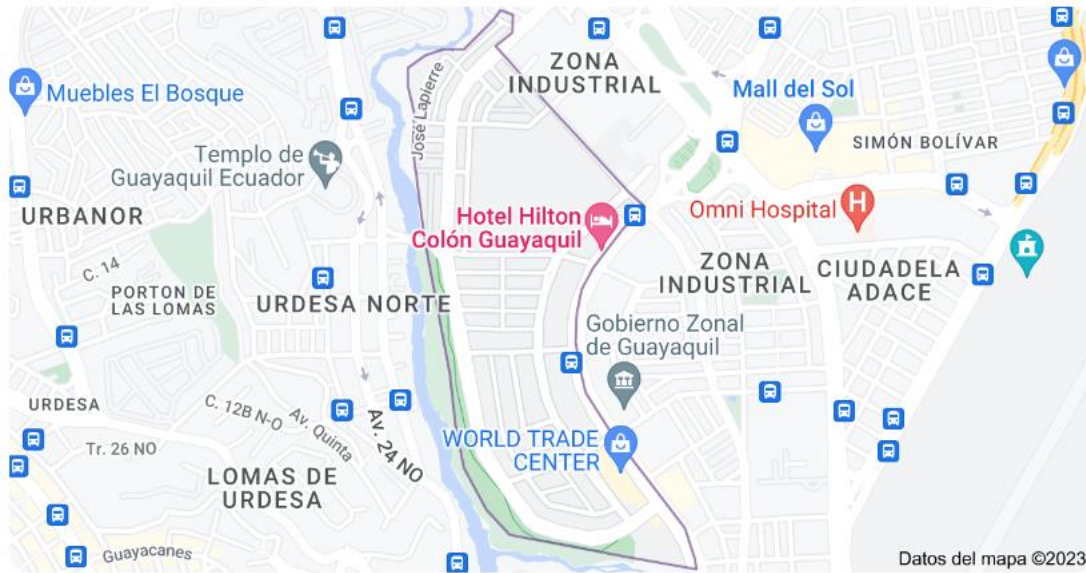


Figura 27. Ubicación.

Fuente: Google Maps

CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATÉGICO

VI.A. Directrices del negocio

VI.A.1. Definición del negocio

El negocio de venta de helados de yogurt implica la producción y venta de helados de yogurt a los consumidores. Los helados de yogurt se elaboran utilizando yogurt como ingrediente principal en lugar de crema de leche, lo que los convierte en una opción más saludable y baja en grasa en comparación con los helados tradicionales.

En este sentido, se pretende producir y comercializar helados de yogurt empleando la Stevia como endulzante y operando en tiendas de la ciudad de Guayaquil y ofreciendo una variedad de sabores y opciones para satisfacer las preferencias de los consumidores.

El éxito del negocio de venta de helados de yogurt depende de varios factores, incluyendo la calidad de los ingredientes, la variedad y calidad de los productos ofrecidos, la atención al cliente, el marketing y la promoción efectiva, y la capacidad de mantener precios competitivos en el mercado.

VI.A.2. Misión, Visión, Objetivos

a) Misión

Proporcionar a nuestros clientes una experiencia deliciosa y saludable a través de la venta de helados de yogurt de alta calidad. Nuestra misión es ofrecer una amplia variedad de sabores para satisfacer las preferencias de nuestros clientes, al mismo tiempo que nos aseguramos de utilizar ingredientes frescos y de alta calidad en cada uno de nuestros productos.

b) Visión

Nuestra visión es convertirnos en líderes del mercado ecuatoriano en la venta de helados de yogurt saludables y deliciosos, ofreciendo una experiencia única y memorable a nuestros clientes. Nos esforzamos por crear una marca reconocida por la calidad y la innovación, así como por nuestro compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social.

c) Objetivos

- Alcanzar un Índice de Satisfacción del Cliente del 90% mediante encuestas de satisfacción trimestrales.
- Lograr una tasa de retención del 70% al implementar un programa de fidelidad y promociones especiales.
- Aumentar el margen de beneficio neto en un 15% mediante la gestión eficiente de costos y la optimización de procesos.
- Abrir tres nuevas tiendas físicas y expandir la presencia en línea en un 20% durante el próximo año.
- Alcanzar un índice de sostenibilidad del 80% mediante prácticas responsables y colaboración con la comunidad.

d) Valores corporativos

- **Calidad:** Compromiso con la excelencia y ofrecer productos de alta calidad, frescos y deliciosos a los clientes.
- **Innovación:** Fomentar la creatividad y la búsqueda constante de nuevas ideas y formas de mejorar nuestros productos y servicios.

- **Servicio al cliente:** Priorizar la satisfacción del cliente a través de un servicio amable, cortés y personalizado, y brindar una experiencia excepcional en cada interacción.
- **Salud y bienestar:** Promover una alimentación saludable y consciente, y contribuir al bienestar de nuestros clientes ofreciendo opciones de yogurt bajo en grasa y opciones de ingredientes frescos y naturales.
- **Sustentabilidad:** Compromiso con la responsabilidad social y ambiental, utilizando ingredientes sostenibles, reduciendo el impacto ambiental y contribuyendo a las comunidades locales.
- **Trabajo en equipo:** Fomentar la colaboración, el respeto y la comunicación abierta entre los empleados, promoviendo un ambiente de trabajo positivo y inclusivo.
- **Integridad:** Actuar con honestidad, ética y transparencia en todas nuestras actividades y mantener altos estándares de conducta profesional.
- **Diversidad e inclusión:** Valorar y respetar la diversidad de las personas, promoviendo la inclusión y la equidad en el lugar de trabajo y en nuestras interacciones con los clientes.
- **Compromiso con la comunidad:** Contribuir activamente a la comunidad local, participando en actividades y programas que beneficien a la sociedad en general.

VI.A.3. Características diferenciadora del negocio

- **Saludable:** una de las características más distintivas de los helados de yogurt es que son una opción de postre más saludable que los helados tradicionales, ya

que generalmente tienen menos grasa y calorías. Esto puede atraer a clientes que buscan opciones más saludables y conscientes de su salud.

- **Variedad de sabores:** los helados de yogurt a menudo se ofrecen en una amplia variedad de sabores y se pueden personalizar aún más con una variedad de toppings, lo que les da a los clientes la oportunidad de crear su propio postre perfecto.
- **Opciones sin lactosa:** como el yogur es una opción sin lactosa, los helados de yogurt también se pueden hacer sin lactosa, lo que los hace aptos para personas con intolerancia a la lactosa o alergias a los lácteos.
- **Atractivo para diferentes edades:** los helados de yogurt pueden ser atractivos para clientes de diferentes edades, desde niños hasta adultos mayores, lo que significa que pueden tener un público amplio y diverso.
- **Innovación:** hay mucho espacio para la innovación en la comercialización de helados de yogurt, ya sea a través de la creación de nuevos sabores y toppings, la introducción de opciones veganas o la creación de opciones de envases reciclables o biodegradables.
- **Experiencia del cliente:** la comercialización de helados de yogurt también puede enfocarse en brindar una experiencia única, a través de la creación de un ambiente acogedor y atractivo en la tienda, la creación de opciones de postres personalizados, o la oferta de programas de lealtad o eventos especiales.

VI.B. Estrategias FODA

1. Aprovechar fortalezas

- Establecer acuerdos estratégicos con proveedores clave para garantizar la calidad y diversidad de ingredientes.
- Buscar nuevos proveedores para fortalecer la red y mitigar posibles riesgos de suministro.
- Implementar programas de fidelidad con proveedores para mantener relaciones a largo plazo.
- Ofrecer programas de capacitación y desarrollo para el personal, asegurando que estén al tanto de las últimas tendencias y técnicas en la industria.
- Incentivar la formación continua y reconocer los logros del personal para mantener altos niveles de motivación y rendimiento.
- Destacar la presencia del yogurt como ingrediente principal en la estrategia de marketing para diferenciarse de la competencia.
- Emplear campañas de concientización sobre los beneficios de los helados naturales sin edulcorantes para atraer a un público consciente de la salud.
- Desarrollar nuevas variedades de helados que destaquen la calidad y singularidad de los ingredientes

2. Mitigación de debilidades

- Implementar campañas de marketing dirigidas a mejorar el reconocimiento de la marca y establecer una identidad fuerte.
- Introducir programas de fidelidad y descuentos exclusivos para impulsar la retención de clientes en un mercado altamente competitivo.

3. Aprovechamiento de oportunidades

- Introducir promociones estacionales y productos adaptados al clima cálido para aumentar la demanda durante períodos de mayor temperatura.
- Utilizar activamente las redes sociales para promocionar el producto y crear conciencia sobre la oferta de helados sin edulcorantes.
- Explorar colaboraciones con influencers y bloggers de alimentos saludables para aumentar la visibilidad en línea.

4. Mitigación de amenazas

- Mantener una vigilancia constante sobre la entrada de nuevos competidores, ajustando estrategias de marketing y precios según sea necesario.
- Implementar medidas de seguridad adicionales en los puntos de venta para contrarrestar la delincuencia y garantizar la seguridad de los clientes y empleados.

VI.C. Estrategias de Marketing Mix

VI.C.1. Estrategias de Producto

En primer lugar, el producto que se pretende ofertar es el helado de yogurt sin lactosa, endulzado con Stevia. Este producto será comercializado en presentaciones de cono y vasos de 100 gramos, y en tarrinas de 140 gramos y 176 gramos. Por su parte, se adicionan sabores como el banano, la mora y la frutilla; es importante mencionar que el banano es el sabor estrella ya que no se comercializa en el mercado.

Adicionalmente, se introducen aderezos como la mermelada de distintos sabores, chocolates y caramelos para elección personal. Entre las principales estrategias de producto se detallan las siguientes:

1. Ampliar la variedad de productos: Agregar nuevos sabores, tamaños, presentaciones y opciones de personalización puede hacer que tus productos sean más atractivos para diferentes tipos de clientes. Esta estrategia se debe implementar posterior a los seis meses, tiempo de introducción del producto.
2. Innovación: Introducir nuevas tecnologías, como máquinas de helados que permitan ofrecer sabores más exóticos, o la posibilidad de personalizar los helados con formas y diseños, puede llamar la atención de los clientes más jóvenes y generar interés en la marca.
3. Cambios estacionales: Ofrecer productos especiales para temporadas específicas, como helados de frutas en verano o sabores de temporada en invierno, puede crear un sentido de urgencia y entusiasmo en los clientes.
4. Crear una marca reconocible: Si tus productos tienen un nombre, diseño o empaque distintivo, pueden convertirse en una parte importante de la marca y hacer que los clientes los identifiquen fácilmente.



Figura 28. Marca comercial.

El nombre “Yoguré” define las siguientes interpretaciones:

- Origen francés: "Yoguré" suena como una palabra de origen francés, por lo que podría asociarse con la sofisticación y la elegancia de la cultura

francesa. Podría sugerir que el helado de yogurt es un producto de alta calidad y refinado, con ingredientes selectos y un sabor exquisito.

- Evocación al yogur: el nombre "Yoguré" contiene la palabra "yogur", lo que claramente sugiere que el producto está elaborado a partir de este ingrediente. Podría asociarse con la imagen de un producto natural, fresco y saludable, rico en nutrientes y probióticos beneficiosos para la salud.
- Nueva experiencia: la palabra "Yoguré" también podría ser interpretada como un neologismo que sugiere una experiencia nueva y única. Podría evocar la idea de un helado de yogurt innovador, con un sabor y una textura distintivos que lo hacen diferente a otros productos similares en el mercado.
- Diversión: por último, "Yoguré" también podría interpretarse como una palabra que sugiere diversión y entretenimiento. Podría asociarse con la idea de un producto refrescante, ideal para disfrutar en momentos de ocio y recreación, y con una variedad de sabores y opciones que satisfacen diferentes gustos y preferencias.



Figura 29. Presentación del producto.

VI.C.2. Estrategias de Precio

Como parte de la lista de precios de los productos se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 28.- Lista de precios

Producto	Precio sin topping	Precio 1 topping	Precio 2 topping	Precio 3 topping
Presentación en cono 100 gramos.	\$1.00	\$1.50	\$1.70	\$1.85
Presentación en vaso con el cono encima, 100 gramos.	\$1.50	\$2.00	\$2.20	\$2.35
Presentación en tarrina de 140 gramos.		\$2.80		
Presentación en tarrina de 176 gramos.		\$3.00		

1. Precios de penetración: tal como se muestra la tabla anterior, se establece precios bajos para los productos para entrar en el mercado y atraer a clientes que buscan precios asequibles.
2. Precios de descuento: Ofrece descuentos especiales en productos específicos, como ofertas de "compra uno, llévate el segundo a mitad de precio" o "comprados y obtén el tercero gratis". Esta estrategia puede fomentar la compra de varios productos y generar lealtad en los clientes.
3. Precios de paquete: Ofrece paquetes de productos a precios reducidos, por ejemplo, un paquete de 6 helados de yogurt a un precio más bajo que comprándolos por separado. Esta estrategia puede alentar a los clientes a comprar más productos de una sola vez.
4. Precios dinámicos: Se ajustarán los precios de los productos en función de la demanda y la oferta, por ejemplo, se ofrecerán precios más bajos durante horas de menor actividad en el negocio.

VI.C.3. Estrategias de Plaza

Como parte de la ubicación, el local se encontrará en el sector norte de la ciudad de Guayaquil, específicamente la ciudadela Kennedy Norte, atrás de torres del Norte. Es un local comercial e 45 metros cuadrados. La dirección es en la calle Adelaida Velasco Galdós 25, Guayaquil 090512, Ecuador.



Figura 30. Local comercial.

Fuente: La investigación.

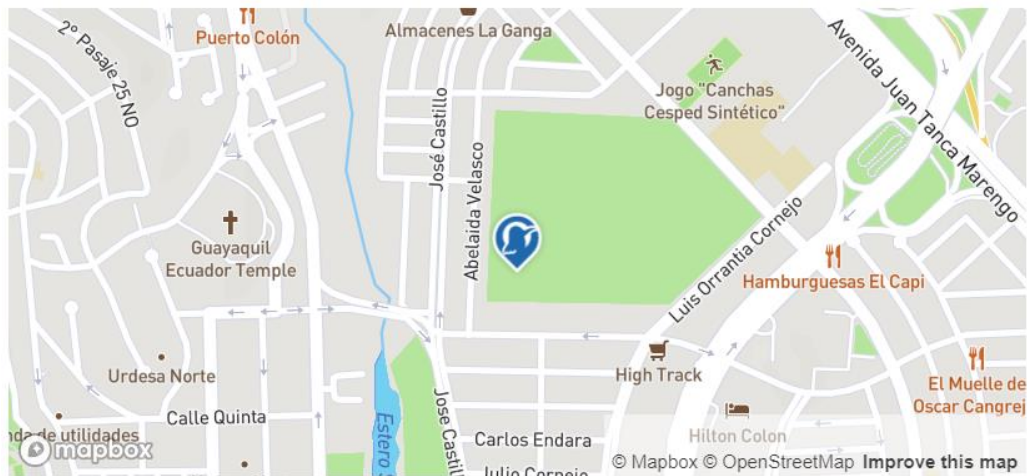


Figura 31. Ubicación GPS.

Fuente: Google Maps.

La empresa optará por seleccionar cuidadosamente ubicaciones estratégicas que sean accesibles y convenientes para sus clientes potenciales. Se enfocará en establecer presencia en áreas concurridas del centro comercial, parques o zonas turísticas, con el objetivo de maximizar la visibilidad y accesibilidad de sus productos, brindando así una experiencia de compra cómoda y atractiva para los consumidores.

Con el objetivo de ampliar su alcance y ofrecer comodidad a una audiencia más amplia, se implementará una estrategia de ventas en línea. La empresa creará una tienda virtual para comercializar sus productos a través de Internet. Esta plataforma digital permitirá a los clientes explorar y adquirir los productos desde la comodidad de sus hogares, brindando una opción conveniente y moderna para impulsar las ventas.

Así mismo, la empresa buscará fortalecer su presencia y atraer nuevos clientes mediante colaboraciones estratégicas con otros negocios. Se establecerán asociaciones con cafeterías o restaurantes para ofrecer los productos de la empresa en sus locales. Esta sinergia no solo ampliará la visibilidad de la marca, sino que también permitirá alcanzar segmentos de mercado adicionales a través de la clientela existente de los socios comerciales.

Para llegar a audiencias específicas en eventos, festivales y lugares con gran afluencia de personas, la empresa implementará la estrategia de utilizar food trucks o carritos móviles. Esta táctica permitirá llevar los productos directamente a donde se encuentre la demanda, aprovechando oportunidades de ventas en lugares estratégicos y eventos locales, creando así experiencias de consumo únicas y memorables.

Adicionalmente, la empresa explorará la estrategia de venta directa a los clientes participando en ferias de comida, mercados artesanales y otros eventos similares. Al establecer un contacto directo con los consumidores, se fomentará la interacción, se

recopilarán comentarios valiosos y se construirá una conexión emocional con la marca, contribuyendo a la lealtad del cliente.

La estrategia de plaza se diseñará con el objetivo de facilitar la compra de productos y aumentar la exposición de la marca. La empresa experimentará con diferentes enfoques, monitoreando y evaluando la respuesta de los clientes. Este enfoque permitirá ajustar y perfeccionar continuamente la estrategia de plaza para encontrar la combinación perfecta que mejor se adapte a las necesidades y preferencias del mercado objetivo.

VI.C.4. Estrategias de Promoción

En primer lugar, se implementará la estrategia de promociones en redes sociales, misma que se llevará a cabo mediante la creación de contenido visual atractivo, que incluirá fotos y videos de alta calidad de los productos. Este contenido será compartido de manera regular a través de las cuentas de redes sociales, aprovechando plataformas populares como Instagram y Facebook. Se establecerá un calendario de publicaciones estratégicas que presentarán ofertas especiales y descuentos para atraer a los clientes. Además, se utilizarán hashtags y etiquetas relevantes para mejorar la visibilidad de las publicaciones y llegar a un público más amplio.

Así mismo, la implementación de programas de lealtad se llevará a cabo mediante el diseño de un programa estructurado que recompensará a los clientes habituales con descuentos y promociones especiales. Este programa se comunicará de manera efectiva a través de redes sociales, correos electrónicos y en la tienda física, asegurando que los clientes estén al tanto de las recompensas disponibles. Se establecerá un sistema de registro para realizar un seguimiento efectivo de las transacciones y la acumulación de puntos, facilitando así la gestión del programa de lealtad.

Para la estrategia de concursos y sorteos, se diseñarán campañas atractivas con premios relacionados con los productos ofrecidos. Estas campañas se llevarán a cabo tanto en las redes sociales como en la tienda física. Las reglas y mecánicas del concurso serán claras y transparentes, y se compartirán ampliamente para fomentar la participación. Se implementará una estrategia publicitaria para generar anticipación y aumentar la visibilidad del evento, atrayendo así la atención de los clientes y fomentando la participación activa en estas iniciativas.

VI.C. Modelo de negocio

VI.C.1. Propuesta de valor

La propuesta de valor es brindar un producto por medio un helado sano, con innovación, sabores nuevos y naturales, producto personalizado para el cliente por medio de diseños elaborados por las máquinas que generan el helado, sin lactosa y endulzado con stevia.

VI.C.2. Segmentos de clientes

el producto se encuentra direccionado para cualquier persona desde los 3 años de edad en adelante, tanto para hombres y mujeres. Respecto a los ingresos, se considera desde el sueldo básico.

VI.C.3. Canales de distribución

El canal de distribución se considera directo, es decir al consumidor final. Adicionalmente, se considera el envío a domicilio y el servicio a eventos.

VI.C.4. Relación con el cliente

Se pretende dar a degustar el helado en los parques principales y eventos de emprendimiento.

VI.C.5. Fuentes de ingresos

Ferias, ventas en el local físico, ventas a domicilio y eventos.

Tabla 29. Proyección de ventas mensuales

VENTAS EN USD DÓLARES POR LÍNEA DE PRODUCTO												
PRODUCTOS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
VENTAS EN USD DÓLARES	\$ 14.500	\$ 24.000	\$ 50.000	\$ 37.000	\$ 45.250	\$ 40.000	\$ 40.010	\$ 52.599	\$ 40.586	\$ 50.487	\$ 54.721	\$ 65.847

Elaborado por: La Autora.

En la tabla anterior, se puede apreciar el nivel de ventas mensuales del primer año.

VI.C.6. Recursos clave

Local comercial, colaboradores, entidades bancarias, maquinarias y equipos para la elaboración del helado.

VI.C.7. Estructura de costos

La materia prima, mano de obra y los costos indirectos que forman parte de la publicidad y los costos fijos.

Tabla 30. Costo de los productos

PRODUCTOS	COSTO TOTAL	PVP	% Ganancia
Helado de yogurt cono 100gramos (sin topping)	\$ 0,35	\$ 1,00	65%
Helado de yogurt cono 100gramos (1 topping)	\$ 0,60	\$ 1,50	90%
Helado de yogurt cono 100gramos (2 topping)	\$ 0,65	\$ 1,70	105%
Helado de yogurt cono 100gramos (3 topping)	\$ 0,90	\$ 1,85	95%
Helado de yogurt vaso con cono 100gramos (sin topping)	\$ 0,50	\$ 1,20	70%
Helado de yogurt vaso con cono 100gramos (1 topping)	\$ 0,65	\$ 1,40	75%
Helado de yogurt vaso con cono 100gramos (2 topping)	\$ 0,70	\$ 2,20	150%
Helado de yogurt vaso con cono 100gramos (3 topping)	\$ 0,95	\$ 2,35	140%
Tarrina de 140 gramos	\$ 1,05	\$ 2,80	175%
Tarrina de 176 gramos	\$ 1,30	\$ 2,80	150%
TOTAL CAPACIDAD A PRODUCIR - PROMEDIO PVP Y COSTOS	\$ 0,35	\$ 1,88	65%

Elaborado por: La Autora.

VI.D. Estrategias del modelo de negocio

Como parte de las estrategias del modelo de negocio se consideran a la personalización, precios competitivos, fidelización, marketing digital, inclinación a lo saludable y las alianzas estratégicas. Esto se define ya que se identificaron las necesidades de los clientes en las encuestas y el estudio de mercado.

La estrategia de personalización se llevará a cabo ofreciendo a los clientes la posibilidad de crear su propia combinación de yogurt helado y coberturas. Esto se logrará mediante estaciones interactivas en la tienda donde los clientes pueden elegir los sabores y los ingredientes que más les gusten. Se implementará un sistema eficiente que permita la

libertad de elección, proporcionando así una experiencia única y adaptada a los gustos individuales de cada cliente.

La implementación de precios competitivos será una prioridad, estableciendo tarifas justas en comparación con otras tiendas de helados de yogurt en el mercado. Se realizarán análisis de precios regulares para garantizar que la oferta sea atractiva para los clientes en términos de calidad y precio. Esta estrategia tiene como objetivo captar la atención de clientes que buscan una relación equitativa entre la calidad del producto y su costo.

Se llevará a cabo la estrategia de fidelización de clientes mediante la creación de un programa estructurado que recompensará a los clientes frecuentes con ofertas especiales y descuentos. La comunicación efectiva sobre este programa se realizará tanto en la tienda física como a través de plataformas en línea, con el objetivo de aumentar la lealtad del cliente y fomentar la repetición de compras.

La estrategia de marketing digital se centrará en el uso efectivo de las redes sociales y el marketing en línea para atraer a nuevos clientes y aumentar la visibilidad de la tienda de helados de yogurt. Se compartirán regularmente fotos atractivas de los productos y promociones en las redes sociales. Además, se gestionarán activamente los comentarios y preguntas de los clientes para mantener una interacción positiva y responder rápidamente a sus necesidades.

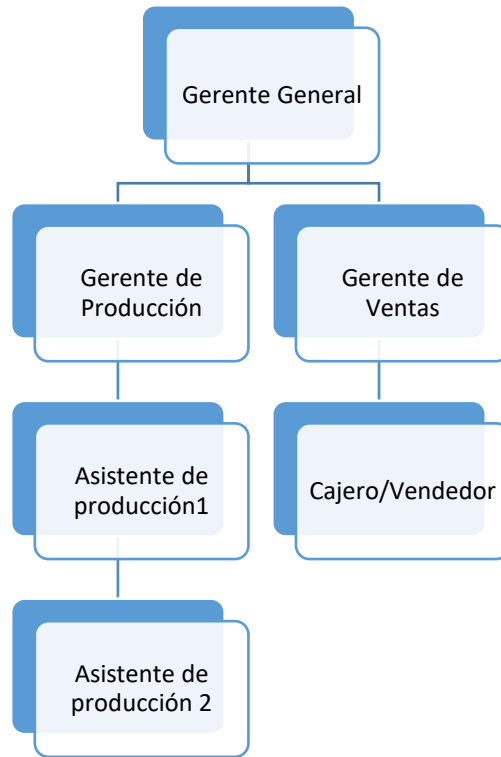
La oferta de opciones saludables se implementará enfatizando la calidad y la salud de los productos. Se incluirán opciones de yogurt bajo en grasa y sin azúcar agregada, así como coberturas saludables como frutas frescas. Esta estrategia se alinea con las tendencias actuales de preferencia por opciones más saludables, atrayendo a un segmento de clientes conscientes de la salud.

Considerando la conveniencia para los clientes, se evaluará la viabilidad de ofrecer servicio a domicilio o de entrega a través de plataformas como Pedidos Ya y Rappi. Esta opción tiene como objetivo satisfacer las necesidades de los clientes que pueden no tener el tiempo o la capacidad de visitar la tienda física, expandiendo así la accesibilidad de los productos.

La estrategia de alianzas estratégicas se llevará a cabo mediante asociaciones con otras empresas que ofrezcan productos complementarios, como cafeterías, tiendas de postres o supermercados. Estas colaboraciones buscarán aumentar la visibilidad de la tienda de helados de yogurt y atraer a nuevos clientes a través de la sinergia de productos complementarios. La identificación y negociación de alianzas estratégicas serán gestionadas de manera proactiva para maximizar los beneficios para ambas partes.

VI.E. Estructura organizacional

Figura 32. Organigrama.



Elaborado por: La Autora.

VI.F. Cargos y funciones

Gerente General: es el propietario, encargado del manejo operativo del negocio y de supervisar que las actividades funcionen de manera adecuada. Además, es la persona encargada de firmar los balances y cheques.

Contador: profesional encargado de llevar la contabilidad y la parte económica frente a los entes de control como el Servicio de Rentas Internas y la Superintendencia de Compañías. Este servicio será contratado de manera externa.

Gerente de producción: es el encargado de desarrollar el helado de yogurt y de desarrollar nuevos productos. Lidera las operaciones del negocio, como la distribución y logística del negocio, así como el manejo de inventarios.

Gerente de Ventas: es el responsable del punto de ventas y de las estrategias de ventas empleadas por los vendedores. Adicionalmente, administra las redes sociales y genera contenido para el posicionamiento de la marca.

Asistente de producción: colabora con el Gerente de Producción en la elaboración del helado, empaquetado y almacenamiento de los productos y de la materia prima.

Cajera/Vendedor: persona encargada de cobrar, cuadrar la caja, vender y despachar el helado.

VI.G. Cadena de valor

La cadena de valor está compuesta por una serie de actividades interconectadas que agregan valor al producto final y satisfacen las necesidades de los clientes. Estas actividades se dividen en dos categorías principales: actividades primarias y actividades de apoyo.

VI.G.1. Actividades Primarias

a) Logística interna: Incluye la recepción y almacenamiento de los ingredientes necesarios para la elaboración del yogurt, así como la gestión de inventario y la planificación de la producción.

b) Operaciones: Es la actividad principal de la heladería, que implica la elaboración del yogurt congelado, la preparación de los ingredientes y la creación de los diferentes sabores y presentaciones de helado de yogurt.

c) Logística externa: Comprende la distribución y entrega del yogurt a los puntos de venta o a los canales de distribución, asegurando que el producto llegue en condiciones óptimas.

d) Marketing y ventas: Incluye la promoción y publicidad del yogurt de la heladería, la identificación de los segmentos de mercado y la venta del producto a través de puntos de venta propios o distribuidores.

e) Servicio: Implica brindar un excelente servicio al cliente, ofreciendo una experiencia agradable y satisfactoria en el consumo del yogurt en la heladería, así como la atención postventa y la fidelización del cliente.

VI.G.2. Actividades de Apoyo:

a) Infraestructura: Comprende la infraestructura física y tecnológica necesaria para el funcionamiento de la heladería, incluyendo las instalaciones, equipos de producción, sistemas de información y tecnología de la información.

b) Gestión de recursos humanos: Incluye la contratación, capacitación, motivación y retención del personal, así como la gestión del clima laboral y las políticas de compensación y beneficios.

c) Desarrollo tecnológico: Implica la investigación y desarrollo de nuevos productos, procesos o tecnologías para mejorar la calidad y eficiencia de la producción del yogurt de la heladería.

d) Abastecimiento: Involucra la búsqueda y selección de proveedores confiables y competitivos para la obtención de los ingredientes necesarios para la elaboración del yogurt.

La cadena de valor de una heladería de yogurt en Guayaquil busca optimizar cada una de estas actividades, asegurando que el producto final sea de alta calidad, se ofrezca un excelente servicio al cliente y se satisfagan sus necesidades. La eficiencia en la cadena de

valor puede ayudar a reducir costos, aumentar la competitividad y mejorar la rentabilidad del negocio.

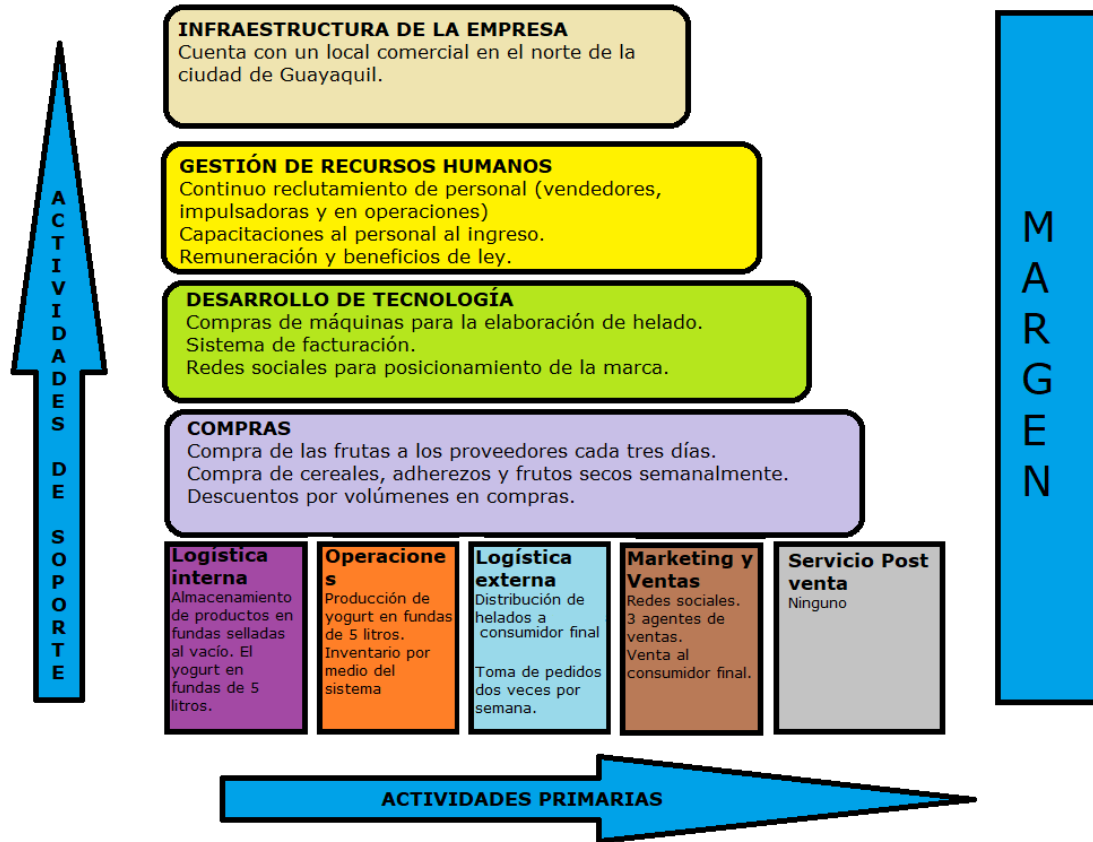


Figura 33. Cadena Valor.

Elaborado por: La Autora.

VI.G.3. Proveedores de ingredientes

Es importante analizar los proveedores de los ingredientes que se utilizan para elaborar los helados de yogurt, ya que la calidad y el costo de los ingredientes pueden afectar la oferta y el precio final del producto.

Como parte de los proveedores de yogurt se pueden mencionar los siguientes:

- **Yogur Natural El Manantial:** Esta empresa se dedica a la producción y venta de yogurt natural en diferentes presentaciones, desde envases individuales hasta baldes de 5 litros. Utilizan ingredientes de alta calidad y procesos de producción que garantizan la frescura y sabor del yogurt.
- **Lácteos Flor de Durazno:** Esta empresa se dedica a la producción y venta de diferentes productos lácteos, incluyendo yogurt natural. Ofrecen diferentes presentaciones y tamaños de yogurt, y cuentan con procesos de producción que garantizan la calidad y frescura del producto.
- **Industria Láctea Suiza:** Esta empresa cuenta con una amplia variedad de productos lácteos, incluyendo yogurt natural. Ofrecen diferentes presentaciones y tamaños de yogurt, y utilizan procesos de producción que garantizan la calidad y sabor del producto.
- **Cooperativa de Producción Agropecuaria Nuevos Horizontes:** Esta cooperativa se dedica a la producción y venta de diferentes productos agropecuarios, incluyendo yogurt natural. Ofrecen diferentes presentaciones y tamaños de yogurt, y utilizan procesos de producción naturales y orgánicos.

Por su parte, como parte de los proveedores de pulpa de frutas se detallan las siguientes:

- **Frutamix:** Esta empresa se dedica a la producción y distribución de pulpa de frutas naturales. Ofrecen una amplia variedad de frutas tropicales como mango, maracuyá, guanábana, piña, entre otras. Sus productos son elaborados con frutas frescas y procesos de alta calidad para conservar el sabor y nutrientes de las frutas.

- Frutera Los Ángeles: Esta empresa se dedica a la producción y distribución de pulpa de frutas naturales. Ofrecen una variedad de frutas tropicales como naranjilla, tamarindo, papaya, entre otras. Sus productos son elaborados con frutas frescas y procesos de alta calidad para garantizar el sabor y calidad de las frutas.
- Delimix: Esta empresa se dedica a la producción y distribución de pulpa de frutas congelada. Ofrecen una amplia variedad de frutas tropicales como guayaba, piña, mango, entre otras. Sus productos son elaborados con frutas frescas y procesos de alta calidad para mantener el sabor y propiedades de las frutas.
- Productos La Vía: Esta empresa se dedica a la producción y distribución de pulpa de frutas naturales y orgánicas. Ofrecen una variedad de frutas tropicales como mora, guanábana, maracuyá, entre otras. Sus productos son elaborados con frutas frescas y procesos de alta calidad para conservar el sabor y propiedades de las frutas.

CAPÍTULO VII. ASPECTOS FINANCIEROS

VII.A. Activos, Pasivos y Patrimonio

Para poner en marcha el negocio se realiza el plan financiero que está compuesto de la siguiente manera:

Tabla 31. *Activos, pasivos y patrimonio*

ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL			
ACTIVOS		PASIVOS	
Activos Circulantes	33.042,73	Pasivos a Corto Plazo	12.673,88
Caja Chica	350,00	Documentos por Pagar	12.673,88
Bancos	5.342,79		
Suministros de oficina	800,00		
Capital de Trabajo	14.549,94		
Inventario de productos	12.000,00	Pasivos a Largo Plazo	18.503,93
Activos Fijos	11.497,00	Prestamos Bancarios	18.503,93
Equipos de Computo	1.615,00		
Muebles y Enseres	332,00		
Equipos de Oficina	1.600,00	TOTAL PASIVOS	31.177,81
Maquinarias	5.950,00		
Gastos de Constitución	2.000,00	PATRIMONIO	13.361,92
		Socio 1	13.361,92
TOTAL ACTIVOS	\$ 44.539,73	PASIVOS+PATRIMONIO	44.539,73

Elaborado por: La Autora.

En este caso, como parte de los Activos, el proyecto alcanza un valor de 44.539,73, que además constituye la inversión inicial del proyecto, la misma será financiada con deuda es

decir los Pasivos de 31.177,81 y con financiamiento propio en un Patrimonio de 13.361,92, mismo que lo provee un solo socio.

VII.B. Estructura y fuentes de financiamiento

Tabla 32. *Fuentes de financiamiento*

INVERSIONES REQUERIDAS		
Activo Fijo		11.497,00
Dinero en Efectivo		33.042,73
Total		44.539,73
FINANCIAMIENTO DE ACTIVOS FIJOS		
<i>BanEcuador</i>	70%	8.047,90
Inversor	30%	3.449,10
Total	100%	11.497,00
FINANCIAMIENTO DEL CAPITAL DE TRABAJO		
<i>BanEcuador</i>	70%	23.129,91
Inversor	30%	9.912,82
Total	100%	33.042,73
RESUMEN DE INVERSIONES		
<i>BanEcuador</i>		31.177,81
Total Inversor		13.361,92
Total		44.539,73

Elaborado por: La Autora.

En el Préstamo se cubre el 1er mes de Operaciones. Para que el departamento de pre análisis de crédito dé el visto bueno para que el proyecto califique y proceda a ser valorado por un analista del departamento de supervisión los inversionistas deberán presentar un Activo o la suma de Varios Activos, los cuales cumplan con el 125% de Cobertura como Garantía sobre el total del Monto a prestar.

Se van a efectuar dos créditos, el primero para activos fijos, mismo que se cancelará en un año, y el segundo, correspondiente al capital de trabajo en un plazo de tres años.

Tabla 33. *Condiciones de préstamos activos fijos.*

<i>CONDICIONES</i>	<i>BanEcuador</i>
MONTO DEL PRÉSTAMO	8.047,90
TASA EFECTIVA ANUAL (%)	10,35%
AÑOS	1
FRECUENCIA DE PAGOS	12
TASA PERIODO (%)	0,86%
Nº DE PAGOS A EFECTUAR	12

Elaborado por: La Autora.

El monto de este préstamo será de \$ 8.047,90 con una tasa efectiva anual del 10,35% y una tasa del periodo del 0.86%

Tabla 34. *Condiciones de préstamos capital de trabajo.*

<i>CONDICIONES</i>	<i>BanEcuador</i>
MONTO DEL PRÉSTAMO	23.129,91
TASA EFECTIVA ANUAL (%)	10,35%
AÑOS	3
FRECUENCIA DE PAGOS	12
TASA PERIODO (%)	0,86%
Nº DE PAGOS A EFECTUAR	36

Elaborado por: La Autora.

Entre las condiciones del préstamo para la inversión Inicial, se considera un monto de 23.129,91 a una tasa de interés del 10.35% a 3 años plazo. A continuación, se detalla el resumen de ambos préstamos:

Tabla 35. *Tabla resumen de los préstamos.*

AÑOS	CAPITAL	INTERESES	TOTAL PAGADO
1	12.673,88	2.744,08	15.417,97
2	9.251,96	1.475,57	10.727,53
3	9.251,96	518,44	9.770,41
4	-	-	-
5	-	-	-
TOTAL PAGADO	31.177,81	4.738,09	35.915,91

Elaborado por: La Autora.

VII.C. Inversión Inicial

Con el objetivo de determinar los montos mínimos necesarios para iniciar la inversión inicial, a continuación, se proporciona un resumen breve de las inversiones que se llevarán a cabo:

Tabla 36. *Inversión inicial.*

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	
Edificios	-
Edificaciones	-
Equipos de Computo	1.615,00
1 Laptop	800,00
PC - Adm y Vtas	750,00
Impresora Multifunción	65,00
Muebles y Enseres	332,00
2 mesas de acero industriales	200,00
3 mesas con sillas para clientes	132,00
Equipos de Oficina	1.600,00
Aires Acondicionados Spit	1.600,00
Maquinarias	5.950,00
2 máquinas para el helado	5.200,00
1 congelador	750,00
Capital de Trabajo	33.042,73
Gastos de Constitución	2.000,00
TOTAL A INVERTIR	44.539,73

Elaborado por: La Autora.

Para que el proyecto sea puesto en marcha se necesitan de Inversión Inicial USD \$ 44.539,73.

VII.D. Ingresos y Gastos de la empresa antes de la implementación

Tabla 37. Ingresos .

PRODUCCIÓN UNIDADES POR AÑO DE OPERACIÓN - COSTOS DE PRODUCCIÓN POR LÍNEA DE PRODUCTO			
PRODUCTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Helado de yogurt cono 100gramos (sin topping)	20.000	20.600	21.218
Helado de yogurt cono 100gramos (1 topping)	10.000	10.300	10.609
Helado de yogurt cono 100gramos (2 topping)	25.000	25.750	26.523
Helado de yogurt cono 100gramos (3 topping)	30.000	30.900	31.827
Helado de yogurt vaso con cono 100gramos (sin topping)	30.000	30.900	31.827
Helado de yogurt vaso con cono 100gramos (1 topping)	80.000	82.400	84.872
Helado de yogurt vaso con cono 100gramos (2 topping)	90.000	92.700	95.481
Helado de yogurt vaso con cono 100gramos (3 topping)	80.000	82.400	84.872
Tarrina de 140 gramos	80.000	82.400	84.872
Tarrina de 176 gramos	70.000	72.100	74.263
TOTAL CAPACIDAD PRODUCTORA	515.000	530.450	546.364

Elaborado por: La Autora.

Los costos de producción están directamente relacionados con el volumen de producción. Al inicio del primer año, se producirán un total de 515,000 unidades de yogurt. A medida que avanza el tiempo, se espera un incremento en la cantidad producida, llegando a un total de 546.364 unidades al final del tercer año. Estos volúmenes de producción influyen en los costos asociados a la adquisición de materias primas, mano de obra, maquinaria y otros gastos operativos necesarios para el proceso de producción. Es importante tener en cuenta que a medida que aumenta el volumen de producción, es posible obtener economías de escala

que podrían resultar en una reducción de los costos unitarios de producción. Por lo tanto, el crecimiento en la cantidad procesada a lo largo de los años puede impactar positivamente en la rentabilidad y eficiencia del negocio.

Tabla 38. Gastos administrativos

CUENTAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	ANUAL
Sueldos	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	62.400,00
13 sueldo	433,33	433,33	433,33	433,33	433,33	433,33	433,33	433,33	433,33	433,33	433,33	433,33	5.200,00
14 sueldo	257,33	257,33	257,33	257,33	257,33	257,33	257,33	257,33	257,33	257,33	257,33	257,33	3.088,00
Vacaciones	216,67	216,67	216,67	216,67	216,67	216,67	216,67	216,67	216,67	216,67	216,67	216,67	2.600,00
Fondos													
Reserva	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aporte													
Patronal	631,80	631,80	631,80	631,80	631,80	631,80	631,80	631,80	631,80	631,80	631,80	631,80	7.581,60
Servicios													
Básicos	260,00	261,30	262,61	263,92	265,24	266,57	267,90	269,24	270,58	271,94	273,30	274,66	3.207,25
Suministros	75,00	75,38	75,75	76,13	76,51	76,89	77,28	77,66	78,05	78,44	78,84	79,23	925,17
Arriendos	300,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.400,00
Amortización													
A/D	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	7.374,13	7.175,81	7.177,49	7.179,18	7.180,88	7.182,59	7.184,31	7.186,04	7.187,77	7.189,51	7.191,27	7.193,03	86.402,01

Elaborado por: La Autora.

Con base al gráfico anterior, el total de gastos administrativos al primer año asciende a 7.374.13 en el primer mes y anual asciende a 86.402,01.

Tabla 39. Gastos de ventas

PRESUPUESTO DE GASTOS EN VENTAS													AÑO
2024													1
CUENTAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	ANUAL
Sueldos	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	9.600,00
Movilización	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13 sueldo	66,67	66,67	66,67	66,67	66,67	66,67	66,67	66,67	66,67	66,67	66,67	66,67	800,00
14 sueldo	32,17	32,17	32,17	32,17	32,17	32,17	32,17	32,17	32,17	32,17	32,17	32,17	386,00
Vacaciones	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	400,00
Aporte Patronal	97,20	97,20	97,20	97,20	97,20	97,20	97,20	97,20	97,20	97,20	97,20	97,20	1.166,40
Realizar plan de contenidos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ferías	6.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6.000,00
Generar leads	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00
Publicidad en redes	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
Influencers Marketing	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	4.000,00
Rediseño de la página web	3.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.000,00
Contratación de un Community Manager	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	14.400,00
TOTAL	12.729,37	4.229,37	4.229,37	4.229,37	3.229,37	3.229,37	3.229,37	3.229,37	3.229,37	3.229,37	3.229,37	3.229,37	51.252,40

Elaborado por: La Autora.

Por su parte, los gastos de ventas ascienden a 12.729,37 en el primer mes.

VII.F. Proyección de ventas anuales para cada uno de los cinco años luego de la implementación.

Tabla 40. Proyección de ventas anuales

VENTAS EN USD DÓLARES POR LÍNEA DE PRODUCTO			
PRODUCTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS EN USD DÓLARES	515.000,00	530.450,00	546.363,50
VENTAS TOTALES	515.000,00	530.450,00	546.363,50

Elaborado por: La Autora.

Por otro lado, se prevé que las ventas de producción generen ingresos significativos. Al cierre del primer año, se estima que las ventas alcancen los USD \$515.000,00, mientras que, al finalizar el tercer año, se proyecta que las ventas asciendan a USD \$546.363,50.

Estos datos reflejan tanto los costos de producción como las ventas esperadas a lo largo del período analizado. Es importante tener en cuenta que estos valores están sujetos a cambios en función de diversos factores económicos y comerciales, así como la demanda del mercado.

VII.G. Punto de equilibrio

Tabla 41. Detalle para el punto de equilibrio

Datos iniciales	
Precio Venta	1,88
Coste Unitario	0,35
Gastos Fijos Año	\$ 153.072,38
Q de Pto. Equilibrio	100.047
\$ Ventas Equilibrio	\$ 188.088,94

Elaborado por: La Autora.

Tabla 42. Detalle para el punto de equilibrio

Datos para el gráfico			
Q Ventas	50.024	100.047	150.071
\$ Ventas	94.044	188.089	282.133
Costo Variable	17.508	35.017	52.525
Costo Fijo	153.072	153.072	153.072
Costo Total	170.581	188.089	205.597
Beneficio	-76.536	0	76.536

Elaborado por: La Autora.

Durante la evaluación financiera, es crucial determinar las cantidades mínimas que el negocio debe generar para asegurar su supervivencia. En este contexto, el cálculo del punto de equilibrio juega un papel vital. Considerando que el precio de venta promedio es de \$1.88 y los costos unitarios son de \$0.35. Este margen de contribución ayudará de manera incremental a acumular fondos que se destinarán al pago de los costos fijos del negocio.

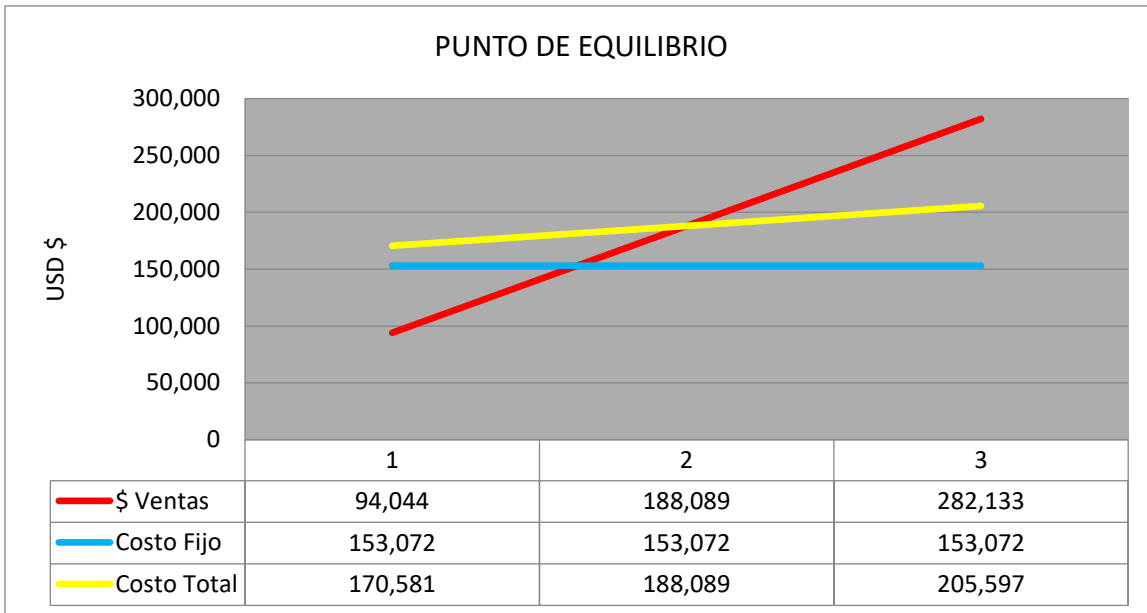


Figura 34. Punto de equilibrio

Elaborado por: La Autora.

En el proceso de evaluación financiera, es fundamental determinar las cifras mínimas que el negocio debe generar para asegurar su supervivencia. En este sentido, el cálculo del punto de equilibrio adquiere una gran importancia, ya que permite determinar el nivel de ventas necesario para cubrir todos los gastos operativos y los costos de producción, es decir, los costos fijos. En este caso, se estima que se necesitan vender 100.047,31 unidades al año. Esto implica que, a partir de la siguiente unidad vendida, cualquier ingreso adicional será considerado como ganancia directa para la compañía.

Tabla 43. Relación entre publicidad, puntos de ventas e ingresos.

Publicidad	Puntos de venta	Ingresos
Publicidad en línea (anuncios en sitios web, redes sociales)	Tiendas físicas	Aumento de ventas a través de los puntos de venta físicos
Estrategias de promoción y descuentos	Tiendas físicas y eventos	Aumento de la visibilidad de los productos y las ventas en los puntos de venta específicos
Concursos y sorteos:	Tiendas físicas y eventos	Estimulación de la demanda y aumento de las ventas en los diferentes canales
Programas de lealtad	Tiendas físicas	Estimulación de la demanda y aumento de las ventas en los diferentes canales

Elaborado por: La Autora.

VII.H. Flujo de efectivo

Para comprender el flujo de efectivo, es esencial tener en cuenta que la recuperación de las ventas desempeña un papel fundamental. En el caso de ventas internacionales, donde se utilizan términos de negociación como cartas de crédito o transferencias interbancarias, el cobro de los valores no suele presentar dificultades significativas. Por lo tanto, el total facturado al cierre de cada año fiscal tiende a ser igual o muy similar al valor de las ventas en términos de recuperación de cuentas por cobrar.

Tabla 44. Flujo de efectivo

AÑOS	0	1	2	3
a) Ingresos Operacionales		515.000,00	530.450,00	546.363,50
Recuperación de Ventas		515.000,00	530.450,00	546.363,50
b) Egresos Operacionales		494.604,41	508.066,00	521.903,91
Costo de Producción		356.950,00	367.658,50	378.688,26
Gastos Administrativos		86.402,01	88.130,05	89.892,65
Gastos de Ventas		51.252,40	52.277,45	53.323,00
Otros		0,00	0,00	0,00
c) Flujo de Caja Operacional (a-b)		20.395,59	22.384,00	24.459,59
d) Ingresos NO Operacionales	44.539,73	0,00	0,00	0,00
Aportación de Accionistas	13.361,92	0,00	0,00	0,00
Préstamos Bancarios	31.177,81	0,00	0,00	0,00
Otros		0,00	0,00	0,00
e) Egresos NO Operacional	44.539,73	15.417,97	17.126,20	17.349,71
Gastos Financieros		2.744,08	1.475,57	518,44
Amortización de Capital		12.673,88	9.251,96	9.251,96
<i>Beneficios de los Trabajadores</i>			2.647,73	3.136,26
<i>Impuestos - SRI</i>			3.750,94	4.443,04
Presupuesto de Capital Inicial:	44.539,73	0,00	0,00	0,00
<i>Activos Fijos</i>	11.497,00			
<i>Capital de Trabajo</i>	33.042,73			
<i>Activos Diferidos</i>	0,00	0,00	0,00	0,00
F) Flujo de Caja NO Operacional (d-e)	0,00	-15.417,97	-17.126,20	-17.349,71
G) Flujo de Caja NETO (c+f)		4.977,62	5.257,80	7.109,88
h) Flujo de Caja Inicial		0,00	4.977,62	10.235,42
i) Flujo de Caja Final (g+h)	0,00	4.977,62	10.235,42	17.345,30

Elaborado por: La Autora.

Al analizar la estructura de los gastos que componen los costos operativos, se observa que el flujo de efectivo operativo es positivo en todos los escenarios y en todos los años proyectados, lo cual es un indicador muy favorable. Además, se identifican valores de flujo de efectivo no operativo, que incluyen posibles entradas de dinero o financiamiento provenientes de accionistas, préstamos bancarios y otros, pero que no van más allá de los iniciales. Por lo tanto, estos valores se mantendrán en cero. Sin embargo, existen egresos no

operativos, como el pago de beneficios a los trabajadores y el impuesto a la renta regulado por el Servicio de Rentas Internas en Ecuador.

Luego de este análisis, se observa que el flujo de efectivo no operativo siempre será negativo, como se mencionó anteriormente. Sin embargo, cuando se comparan los flujos operativos y no operativos en su totalidad, se obtiene el flujo de efectivo neto, que es un indicador clave para medir la capacidad de generar recursos de manera significativa y sólida en un proyecto. En este caso, el flujo de efectivo neto siempre es positivo en todos los escenarios y períodos, lo cual es muy favorable. Al finalizar el tercer año, el flujo de efectivo acumulado se acerca a los \$17.345.30.

En conclusión, desde la perspectiva del flujo de efectivo, el proyecto es muy sólido y saludable. Además, es importante evaluar su rentabilidad a lo largo del tiempo, más allá de generar valores positivos en cuentas por cobrar y utilidades al final de cada período.

VII.K. Valor presente Neto, Tasa Interna de Retorno

Con el fin de realizar una evaluación financiera precisa de un proyecto, es importante tomar decisiones fundamentadas. Para ello, utilizaremos herramientas de evaluación financiera como la TIR (Tasa Interna de Retorno), el VAN (Valor Actual Neto) y el período de recuperación de la inversión (payback period). En este caso, consideraremos los flujos operativos de los próximos 3 años y los traeremos al valor presente utilizando una tasa de descuento del 12%, siguiendo el enfoque de la Corporación Financiera Nacional.

Tabla 45. Valor presente Neto, Tasa Interna de Retorno

INVERSIONES	0	1	2	3
Activos Fijos	11.497,00			
Capital de Trabajo	33.042,73			
Otros	0,00	14.428,12	11.201,72	8.659,04
Flujo de Caja Operativo	0,00	20.395,59	22.384,00	24.459,59
Flujo de Caja NETO	-44.539,73	20.395,59	22.384,00	24.459,59
Flujo de Caja Acumulado	-44.539,73	-24.144,15	-1.760,15	22.699,45
TASA INTERNA DE RETORNO FINANCIERA	43,30%			
VALOR ACTUAL NETO, VAN	\$ 30.427,45			<i>PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN</i>
PAYBACK PERIOD	AÑO 3			

Elaborado por: La Autora.

El Valor Actual Neto (VAN) del proyecto, una vez descontada la inversión inicial, se sitúa alrededor de los \$30.427,45. Este resultado es altamente positivo, ya que indica que el proyecto no solo recuperará la inversión inicial, sino que generará ganancias adicionales a lo largo de los 3 años del proyecto. Además, se prevé que, debido a estas cifras de capital invertido, se logre recuperar la inversión al finalizar el segundo año. Es importante destacar que, al ser un proyecto rentable, es crucial evaluar su rentabilidad utilizando la Tasa Interna de Retorno (TIR). En este caso, se ha calculado una TIR del 43.30%, lo que indica que el proyecto es altamente rentable. Desde una perspectiva financiera, se recomienda llevar a cabo el proyecto, ya que ofrecerá un rendimiento significativamente superior a otras opciones de inversión, como los certificados de depósito bancarios, cuyo rendimiento máximo suele ser alrededor del 5% de tasa efectiva anual.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Respondiendo a los objetivos de la investigación, la empresa cuenta con fortalezas significativas, como su red de proveedores, personal capacitado, precios competitivos y oferta de helados naturales. Sin embargo, también enfrenta desafíos, como el reconocimiento de marca y la fidelidad de los compradores. Aprovechar las oportunidades existentes, como la ausencia de competidores en un nicho específico y el uso de la tecnología, será fundamental para impulsar el crecimiento. Además, será necesario gestionar y mitigar las amenazas, como la entrada de nuevos competidores y la seguridad en la ciudad. Con una estrategia adecuada, la empresa puede capitalizar sus fortalezas y oportunidades, mientras aborda sus debilidades y amenazas para lograr el éxito en el mercado de helados.

Por otro lado, ingresar al mercado de helados de yogurt en Guayaquil implica enfrentar una competencia intensa. Para tener éxito, la empresa deberá desarrollar una estrategia de diferenciación y promoción efectiva para destacar entre la competencia y captar la atención de los consumidores. Además, es fundamental aprovechar las oportunidades identificadas y superar las debilidades para consolidarse en el mercado.

Adicionalmente, seleccionar proveedores confiables y de calidad contribuye a la excelencia de los helados de yogurt, asegurando una experiencia satisfactoria para los clientes. Además, trabajar con proveedores que utilizan procesos naturales y orgánicos puede ser un punto diferenciador y atractivo para aquellos consumidores que buscan opciones más saludables.

En respuesta al segundo objetivo, las estrategias de producto se centran en la ampliación de la variedad de productos ofrecidos, la innovación en tecnología y presentación,

la creación de una marca reconocible y la adaptación a cambios estacionales. En cuanto a las estrategias de precio, se implementan precios de penetración para atraer a clientes con precios asequibles, descuentos especiales en productos específicos, precios de paquete para incentivar compras múltiples y precios dinámicos que se ajustan según la demanda y oferta. Las estrategias de plaza se enfocan en la ubicación estratégica del local en un sector accesible, la venta en línea a través de una tienda virtual, colaboraciones con otros negocios, la utilización de food trucks o carritos móviles, y la venta directa en eventos y ferias. Finalmente, las estrategias de promoción incluyen promociones en redes sociales, programas de lealtad, concursos y sorteos.

La propuesta de valor de la empresa de helados de yogurt se basa en ofrecer un producto saludable, innovador y personalizado, utilizando ingredientes naturales, sin lactosa y endulzado con stevia. Esto permite satisfacer las necesidades de un amplio segmento de clientes, incluyendo personas de todas las edades y géneros, con diferentes niveles de ingresos. El canal de distribución elegido es directo, llegando al consumidor final a través del local físico, servicio a domicilio y participación en eventos. Además, se busca establecer una relación cercana con los clientes, ofreciendo degustaciones en parques y eventos de emprendimiento. Las fuentes de ingresos se derivan de las ventas en ferias, el local físico, el servicio a domicilio y la participación en eventos. Los recursos clave necesarios para el negocio incluyen el local comercial, colaboradores, entidades bancarias, maquinarias y equipos para la elaboración del helado. La estructura de costos está compuesta por la materia prima, la mano de obra y los costos indirectos relacionados con la publicidad y los costos fijos.

Finalmente, en respuesta al tercer objetivo, el análisis financiero del proyecto demuestra que es altamente rentable y presenta un Valor Actual Neto (VAN) positivo de

\$30.427,45 una vez descontada la inversión inicial. Esto indica que el proyecto generará ganancias adicionales extraordinarias a lo largo de los 3 años de duración del proyecto. Además, se estima que la inversión inicial se recuperará al finalizar el segundo año. Por su parte, la Tasa Interna de Retorno (TIR), calculada en un 43.30%, confirma la alta rentabilidad del proyecto. Este indicador muestra que el rendimiento obtenido por el proyecto es significativamente superior al de otras opciones de inversión convencionales, como los certificados de depósito bancarios, que generalmente ofrecen un rendimiento máximo de alrededor del 5% de tasa efectiva anual.

Desde una perspectiva financiera, estos resultados respaldan la recomendación de llevar a cabo el proyecto. Con un VAN positivo y una TIR tan alta, se espera obtener ganancias considerables y superiores a las alternativas de inversión convencionales. Esto indica que el proyecto es una oportunidad atractiva y prometedora para los inversionistas.

Recomendaciones

Se considera en primer lugar, agregar nuevos sabores, presentaciones y opciones de personalización para atraer a diferentes tipos de clientes. Esto ayudará a mantener la variedad y la innovación en tu línea de productos y a satisfacer las preferencias de un público más amplio.

Por otro lado, es necesario promocionar los beneficios saludables, destacando los beneficios saludables de tus productos, sin lactosa y endulzados con stevia. Para esto, se debe comunicar estos aspectos a través de tus estrategias de promoción y marketing para atraer a clientes conscientes de su salud y bienestar.

Así mismo, se debe establecer alianzas estratégicas, explorando oportunidades de colaboración con otros negocios complementarios, como cafeterías o tiendas de postres, para

expandir tu alcance y aumentar la visibilidad de tu marca. Esto puede ayudar a llegar a nuevos clientes y generar sinergias beneficiosas para ambas partes.

Es necesario potenciar la experiencia del cliente, diseñando una experiencia de cliente excepcional en tu local físico y en tus servicios a domicilio. Prestando atención a detalles como la presentación de los productos, la atención al cliente y la rapidez en la entrega. Esto ayudará a generar lealtad y recomendaciones positivas de boca en boca.

Adicionalmente, se debe utilizar las redes sociales y el marketing digital, aprovechando el poder de las redes sociales y el marketing en línea para promocionar tus productos, compartir contenido relacionado con el yogurt y generar interacción con tus clientes. Crea una estrategia de contenido relevante y atractivo, y mantén una presencia activa en las plataformas digitales para aumentar la visibilidad de tu marca.

Se recomienda también evaluar y optimizar los costos realizando un seguimiento constante de los costos y buscando oportunidades para optimizarlos. Es necesario buscar proveedores de ingredientes y materia prima con precios competitivos y evaluar opciones de eficiencia en la producción y distribución. Esto ayudará a mantener los precios competitivos y mejorar los márgenes de ganancia.

Es necesario monitorear el mercado y la competencia, manteniéndose al tanto de las tendencias del mercado y de las acciones de la competencia. Esto, por medio de los análisis periódicos de mercado para identificar oportunidades de crecimiento y ajustar la estrategia según sea necesario. Estar informado te permitirá tomar decisiones más acertadas y mantener la ventaja competitiva.

Finalmente, es importante considerar que el análisis financiero debe ser complementado con otros análisis, como el análisis de riesgos, para tener una visión integral del proyecto. Sin embargo, en base a los datos financieros presentados, se puede concluir que

el proyecto es financieramente sólido y prometedor, lo que respalda su viabilidad y la recomendación de llevarlo a cabo.

Bibliografía

- 50 minutos. (2016). *El marketing mix: Las 4Ps para aumentar sus ventas*. madrid: 50 minutos.
- Akel, D. (2011). *Comercialización de yogurt helado: investigación de mercados*. Guayaquil: Universidad Casa Grande.
- American Marketing Association. (2017). *American Marketing Association*. Obtenido de Definiciones de marketing: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Amoros, G., & Noguerol, M. (2014). *Producción de yogurt de helado*. Cuyo: Universidad Nacional de Cuyo.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (16 de Enero de 2015). *Asamblea Nacional del Ecuador*. Obtenido de Ley Orgánica de Defensa del Consumidor: <http://bch.cbd.int/database/attachment/?id=18258>
- Banco Central del Ecuador. (2021). *Cuentas nacionales trimestrales del Ecuador - Resultados de las variables macroeconómicas 2021*. Quito: Banco Central del Ecuador.
- Banco Central del Ecuador. (01 de 12 de 2021). *Presentación coyuntural*. Obtenido de Estadísticas macroeconómicas: <https://contenido.bce.fin.ec//documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro122021.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (19 de 02 de 2022). *Riesgo país*. Obtenido de enero-febrero 2022: <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
- Banco Mundial. (28 de 09 de 2021). *Ecuador: panorama general*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview#1>

- Bueno, G. (2018). *Universidad de La Salle*. Obtenido de Innovación en modelos de negocio. Una aproximación teórica a las nuevas tendencias: https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2533&context=administracion_de_empresas
- Cardoso, A., García, D., & García, J. (Septiembre de 2019). *SciELO*. Obtenido de Evaluación de la factibilidad económico- financiera del proyecto de inversión: Centro Cultural Julio Antonio Mella. Cienfuegos: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000500008
- Ekos Negocios. (12 de 04 de 2022). *Día Mundial del Helado: Los 5 sabores más pedidos en latinoamérica*. Recuperado el 07 de 12 de 2023, de <https://ekosnegocios.com/articulo/dia-mundial-del-helado-los-5-sabores-mas-pedidos-en-ecuador>
- El Universo. (30 de 11 de 2015). *Mas competencia en el mundo de los helados en Ecuador*. Recuperado el 01 de 12 de 2022, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2015/11/30/nota/5271108/mascompetencia-mundo-helados>
- ESIC. (01 de 04 de 2023). *Redes sociales para empresas: ¿cuáles son las mejores para tu negocio?* Obtenido de MARKETING Y COMUNICACIÓN: <https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/redes-sociales-para-empresas-cuales-son-las-mejores-para-tu-negocio>
- Esteban, Á., & Mondéjar, J. (2017). *Fundamentos de marketing*. Madrid: ESIC.
- García, E. (2019). *Lanzamiento de productos y servicios*. Madrid: Paraninfo.
- Guerra, C. (13 de septiembre de 2019). *Dialnet*. Obtenido de Marketing integral una herramienta de gestión en emprendimientos de economía popular y solidaria (EPS), Ecuador: [Dialnet-MarketingIntegralUnaHerramientaDeGestionEnEmprendi-7144042 \(1\).pdf](#)

- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill, interamericana editores.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica: Teorías y casos. Un enfoque integral*. Mexico: Cengage Learning.
- Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2013). *Norma Técnica Ecuatoriana*. Obtenido de Helados requisitos: <https://www.normalizacion.gob.ec/buzon/normas/706-2.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Censo de población y vivienda 2010*. Obtenido de Guayaquil: <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (01 de 02 de 2021). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de contador poblacional: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (01 de 03 de 2022). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2021/Trimestre-enero-marzo-2021/Trimestral%20enero-marzo%202021_Mercado_Laboral.pdf
- Italdesign. (11 de 04 de 2023). *Tienda compacta 8*. Obtenido de <https://shop.italdesign.com.ec/producto/compacta-8/>
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing*. México: Pearson.
- Kotler, P., Bowen, J., García, J., & Flores, J. (2015). *Marketing Turístico*. Madrid: Pearson.
- Landazury, L., & Ferrer, F. (Julio de 2016). Innovación como eje transversal de los modelos de negocio en las organizaciones, una revisión del constructo teórico. *Revista*

- EAN(81), 129-148. Obtenido de
<https://www.redalyc.org/pdf/206/20649705010.pdf>
- Macías, R., Díaz, M., & García, G. (Mayo de 2016). Modelo De Negocio Para Emprendedores: Estudio De Caso (Business Model for Entrepreneurs: Case Study). *RAN - Revista Academia & Negocio*, 1(2), 119-130. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/330180008_Modelo_De_Negocio_Para_Emprendedores_Estudio_De_Caso_Business_Model_for_Entrepreneurs_Case_Study
- Martí, J., & Vacher, T. (2018). *Cómo hacer un plan de empresa: Guía práctica para su elaboración y puesta en marcha*. Madrid: Profit.
- Martínez, J. (2015). *Marketing en la actividad comercial*. Madrid: Paraninfo.
- Maurya, A. (2012). Cómo crear tu lienzo Lean. *Spark59*, 1(1), 1-40. Recuperado el 01 de 12 de 2022, de https://martesempreendedor.files.wordpress.com/2014/05/como_crear_lienzo_lean.pdf
- Mendelson, H. (2015). *Openmind BBVA*. Obtenido de Modelos de negocio, tecnologías de la información y la empresa del futuro: <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2015/02/BBVA-OpenMind-modelos-de-negocio-tecnologias-de-la-informacion-y-la-empresa-del-futuro-Haim-Mendelson.pdf.pdf>
- Merino, M., Pintado, T., Sánchez, J., & Grande, I. (2015). *Introducción a la investigación de mercados*. Madrid: ESIC.
- Ministerio de Finanzas. (07 de 2022). *Estadísticas de la Deuda Pública*. Obtenido de Cálculo de la Deuda Pública: <https://www.finanzas.gob.ec/https-wwwdeuda-publica-nueva-metodologia/>
- Moncayo, C. (12 de Marzo de 2018). *Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*. Obtenido de Estudio de factibilidad para la creación de una empresa que brinde el servicio de gestión documental en la ciudad de Guayaquil:

<http://192.188.52.94:8080/bitstream/3317/10412/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-460.pdf>

Mordor Intelligence. (01 de 12 de 2021). *MERCADO DE HELADOS: CRECIMIENTO, TENDENCIAS, IMPACTO DE COVID-19 Y PRONÓSTICOS (2022 - 2027)*. Obtenido de <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/ice-cream-market>

Moreta, M. (01 de agosto de 2022). *Paletas que llegan a 20 ciudades del Ecuador*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/paletas-ecuador-helados-ambato-ventas.html>

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (01 de 08 de 2022). *The impact of the COVID-19 pandemic on cultural and creative industries*. Recuperado el 04 de 12 de 2023, de OMPI: https://www.wipo.int/edocs/mdocs/copyright/es/wipo_cr_covid_19_ge_22/wipo_cr_covid_19_ge_22_study.pdf

Ortiz, M. (2016). *Marketing. Conceptos y aplicaciones*. Madrid: Verbum.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.

Parraguez, S., Chunga, G., Flores, M., & Romero, R. (2017). *El estudio y la investigación documental: Estrategias metodológicas y herramientas TIC*. Chiclayo: Biblioteca Nacional del Perú.

Planellas, M., & Muni, A. (2015). *Las decisiones estratégicas: Los 30 modelos más útiles*. Barcelona: Conecta.

Porter, M. (2017). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada*. Estados Unidos : Grupo Planeta.

Preciado, Á. (Enero de 2015). *Redalyc*. Obtenido de El análisis del entorno como función estratégica de la comunicación en programas de responsabilidad social de un grupo

de empresas del sector eléctrico colombiano:
<https://www.redalyc.org/pdf/818/81832838002.pdf>

Presidencia de la República. (04 de noviembre de 2002). *Reglamento de buenas prácticas para alimentos procesados*. Obtenido de Decreto Ejecutivo 3253:
<https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/REGLAMENTO-DE-BUENAS-PRACTICAS-PARA-ALIMENTOS-PROCESADOS.pdf>

Presidencia de la República. (02 de 02 de 2022). *La estabilidad política de Ecuador atrae las inversiones extranjeras*. Obtenido de <https://www.presidencia.gob.ec/la-estabilidad-politica-de-ecuador-atrae-las-inversiones-extranjeras/>

Pride, W. (2016). *Marketing 2016*. México: Cengage Learning.

Remmert, H. (11 de 09 de 2020). *CTO, Soluciones Celulares, Digi International*. Obtenido de Edge Computing, inteligencia artificial, aprendizaje automático y 5G:
<https://es.digi.com/blog/post/edge-compute-artificial-intelligence-ml-5g>

Rodríguez. (2017). *Empresa y Administración*. Madrid: Editex.

Rodríguez, A., & Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 1(82), 179-200.

Sánchez, P. (2018). *Fundamentos del plan de marketing en internet*. Málaga: IC editorial.

Servicio de Rentas Internas. (12 de 09 de 2021). *CIIU - SRI*. Obtenido de www.sri.gob.ec

Sofya. (04 de 11 de 2023). *Sistemas operativos fáciles y amigables*. Obtenido de Factura electrónica / E-Docs: https://www.sofyasystemssa.com/facturacion-electronica/?gclid=CjwKCAjwitShBhA6EiwAq3RqA2FIJW48H1tpeOaEwMmzqQIJW8RX3DZ6J42ySOKwY-8vp_H6hu3f0xoCmpMQAvD_BwE

Taipe, J., & Pazmiño, J. (2015). *Dialnet*. Obtenido de Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa:
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5833494.pdf>

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica Teoría y Casos*. México: Mc Graw Hill.

Uvidia, M. (2013). *Creación de fórmulas para la elaboración de helados a base de chocho y su aceptabilidad en la escuela de gastronomía*. Chimborazo: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Westwood, J. (2016). *Preparar un plan de marketing*. Profit Editorial.

Wheelen, T., & Hunger, D. (2017). *Administración Estratégica Y Política de Negocios*. México: Pearson.

Yogurt nutrition. (01 de 08 de 2022). *¿Qué es el yogur? Preguntas frecuentes*. Obtenido de <https://www.yogurtinnutrition.com/es/que-es-el-yogur-preguntas-frecuentes/>

Anexos

Anexo 1. Formulario de la encuesta

1. Edad
 - a. Menos de 15 años
 - b. De 16 a 30 años
 - c. De 31 a 45 años
 - d. De 46 en adelante.
2. Sexo
 - a. Masculino
 - b. Femenino
3. Sector donde se le facilita consumir un helado
 - a. Norte de Guayaquil
 - b. Sur de Guayaquil
 - c. Centro de Guayaquil
 - d. Este de Guayaquil
 - e. Oeste de Guayaquil
4. ¿Consumes helado de yogurt?
 - a. Si
 - b. No
5. ¿Qué tipo de sabores de helado de yogurt le gustaría?, escoja 5
Mora
Frutilla
Guanabana
Guayaba
Banano
Naranjilla
Durazno
Otro especifique
6. ¿Con qué frecuencia usted acostumbra a consumir helado de yogurt?

- a. Diario
 - b. Semanal
 - c. Mensual
 - d. Quincenal
7. ¿Estaría dispuesto a comprar helado de yogurt endulzado con Stevia?
- a. si
 - b. no
8. ¿Con que tipo de acompañantes le gusta el helado?, Escoja 3
- a. Chocolate
 - b. Mermelada
 - c. Frutas tropicales
 - d. Cereales
 - e. Caramelos
 - f. Otros Indique
9. ¿Cree usted que un Helado de Yogurt es más saludable?
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
 - d. Parcialmente en desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo
10. ¿En qué presentación estaría dispuesto a comprar el producto?
- a. Cono
 - b. Vaso
 - c. Litro
11. ¿De qué manera usted está atento a la promoción de un producto?
- a. E-mail
 - b. TV
 - c. Radio
 - d. Prensa
 - e. Redes Sociales
12. ¿Cuál es la red social que más usted visualiza una promoción?

- a. Instagran
 - b. TWITER
 - c. Facebook
 - d. Tik Tok
13. Si la calidad del helado es buena, ¿Usted pagaría un precio mas alto que el de la de la competencia?
- a. Si
 - b. No
14. ¿Usted prefiere esos helados que tienen puestos en diferentes centros comerciales?
- a. Si
 - b. No
15. ¿Cuál es el centro comercial que mas visita para comer un helado?
- a. San Marino
 - b. Village Plaza
 - c. City Mall
 - d. Mall del Sol
 - e. Rio Centro Norte
 - f. Rio Centro la Puntilla
 - g. El Dorado
 - h. Rio Centro Sur
 - i. Alhambra
16. ¿Cuales son las heladerías de Yogurt que ud conoce en la ciudad?, escoja las que conoce:
- a. Green Frost
 - b. Lufrost
 - c. Yogurt Yooy
 - d. Frozvy
 - e. Yoguis
 - f. Wowy
 - g. Smooy
 - h. Turkey

- i. Below ZERO
- j. Yogurtini
- k. Yogurt Place
- l. Yoyito
- m. Yogurtísimo