



UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI

DIRECCION DE POSGRADO

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD: PROYECTO DE DESARROLLO

Título:

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE
PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE HELADOS
ARTESANALES DE FRUTAS TROPICALES EN LA
CIUDAD DE LATACUNGA – ECUADOR**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magister en
Administración de Empresas.

Autor
Jorge Luis López Moreno
Tutor

Ing. Santiago Fernando Ramírez Jiménez MBA.

LATACUNGA – ECUADOR
2020

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación” Plan de negocios para una empresa de producción y exportación de helados artesanales de frutas tropicales en la ciudad de Latacunga – Ecuador” presentado por López Moreno Jorge Luis, para optar por el Título Magister en Administración de Empresas

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal de Lectores que se designe.

Latacunga, junio 05 del 2020

.....
MBA. Santiago Fernando Ramírez Jiménez
CC.:1713065405

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: Plan de negocios para una empresa de producción y exportación de helados artesanales de frutas tropicales en la ciudad de Latacunga - Ecuador, ha sido revisado, aprobado y autorizado su impresión y empastado, previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas; el presente trabajo reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la exposición y defensa.

Latacunga, junio 05 de 2020

.....
Mg.S. Eliana Nathalie Palma Corrales
(050303235-1)
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

.....
Mg.C/PhD. MSc. Angelita Azucena Falconi Tapia
(050203767-4)
LECTOR 2

.....
Mg.C/PhD. MSc. Mónica Patricia Salazar Tapia
(050213819-1)
LECTOR 3

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia
por su apoyo incondicional y constante.

A mis hijos, por ser el motivo de
mi superación y realización profesional.

A mis padres por haberme
brindado la oportunidad de estudiar.

A mis hermanos por su confianza y apoyo
que son un gran aliciente.

Jorge Luis

AGRADECIMIENTO

A la Facultad de Administración de Empresas por
los conocimientos impartidos.

A mi tutor por su guía técnica para el desarrollo
de este trabajo de titulación.

A los lectores que brindaron su tiempo y conocimientos
para la mejora de este proyecto.

Al experto quien dio la pauta para la realización del proyecto y
a la propietaria de la Heladería Doña Lucita
por su apoyo en el proceso de producción
del helado artesanal.

Jorge Luis

RESPONSABILIDAD DE AUTORIA

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga, junio 05 del 2020

.....
Ing. Jorge Luis López Moreno
C.C. 0502760341

RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, junio 05 del 2020

.....
Ing. Jorge Luis López Moreno
C.C. 0502760341

AVAL DEL VEEDOR

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: Plan de negocios para una empresa de producción y exportación de helados artesanales de frutas tropicales en la ciudad de Latacunga - Ecuador contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, junio 05 del 2020

.....
Ing. Jorge Luis López Moreno
C.C. 0502760341

UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI
DIRECCION DE POSGRADO

MAESTRIA EN ADMINITRACION DE EMPRESAS

TITULO: Plan de negocios para una empresa de producción y exportación de helados artesanales de frutas tropicales en la ciudad de Latacunga - Ecuador

Autor: López Moreno Jorge Luis

Tutor: MBA Santiago Fernando Ramírez Jiménez

RESUMEN

El trabajo de titulación se fundamenta en desarrollar un plan de negocios para medir la viabilidad de la creación de una empresa dedicada netamente a la producción y exportación de helados artesanales de frutas tropicales en la ciudad de Latacunga – Ecuador, esta idea de negocio nace de una tradición Cotopaxense, en la cual se da a conocer al mundo un producto 100% natural, saludable y con alto contenido alimenticio. Ecuador al ser un país productor, es el lugar ideal para los amantes de las frutas, en este sentido se comprende la infinidad de variedades de frutas, cada una con un sabor indescriptible, es el proveedor mundial más importante de concentrado de fruta, su sabor singular y aromático ha hecho que la fruta sea la más famosa en el mercado mundial. El clima tropical permite la cosecha de la fruta a lo largo del año sea permanente (Ecuador.com, 2020). Es por esto que la empresa de elaboración de helados artesanales de frutas tropicales se creará en Latacunga y ayudará al desarrollo local, creando nuevas fuentes de empleo y colateralmente ayudando a la economía. Sin embargo, la falta de conocimiento del helado artesanal ecuatoriano y la forma empírica en que se lleva los negocios da fe del desconocimiento de la expansión del mercado, dentro de este orden de ideas resulta claro que los productores no muestren interés en los mercados internacionales para su exportación, el precio bajo al que se lo comercializa ha hecho que los fabricantes no inviertan en tecnología para generar un producto adecuado para la comercialización internacional, el mismo que va ligado al desarrollo de los siguientes objetivos específicos como son el analizar el mercado de consumo de helados en diferentes lugares. En función de lo planteado gracias a la investigación realizada por la Asociación de Fabricantes Artesanales de Helados y Afines (AFADHYA), se escogió a Buenos Aires como mercado meta ya que se considera a Argentina como un país estacional por eso la producción de frutas tropicales es inexistente, por lo tanto, se considera como una población focal para la exportación de helados artesanales a base de frutas tropicales naturales, además, se definió la estructura organizacional, para el correcto funcionamiento de la empresa y se

realizó un análisis de los aspectos internos y externos, dónde se dio a conocer los puntos calve para ingresar a un mercado totalmente distinto basándose en el modelo de las 4 p's de Philip Kotler y un análisis de micro y macro entorno (PEST), y se estableció los canales de distribución idóneos para la comercialización de helados artesanales de frutas tropicales. Finalmente, en el análisis financiero se puede apreciar la viabilidad de la implementación del negocio proyectado a cinco años, en la cual se detalla los ingresos, costos de producción y los respectivos indicadores financieros. En relación a la idea anterior el proyecto es atractivo ya que genera un Valor Actual Neto de (USD 15.972.922,24), debido al alto consumo del producto.

PALABRAS CLAVE: Análisis Financiero; Comercialización; Estructura Organizacional; Exportación; Demanda; Mercados Internacionales; Helados Artesanales.

**UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI
DIRECCION DE POSGRADO**

MAESTRIA EN ADMINITRACION DE EMPRESAS

TITLE: Business plan for a company producing and exporting handmade tropical fruit ice cream in the city of Latacunga - Ecuador

AUTHOR: Jorge Luis López Moreno

TUTOR: MBA Santiago Fernando Ramírez Jiménez

ABSTRACT

The title work is based on developing a business plan to measure the feasibility of creating a company dedicated solely to the production and export of artisanal tropical fruit ice cream in the city of Latacunga - Ecuador, this business idea is born from a tradition Cotopaxense, which is known to the world a 100% natural, healthy and high food content. Ecuador being a producer country, is the ideal place for fruit lovers, in this sense is understood the infinity of varieties of fruits, each one with an indescribable flavor, is the most important world supplier of fruit concentrate, its unique and aromatic flavor has made the fruit the most famous in the world market. The tropical climate allows the fruit to be harvested throughout the year on a permanent basis (Ecuador.com, 2020). That is why the company of elaboration of artisan ice cream of tropical fruits will be created in Latacunga and will help the local development, creating new sources of employment and collaterally helping the economy. However, the lack of knowledge of the Ecuadorian artisanal ice cream and the empirical way in which the business is conducted testifies to the lack of knowledge of the market expansion, within this order of ideas it is clear that producers do not show interest in international markets for export, the low price at which it is marketed has caused that manufacturers do not invest in technology to generate a product suitable for international marketing, the same that is linked to the development of the following specific objectives such as analyzing the consumer market for ice cream in different places. Based on the research carried out by the Association of Artisan Ice Cream Manufacturers and Related Industries (AFADHYA), Buenos Aires was chosen as the target market since Argentina is considered a seasonal country and therefore the production of tropical fruits is non-existent, therefore, it is considered a focal population for the export of artisan ice cream based on natural tropical fruits, in addition, the organizational structure was defined, for the correct operation of the company and an analysis of the internal and external aspects was carried out, where the key points to enter a totally different market were made known based on Philip Kotler's 4 P's model and a micro and macro environment analysis (PEST), and the ideal distribution channels were established for the commercialization of artisanal tropical fruit ice cream. Finally, the financial analysis shows the viability of the implementation of the business projected for five years, in which the income, production costs and respective

financial indicators are detailed. In relation to the previous idea, the project is attractive since it generates a Net Present Value of (USD 15,972,922.24), due to the high consumption of the product.

KEY WORDS: Financial Analysis; Marketing; Organizational Structure; Export; Demand; International Markets; Artisan Ice Cream.

Jorge Trajano Marcillo Herrera con cédula de identidad número: 0501923981 Licenciado en Ciencias de la Educación mención Inglés con número de registro de la SENESCYT: 1031-08-825556; **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: Plan de negocios para una empresa de producción y exportación de helados artesanales de frutas tropicales en la ciudad de Latacunga – Ecuador de: Jorge Luis López Moreno, aspirante a magister en Administración de Empresas

Latacunga, junio, 05, 2020

.....
Lic. Jorge Trajano Marcillo Herrera
0501923981

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I FUNDAMENTACIÓN TEORICA	8
1.1 Antecedentes	8
1.2 Fundamentación epistemológica	14
1.3 Fundamentación del estado del arte	20
1.4 Conclusiones	21
CAPÍTULO II. PROPUESTA.....	22
2.1 Resumen ejecutivo.....	22
2.2 Título del Proyecto	24
2.3 Estratégica.....	24
2.4 Business Model	25
2.5 Inversión	51
2.6 Ventajas competitivas.....	51
2.7 Posición competitiva.....	52
2.8 Pricing.....	53
2.9 Estrategias de Ingreso	55
2.10 Mercado	57
2.11 Management y operaciones.....	62
2.12 Gestión de Marketing	65
2.13 Cronograma.....	68
CAPITULO III APLICACIÓN Y/O VALIDACION DE LA PROPUESTA	70
3.1 Evaluación de expertos	70
3.2 Conclusiones del Capítulo III.....	75
Conclusiones Generales	77
Recomendaciones	78
Bibliografía.....	79

ANEXO.....	85
------------	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolución de las exportaciones sector frutas no tradicionales	8
Gráfico 2. Evolución de las exportaciones no petroleras	11
Gráfico 3. Exportaciones no petroleras	12
Gráfico 4. Modelo de entrada y exportación internacional.....	56
Gráfico 5. Modelo de helados artesanos de fruta natural.....	65

INTRODUCCIÓN

Antecedentes: El presente proyecto está enfocado a la línea de investigación de Administración y economía para el desarrollo social, asociado con las siguientes sub líneas de investigación que son: Mercadeo, Finanzas, Recursos Humanos, Emprendimiento, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social Empresarial. El “Plan de Negocios para una empresa de producción y exportación de helados artesanales de Frutas Tropicales en la ciudad de Latacunga – Ecuador”, que está relacionado con el Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida, enlazado al Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria y guarda concordancia con la política 5.2 Promover la productividad, competitividad y calidad de los productos nacionales, como también la disponibilidad de servicios conexos y otros insumos, para generar valor agregado y procesos de industrialización en los sectores productivos con enfoque a satisfacer la demanda nacional y de exportación. Este proyecto a desarrollarse tiene relación con el desarrollo económico de la región a través de la creación de fuentes de trabajo para poder cubrir la demanda generada.

(Jiménez & Vanegas, 2016), considera a la alimentación como una acción de mayor importancia que influye en el bienestar de las personas de modo considerable, estas preferencias alimenticias constituyen un amplio segmento de mercado, es así que se ha observado que el cliente actual necesita de un producto que le ofrezca productos balanceados en azúcares y grasas saludables que aporten a su alimentación diaria. El helado artesanal se elabora en pequeñas fábricas, básicamente con procedimientos manuales, en su elaboración se emplean únicamente productos frescos y naturales, al contrario de los helados industriales, no se utilizan saborizantes artificiales, colorantes, ni conservantes. Por lo tanto, el presente proyecto se enfoca en la exportación de helados artesanales a base de frutas tropicales naturales se aprovechará que el país presenta una diversidad de microclimas y suelos con características favorables, que permiten cultivar un sin número de frutas tanto en clima cálido, templado y frío, registra una producción de

frutas tropicales en el país en el año 2017, de acuerdo a la base de datos del INEC es la siguiente:

Tabla 1. Encuesta de superficie y producción agropecuaria continua 2017

ÁRBOLES DISPERSOS	NÚMERO DE ÁRBOLES	PRODUCCIÓN (Tm.)	VENTAS (Tm.)
AGUACATE (FRUTA FRESCA)	161,782	10,356	4,247
GUANÁBANA (FRUTA FRESCA)	47,083	1,067	62
MARACUYÁ (FRUTA FRESCA)	14,942	155	82
PIÑA (FRUTA FRESCA)	22,626	42	
MANGO (FRUTA FRESCA)	410,611	30,182	15,645
TOMATE DE ÁRBOL (FRUTA FRESCA)	55,869	275	66
OTROS PERMANENTES	215,343		

Elaborado por: Jorge Luis López Moreno

Fuente: INEC

Como se puede apreciar, el Aguacate tiene una producción de 10.356 toneladas, mientras que la guanábana de 1.067 toneladas, maracuyá de 155 toneladas, la piña de 42 toneladas, el mango de 30.182 toneladas, el tomate de árbol de 275 toneladas y otros permanentes que dentro de este grupo se encuentra la mora entre otras frutas es de 215343 toneladas, frutas tropicales que constituirán la materia prima para el desarrollo del presente proyecto.

Es por ello que la base de datos del Ministerio de Producción y Trabajo de Argentina las importaciones argentinas de frutas en el período 2012 al 2016 es la siguiente:

Tabla 2. Exportaciones en Toneladas de la piña

PRODUCTO	2012	2013	2014	2015	2016	PROMEDIO
ANANA (PIÑA)						
Ecuador	11174	7390	7813	7580	8324	8456
Brasil	2182	892	1140	1237	2354	1561
Paraguay	3081	1218	1604	1313	2083	1860
Bolivia	3685	1282	1332	1434	860	1719
Costa Rica	666	188	0	0	0	171
OTROS	0	0	0	0	0	0
TOTAL	20788	10970	11889	11564	13621	13767

Elaborado por: Jorge Luis López Moreno

Fuente: Subsecretaria de mercados agropecuarios de Argentina

Tabla 3. Exportaciones en Toneladas del mango

PRODUCTO	2012	2013	2014	2015	2016	PROMEDIO
MANGO						
Brasil	1365	1188	1321	1362	1295	1306
Ecuador	21	211	106	63	42	89
OTROS	0	0	0	0	0	0
TOTAL	1386	1399	1426	1425	1337	1395

Elaborado por: Jorge Luis López Moreno

Fuente: Subsecretaria de mercados agropecuarios de Argentina

Como se puede apreciar, el Ecuador es participante de los países exportadores de las frutas como piña y mango. Igualmente, Ecuador por su ubicación en el centro del mundo y por su variedad de clima es considerado como uno de los países con mayor diversidad de frutas en el mundo, además se ha identificado como **Problema** la no existencia en Latacunga de una empresa dedicada netamente a la comercialización y exportación de helados de frutas tropicales y la aplicación a un país como la Argentina que es un país estacional, por lo tanto la producción de frutas tropicales no es frecuente, por lo que se considera como una población focal para la exportación de helados artesanales a base de frutas tropicales naturales. Además, la falta de conocimiento del helado artesanal ecuatoriano y la forma empírica en que se lleva los negocios, junto a un desconocimiento de la demanda de estos productos en los mercados internacionales ha restado interés en los productores hacia la exportación. El precio bajo al que se lo comercializa ha hecho que los fabricantes no inviertan en tecnología para generar un producto adecuado para la comercialización internacional.

La trascendencia del tema, radica en la búsqueda de nuevos productos que generen alta rentabilidad a bajos costos y sean comercializados en los mercados internacionales, a más de generar beneficios saludables. “Las estrategias que puede desarrollarse para la comercialización es ver como puede ser enfocado un producto viendo los desde los factores internos y externos de la empresa para que su producto tenga aceptación necesaria en el mercado y se logre la comercialización” (Garcia, Hernández, & Samaniego, 2012).

La importancia del proyecto en lo concerniente al ámbito comercial es imperante, pues motiva a las empresas heladeras a fabricar helados de calidad para su comercialización a otros mercados fuera del país.

Consecuentemente, se concluye que la **Formulación del problema** es si ¿Existe para mí un mercado de helados artesanales de frutas tropicales en el mercado internacional?

Igualmente, se resalta el principal **Objetivo general** del desarrollo del tema. Elaborar un plan de negocios para una empresa de exportación de helados artesanales de frutas tropicales desde Latacunga - Ecuador hacia Buenos Aires – Argentina, el mismo que va ligado al desarrollo de los siguientes **Objetivos Específicos** como Analizar el mercado de consumo de helados internacionalmente, definir la estructura organizacional para el correcto funcionamiento de la empresa, proponer estrategias de marketing que ayuden a la comercialización internacional de helados artesanales de frutas tropicales en el mercado internacional y se analizará la factibilidad del proyecto a través de la aplicación de estudios financieros.

Tabla 4. Sistemas de tareas en relación a los objetivos específicos

Objetivo	Actividades (tareas)
1. Analizar el mercado de consumo de helados en la Argentina	1.1 Revisar papers, revistas de Argentina sobre el consumo actual de helados. 1.2 Analizar la producción de frutas tropicales en Argentina 1.3 Identificar las principales frutas tropicales que son exportadas por Argentina
2. Definir la estructura organizacional, para el correcto funcionamiento de la empresa	2.1 Definir la misión, visión y objetivos de la organización. 2.2 Desarrollar un organigrama estructural. 2.3 Desarrollar un manual de funciones.
3. Proponer estrategias de marketing que ayuden a la comercialización internacional de helados artesanales de frutas tropicales en el mercado de Buenos Aires Argentina	3.1 Definir el Modelo de las 4 P. 3.2 Análisis PEST 3.3 Definir el procedimiento de exportación. 3.4 Analizar los aspectos legales
4. Analizar si el proyecto es factible, mediante la aplicación de un Estudio Financiero	4.1 Determinar el punto de equilibrio en cantidades y dólares 4.2 Determinar la Tasa mínima de aceptación de retorno 4.3 Determinar el Valor Actual neto del proyecto

Elaborado por: Jorge Luis López Moreno

Sin duda alguna, entre los beneficios del producto se destaca el hecho de que en los últimos años ha logrado gran atención entre diversos grupos de consumidores debido a sus peculiares características, entre las cuales se destacan el aroma de la fruta, su exquisito sabor y principalmente las propiedades curativas que posee para prevenir y tratar cierto tipo de enfermedades como el cáncer (Seguro Social de Salud , 2020), lo cual ha provocado un gran desplazamiento de la demanda de este producto tanto a nivel interno como a nivel externo logra que esta fruta sea apetecida en varios países como Estados Unidos, Alemania, Rusia, Panamá, España, Colombia, entre otros, según Zavala (2017).

Las exportaciones es la principal fuente de ingreso para los países que se encuentran en desarrollo, se identifica la **justificación** al aprovechar al máximo sus bienes internos para comercializarlos en el extranjero. Para ello se plantea la exportación de helados artesanales de frutas tropicales hacia el mercado argentino.

Según las estadísticas previstas por la (Asociación fabricantes artesanales de Helados y afines AFADHYA), el consumo de helado per cápita por año en Argentina alcanza los 6,9 kilos, un número muy impresionante si se piensa que hacia el año 2000 ese número sólo representaba 3 kilos por persona por año, este crecimiento del consumo del helado se debe a que el 20% de los argentinos son “fanáticos del helado”, lo que significa que consumen al menos un kilo por mes y utilizan cada reunión social como una excusa para pedir helado extra y guardar.

Por otra parte, la investigación que llevó adelante la firma TNS Argentina para AFADHYA revela que los argentinos muestran “alto involucramiento” en términos de consumo, ya que alrededor del “80% de la población toma helado artesanal habitualmente y un 27% lo hace durante todo el año”.

Además, según Fama (2018) presidenta de la AFADHYA afirma que ni siquiera el frío es una barrera para detener el consumo de helado el principal “contratiempo de la venta de helado no es la temporada invernal, sino la lluvia. Puede ser un día muy caluroso e ideal para las ventas, pero se larga un chaparrón y lamentablemente las compras de helado caen mucho”.

En efecto, cabe destacar que las heladerías creadas en la ciudad de Latacunga son proyectos familiares los mismos que son emprendidos por artesanos que han visto como modo de vida la producción y venta de helados, sin embargo la idea empírica de negocio no les permite crecer y ofertar los mismos a otros países, es por ello que se ve la oportunidad de crear un plan de negocios para una empresa productora y exportadora de helados artesanales de guanábana tipo paleta hacia el mercado de Argentina, con este plan de negocios se plantea dar a conocer al mundo sobre los helados artesanales hechos en Latacunga - Ecuador con el fin de brindar una

experiencia de sabores naturales al consumidor que busca satisfacer sus necesidades se probará un producto de calidad como el helado artesanal, que permitirá ampliar la oferta del mercado de helados artesanales alimento perfectamente equilibrado para posibles clientes potenciales en Argentina que es destacado como un país fanático de helados.

Finalmente, la **metodología** del proyecto tiene un enfoque predominantemente cuantitativo ya que representa un conjunto de procesos, es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no se podrá brincar o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego se redefinirá alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establece hipótesis y determinar variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables de un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas, se utilizará métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones de la o las hipótesis, a través de una investigación descriptiva, cuya característica es la medición precisa además se requiere de un conocimiento basto del problema con el fin de que la investigación tenga un interés de acción social. Además, se tomará información de fuentes secundarias como las páginas de Procuador con la finalidad detallar las exportaciones de helados artesanales de guanábana tipo paleta que el Ecuador realiza a diferentes países, con la finalidad de determinar nuestros posibles competidores, cuya población es de Buenos Aires Argentina es de 12.584.000 personas según los datos obtenidos de la página (Argentina: economía y demografía, 2019), se aplicará la fórmula estadística para poblaciones finitas.

CAPÍTULO I FUNDAMENTACIÓN TEORICA

1.1 Antecedentes.- Según la investigación realizada por la autora (Murrillo Cruel, 2014), analiza la ampliación de las exportaciones de productos no tradicionales agrícolas como piña y mango, hacia los países miembros del bloque ALADI, cuyo bloque está conformado por 13 países como son Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, México, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. A través, de un método inductivo se identificó las exportaciones de productos no tradicionales (piña y mango), la evolución de las exportaciones y la demanda de estas frutas hacia Argentina en el año 2012. Ahora bien el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PROECUADOR, 2013) detalla las frutas principales no tradicionales que se han exportado como el Mango, Piña, Papaya hawaiana, Maracuyá, Granadilla, Pitahaya, Uvilla, Limón Tahití, Guayaba, Aguacate (Hass), cuyas frutas exóticas son apetecidas en los mercados internacionales por su color, textura, aroma y componentes. Igualmente, la producción de estas frutas se da en grandes cantidades, produciendo en todas las épocas del año las cuales son apetecidas en los mercados internacionales y nacionales, abasteciendo totalmente a la demanda.

A continuación, se muestra como las exportaciones han ido creciendo en el periodo 2007 al 2012 del sector frutas no tradicionales.

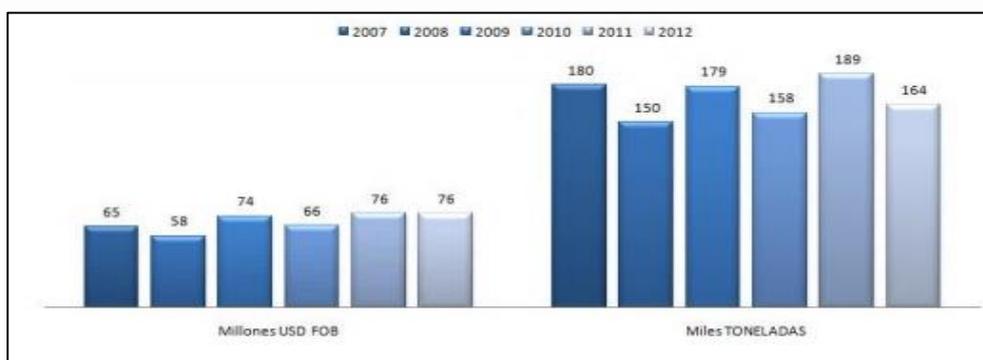


Gráfico 1. Evolución de las exportaciones sector frutas no tradicionales
Fuente: Banco Central del Ecuador

Cabe resaltar que la investigación demuestra una amplia demanda creciente de exportación de piña hacia Argentina registrándose en 83,075 valores FOB en el año

2012 y de 66,00 valores FOB de exportación de mango hacia Argentina en el mismo año, igualmente, en el año 2012 se identifica a Argentina con una participación del 1.09% de los países de los principales destinos de exportaciones no petroleras y con un monto en miles de dólares FOB de 89,154 en el período de enero a octubre 2012.

Del mismo modo, la autora concluye que el país cuenta con muchas variedades de productos para sus exportaciones como las frutas que por su excelente calidad y sabor son apetecidas por los países Latinoamericanos y han venido aportando favorablemente gracias a que su nivel de comercialización ha ido creciendo año a año.

Por ende, se identifica que existe una gran producción de frutas naturales en el Ecuador, además que las frutas son apetecidas en los mercados internacionales por su sabor y textura, se identificó a Argentina como país importador de frutas naturales sin valor agregado, se identificó una gran oportunidad de introducir helados artesanales a base de frutas naturales tropicales hacia Argentina ya que los mismos son muy apetecidos en este mercado.

Otra de las propuestas realizada por los autores (Laurente Ramírez & Torres Ramos, 2017), tiene como principal objetivo el lograr el posicionamiento de la empresa “Helados de mi Tierra” como uno de los principales productores y distribuidores de helados artesanales de productos exóticos en restaurantes de Lima de Moderna (San Miguel, Pueblo Libre, Jesús María, Magdalena, Lince, Miraflores, Surquillo, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina y Barranco), en un periodo no mayor 3 años, se identificó a un mercado potencial de hombres y mujeres de 26 años con un alto poder adquisitivo, afirmó que una de sus fortalezas es la fórmula propia para la elaboración de los helados, el importante capital propio para iniciar las operaciones, el personal calificado y la diversidad de sabores, además han identificado como oportunidades el crecimiento del mercado en el sector de helados, la gran variedad de frutas exóticas que ofrece el Perú y restaurantes que buscan productos innovadores para ofrecer a sus clientes.

Mediante un enfoque cuantitativo y cualitativo, utilizan las técnicas de recopilación de la información a través de encuestas y entrevistas a profundidad a competidores como el Sr. Jaime Arévalo Vera, maestro heladero de Helados Nizza, quien recomienda la eficiencia y calidad en la producción de helados además de asegurar a los proveedores de frutas e insumos que cumplan con los tiempos de entrega, asimismo, afirma que la industria de los helados artesanales está creciendo mucho en los últimos años ya que la gente está consumiendo más y a la vez se está volviendo más exigente en la demanda de sabores nuevos y de gran calidad.

Es así, que el constante crecimiento del sector de los helados en el Perú está obligando a incorporar nuevos sabores para cubrir con la exigencia de los paladares, por lo que el proyecto de exportación de helados artesanales a base de frutas tropicales es viable ya que la demanda de nuevos sabores obliga a los productores de helados a innovar y a ofrecer a sus clientes la degustación de nuevos sabores.

Otra de las investigaciones que contribuirá significativamente al presente proyecto es la investigación realizada por el autor (Arrega Gómez, 2017) en el que destaca que el sector de frutas no tradicionales como (Mangos, piñas, papayas, pitahayas, maracuyás, limón, tomate de árbol, uvilla y naranja) posee un alto potencial de crecimiento, tanto por la expansión de la demanda internacional de frutas y, por el potencial agrícola del país; ambos escenarios benefician directamente al Ecuador por ser un gran exportador de frutas de excelente calidad y valor nutricional. Además, se destaca los datos del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PRO ECUADOR), que en el año 2015 las exportaciones del sector de frutas no tradicionales alcanzaron un total de 80 millones de dólares y 124 mil toneladas, se experimentará un crecimiento promedio anual de 1,19% en valor FOB en el periodo 2011- 2015.

Igualmente, destaca que las frutas son muy ricas en vitaminas y minerales y las mismas contienen valores nutritivos para la salud de las personas. A través de un enfoque cuantitativo, histórico, descriptiva, deductiva y analítica, hace una recolección de datos que numéricamente la producción y exportación de frutas no tradicionales del país en un periodo de tiempo determinado, de igual manera

describe aspectos sobre el proceso de producción y el procesamiento de las frutas como producto con valor agregado.

Ahora bien, el autor concluye que el sector de frutas no tradicionales del país posee una superficie sembrada de más de 66 mil hectáreas, que corresponde al 4,5% del total de hectáreas cultivadas para los cultivos permanentes en el Ecuador, La producción anual de aproximadamente 418.946 toneladas, que son comercializadas interna y externamente y anualmente, el sector de frutas no tradicionales, sin procesar y procesadas, generan para el Ecuador un ingreso de divisas de más de US\$ 274 millones, de los cuales un 60,6% se obtuvieron mediante la venta de elaborados de frutas, como mermeladas, jaleas, confituras, entre otros.

Con la finalidad, de sustentar las investigaciones realizadas por los diferentes autores, y con la finalidad de obtener información actualizada de las exportaciones de frutas no tradicionales se destaca el siguiente artículo:

Según los datos registrados en (Boletín mensual de inteligencia de mercados, 2018), de PROECUADOR se destaca el crecimiento de las exportaciones no petroleras se comparó durante el primer semestre del año 2017 con el primer semestre del año 2018 incrementándose en un 3 puntos porcentuales.

EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES NO PETROLERAS

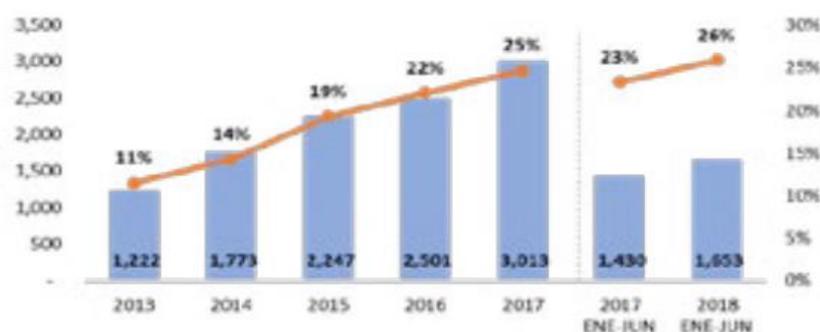


Gráfico 2. Evolución de las exportaciones no petroleras
Fuente: Banco Central del Ecuador

La participación de la exportación de frutas no tradicionales es del 0.66% en el primer semestre del año 2018, como se muestra en la siguiente figura.

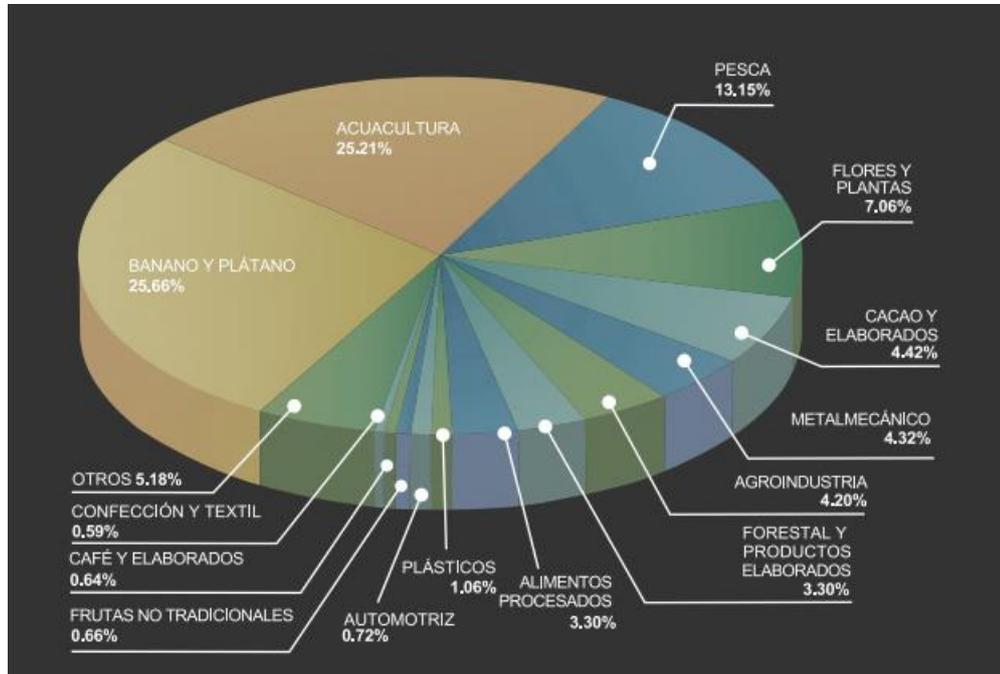


Gráfico 3. Exportaciones no petroleras
Fuente: Banco Central del Ecuador

Además, se detalla un listado de los principales destinos de exportación no petroleras del Ecuador durante el primer semestre del año 2018, ubicándose a Argentina en el puesto No. 13 con una participación del 2.02%, del total de las exportaciones no tradicionales.

Tabla 5. Principales destinos de las exportaciones no petroleras

PRINCIPALES DESTINOS DE LAS EXPORTACIONES NO PETROLERAS DEL ECUADOR		
2018 ENERO -JUNIO		
PAÍS	MILES USD FOB	PARTICIPACIÓN %
ESTADOS UNIDOS	1,265,807	19,80%
VIETNAM	637,555	9,97%
RUSIA	463,427	7,25%
CHINA	438,646	6,86%
COLOMBIA	426,090	6,66%
ITALIA	359,636	5,63%
ESPAÑA	277,207	4,34%
ALEMANIA	242,604	3,79%
PAÍSES BAJOS	220,271	3,45%
PERÚ	166,449	2,60%
CHILE	149,876	2,34%
FRANCIA	132,919	2,08%
ARGENTINA	129,423	2,02%
BÉLGICA	103,537	1,62%
JAPÓN	95,500	1,49%
REINI UNIDO	84,753	1,33%
TURQUÍA	74,935	1,17%
MÉXICO	62,950	0,98%
BRASIL	53,025	0,83%
CANADA	47,977	0,75%
DEMÁS PAÍSES	960,904	15,03%
TOTAL	6,393,492	100,00%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Es así, que mediante la investigación complementamos con información relevante sobre la exportaciones de frutas no tradicionales desde el país hacia distintos destinos que degustan del exquisito sabor, textura y del alto grado del valor nutricional de las frutas no tradicionales del Ecuador, concluyendo que debido a la diversidad de frutas que se cultivan en el país y a su alto consumo internacional se ve como idea de negocio el introducir helados artesanales a base de frutas naturales tropicales hacia Argentina, que es uno de los países demandante de este tipo de frutas.

1.2 Fundamentación epistemológica

Administración

Según (Robbins & Coulter, Administración, 2005) “consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”, está requiere que las actividades laborales de la organización sean culminadas de manera eficiente y eficaz. (pág.7).

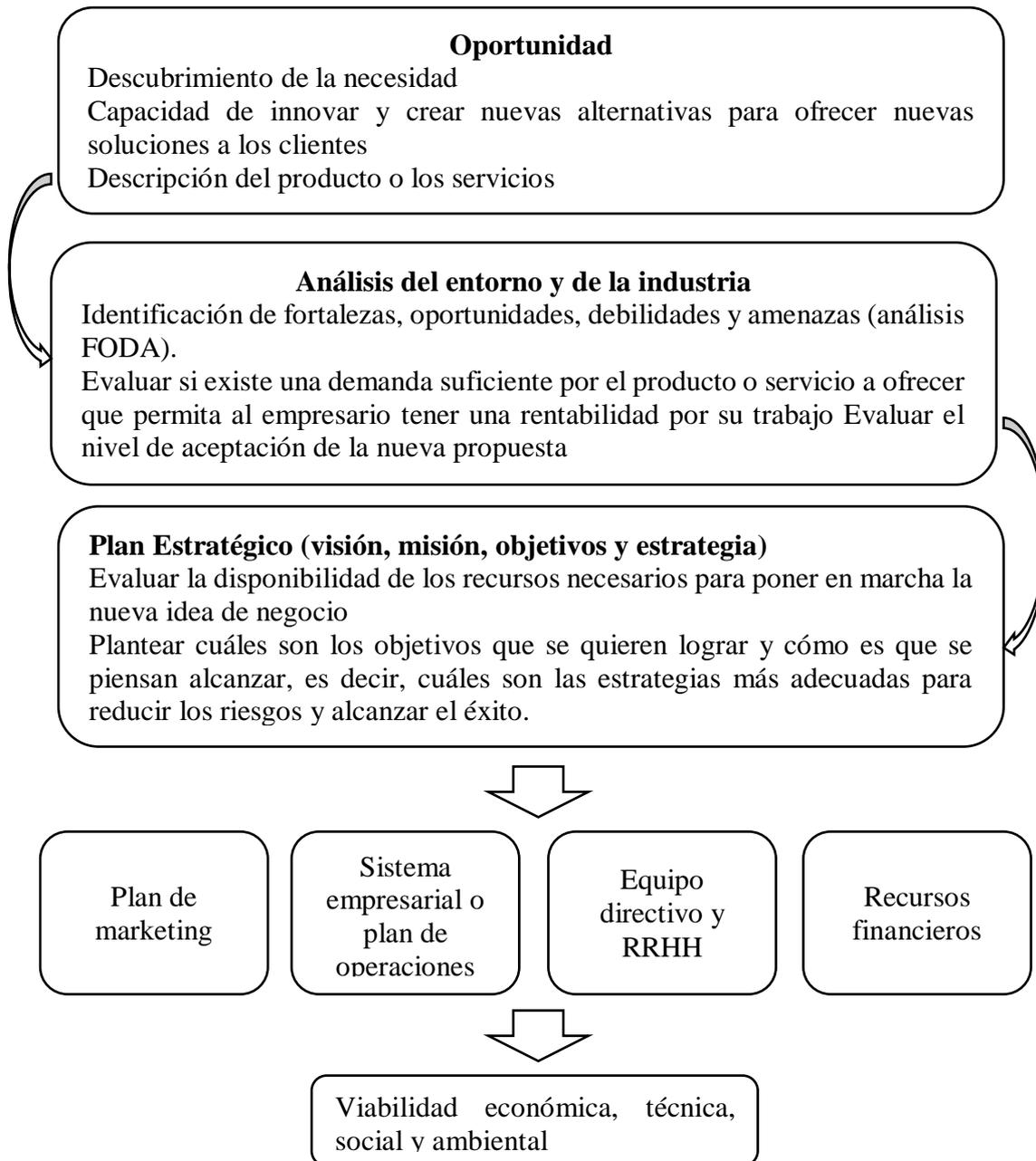
Cabe resaltar, (Robbins & Decenzo, 2002) define a la Administración como “un proceso para conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia a través de otras y junto con ellas”, lo que significa que es el proceso de las actividades primordiales que desempeñan los gerentes. (pág. 5).

De la misma manera, (Summers, 2006) define la administración: “Es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.” (pág. 169).

Plan de negocios

Según (Weinberger Villarán, 2009), define al plan de negocios como un “documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación, (...), cuyo contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado.” (pág. 33), es decir, se trata de una guía ya que el mismo contiene los objetivos incluido las actividades cotidianas que se realizar para alcanzar el mismo. Si bien es cierto este plan de negocios nos permitirá visualizar de manera clara la factibilidad o no del proyecto dándonos resultados cuantitativos de manera general, de esta manera se enfocará cada uno de estos elementos dándonos una idea clara de negocio, en todo caso a continuación, se visualiza un esquema de un plan de negocios.

Tabla 6. Esquema de un plan de negocios



Elaborado por: Jorge Luis López

Fuente: Plan de negocios, Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio

Además, un plan de negocios sirve como una herramienta de comunicación escrita que cumple la función administrativa o interna y financiera o externa.

Según, el punto interno el plan de negocios sirve para:

- Conocer el entorno en el que se desarrolla la empresa

- Identificar las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa
- Atraer el aliento humano que se requiera para el equipo empresarial y ejecutivo
- Mostrar la finalidad de los recursos para el cumplimiento de los objetivos.
- Evaluar distintos escenarios y realizar un análisis de sensibilidad en función a los factores de mayor variación, como podrían ser la demanda, el tipo de cambio, el precio de los insumos de mayor valor, entre otros.
- Implantar un plan estratégico para la empresa y planes de acción de corto y mediano plazo para cada una de sus áreas.
- Toma de decisiones con información oportuna, confiable y veraz, y no sólo sobre la base de la intuición, con la finalidad de minimizar el riesgo del negocio.
- Tener un presupuesto maestro y presupuestos por áreas funcionales, que permitan evaluar el desarrollo de la empresa en términos económicos y prever los requerimientos de capital.

Según el punto externo o financiero el plan de negocios sirve para:

- Búsqueda y consecución de los recursos financieros.
- Identificar a proveedores y clientes, con quienes establecer relaciones confiables y de largo plazo, que generen compromisos entre los interesados.
- Vender la idea a potenciales socios como accionistas, proveedores, clientes, sociedad en su conjunto.

Exportación a consumo

Debe señalarse la (Ley Orgánica de Aduanas, 2013), “la exportación a consumo es el régimen aduanero por el cual las mercancías, nacionales o nacionalizadas, salen del territorio aduanero, para su uso o consumo definitivo en el exterior”.

Es decir, se trata de la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior y no está propensa a tributo alguno.

Exportación

Por su parte el (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador - SENA, 2017) define como “el régimen aduanero que permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera del territorio aduanero ecuatoriano o a una Zona Especial de Desarrollo Económico, con sujeción a las disposiciones establecidas en la normativa legal vigente”

Es decir, la salida física de una mercancía viene a ser una operación que se realiza bajo la aplicación de normas y procedimientos de origen aduanero, además se deben cumplir con los reglamentos expuestos en cuanto a traslado de mercancías y que sean de la calidad exigida en el país de destino.

Canales de distribución

Según el autor (Vergara Cortina, 2012), se define como “La propiedad de un producto debe transferirse de alguna forma del individuo o de la organización que lo elaboró al comprador, importador o consumidor que lo requiere. Los bienes además deben ser transportados físicamente de donde se producen, hasta donde se necesitan (mercado objetivo).”, además es una estrategia que analiza la satisfacción de las necesidades que requieren los clientes en el exterior y a la vez se convierte en una ventaja competitiva frente a la competencia, es decir, trata de una ventaja diferencial al momento de realizar la cadena logística de los productos (pág. 180). Es decir, es la forma en que la empresa hará llegar los productos a sus consumidores, dió a conocer los productos y servicios de una compañía, permiten a los consumidores evaluar fácilmente la propuesta de valor.

A continuación, se detalla los tres tipos de estrategias de distribución:

Tabla 7. Estrategias de distribución

Estrategias de distribución	Características
1. Estrategia de distribución directa	Venta local a un tercero que se encarga de la comercialización internacional y todas las actividades que esto involucre (traders, brokers y consolidadores de carga)
2. Estrategia de distribución directa	<p>Venta directa a un comprador extranjero (exportación).</p> <p>Involucra tareas de: la investigación de mercado, la distribución física, la documentación de la exportación, la fijación de precios, entre otros.</p> <p>Los medios de venta son: traders (distribuidores), brokers (agentes) y subsidiaria comercial (local en el país de destino) que permite la distribución y venta directa de los productos exportados.</p>
3. Estrategia de distribución concentrada	Participación en conjunto con otras empresas (locales como extranjeras) para superar ciertas limitaciones como el incumplimiento de las normas de calidad, falta de organización, sobre-costos de exportación y el conocimiento limitado del mercado internacional.

Elaborado por: Jorge Luis López

Fuente: Marketing y comercialización internacional

Plaza

El autor (Vergara Cortina, 2012), define a la plaza como la “administración del canal a través del cual la propiedad de los productos se transfieren de los fabricantes al comprador y en muchos casos, el sistema o sistemas mediante el cual los bienes se llevan del lugar de producción al punto de compra por parte del cliente final” (pág. 181).

Fijación de precios

De esta forma, el autor (Vergara Cortina, 2012) puntualiza que con esta estrategia la empresa, compañía u organización comercial debe decidir cómo establecer el o los niveles de precios que utilizará para el producto con el fin de posicionarse en el mercado objetivo, es decir, se trata de comparar los precios domésticos versus precios de exportación.

1.- Precios de penetración: $P(\text{exportación}) < P(\text{doméstico})$: Es aplicada si se trata de entrar un producto a un mercado nuevo en el que el producto no es conocido,

una buena estrategia consistirá en establecer en dicho mercado precios bajos para conseguir de esta forma aumentar la demanda y asegurar la aceptación del producto se logrará capturar cierta parte del mercado.

Otro argumento es que, con respecto a los productos locales, están en inferioridad de condiciones, por ende, la estrategia de precios bajos para poder superar esta deficiencia y enfrentarse a la competencia local.

2.- Precios de disminución gradual penetración: $P(\text{exportación}) < P(\text{doméstico})$:

La empresa quiere cubrir desde el primer momento los costos que lleva consigo la exportación; por lo tanto, intenta cubrir todos los costos que implica la operación o sea los costos del producto más los otros costos como son los de transporte a puerto y los de trámites portuarios.

El empleo de esta estrategia permite a la empresa evitar que le acusen de estar haciendo dumping.

3.- Paridad de precios: $P(\text{exportación}) = P(\text{doméstico})$:

Este es el caso de una empresa que no tiene mucha experiencia y considera que esta es una forma fácil de establecer una política de precios manteniendo los dos precios parejos; ofrece cierta seguridad al exportador, pero a la larga es normal que varíe. Se adapta a las exigencias de los compradores internacionales.

3.- Precios diferenciados: $P(\text{exportación}) \neq P(\text{doméstico})$:

Se busca establecer un precio distinto en cada mercado según sus condiciones específicas; así pues, esta diferenciación de precios considera variables ajenas a los costos de producción en el país de origen.

Relación con los consumidores

Los autores (Ferrell, y otros, 2009) “La empresa debe establecer el tipo de relación que desea con los segmentos de mercado que le interesan. Las relaciones pueden ser de dos tipos: personales y auto-matizadas. Puede incluir aspectos como asistencia personal al consumidor y atención a necesidades particulares del consumidor, entre otras”.

Luego de realizar una revisión de los principales elementos que contiene un plan de negocios es decir que es un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí para alcanzar los objetivos institucionales de la empresa como es la misión y la visión, además determina como se va a poner en marcha la empresa y de la estructura que está compuesta, este proceso conlleva al investigador a determinar la viabilidad y factibilidad que tendrá la empresa en nuestro caso los helados artesanales realizados a base de frutas naturales tropicales el mismo que es ofertado a los consumidores potenciales de Buenos Aires - Argentina ya que como se demuestra bajo las cifras investigadas, este mercado es principal exportador de frutas no tradicionales, por lo que necesitan un estudio minucioso con propuestas de marketing, operaciones, organizacional y financiera, también es primordial determinar la propuesta de valor que tendrá el producto y servicio que será una ventaja competitiva para la empresa.

1.3 Fundamentación del estado del arte.- Según la investigación realizada por la autora (Murrillo Cruel, 2014), la exportación de frutas no tradicionales ha ido mejorando en el año 2013, es así que al realizar una comparación a nivel de grupo de las exportaciones no petroleras el mismo tiende al aumento registrado en valores FOB en el año 2007 de (USD 5'992.750), a (USD 10'106.807) en el año 2012, es decir, se mostró un incremento del 59.29%, además de aportar en un 23.83% a la balanza comercial del país, concluyendo que en los países internacionales se incrementó su demanda de frutas no tradicionales debido a su exquisito sabor y textura.

El autor (Arrega Gómez, 2017), contribuye que el sector de frutas no tradicionales, sin procesar y procesadas, generan para el Ecuador un ingreso de divisas de más de US\$ 274 millones, representado en (UDS 18.330.608) millones de exportaciones de frutas no tradicionales sin procesar y procesadas, con una participación del 0.89% de productos procesados a través de frutas como mermeladas, jaleas, confituras, etc, y el 0.72% de frutas no tradicionales en su estado natural. Los mercados americanos y europeos son los principales destinos de exportación. De igual forma, se puede destacar que el sector frutícola nacional mantuvo durante el

período (2012-2016) un saldo comercial favorable, es decir, las importaciones de estas mercancías fueron menores que las ventas realizadas por la industria nacional.

Según los autores (Andrade Jarrín & Carranza Valencia, 2014), concluyendo que la industria del helado en el país está en constante crecimiento proyectándose un incremento del consumo per cápita de las industrias de heladeras, además de brindar helados naturales a base de frutas de guayaba, kiwi y chirimoya su principal diferenciador de otras industrias la textura y el sabor, además se concluye que los sabores exóticos de los helados a través de frutas no tradicionales tienen una alta aceptación.

1.4 Conclusiones

- ✓ Puntualizar la definición de un plan de negocio y el esquema para elaborar uno, con el objetivo de generar valor para la empresa y para el cliente.
- ✓ La idea de negocio para ser desarrollada de manera apropiada necesita estrategias sostenibles, dinámicas, innovadoras y que sean socialmente responsables.
- ✓ Si bien es cierto en la actualidad se requiere adaptarse a los cambios tecnológicos y de mercado que podría marcar la diferencia, también se debe implementar modelos de negocio electrónicos para facilitar la accesibilidad del producto y dar una mejor experiencia al consumidor.
- ✓ Por último, es investigar y determinar la viabilidad y factibilidad que tendrá la empresa en nuestro caso los helados artesanales realizados a base de frutas naturales tropicales el mismo que es ofertado a la heladería la gruta en buenos aires Argentina.

CAPÍTULO II. PROPUESTA

2.1 Resumen ejecutivo. - Este plan de negocios pretende crear una fábrica de helados artesanales a base de frutas naturales tropicales con la finalidad de exportar hacia el mercado de Buenos Aires - Argentina, país que es calificado como fanático del helado, por su alto de consumo de helados artesanales.

Es así, que la presente propuesta pretende la creación de una fábrica de helados artesanales, la misma que está legalmente constituida bajo normas y estándares de control sanitario para la exportación del producto.

La inversión que se requiere para poner en marcha el presente proyecto es de (USD 619.530,00) dólares, además el consumo de helados en Argentina, según el estudio realizado por la Asociación de Fabricantes Artesanales de Helados y Afines (AFADHYA) es del 83.25% de los argentinos consumen helado artesanal en las diversas estaciones del año, es decir, aproximadamente 37.776.155 personas, por lo que se pretende satisfacer al mercado argentino con una demanda de 1.814.400 de helados artesanales tipo paleta de frutas tropicales naturales como: Guanábana, Maracuyá, Coco, Aguacate y Piña. Adicionalmente, los ingresos proyectados son los siguientes:

Tabla 8. Proyección de Ingresos

SABORES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Total Unidades	Total (USD)	%
Piña	997,920	1,097,712	1,317,254	1,712,430	2,397,402	7,522,719		55.00%
	1995840.00	3358998.72	6,164,750.59	12,261,001.09	26,251,553.30		50,032,143.70	57.07%
Aguacate	362,880	399,168	479,002	622,702	871,783	2,735,535		20.00%
	725,760.00	1,221,454.08	2,241,727.49	4,458,549.76	9,546,023.76		18,193,515.09	20.75%
Coco	181,440	199,584	239,501	311,351	435,891	1,367,768		10.00%
	272160.00	457047.36	838,252.80	1,665,729.13	3,565,592.44		6,798,781.73	7.76%
Guanábana	181,440	199,584	239,501	311,351	435,891	1,367,768		10.00%
	362,880.00	610,727.04	1,120,863.74	2,229,274.88	4,773,011.88		9,096,757.54	10.38%
Maracuyá	90,720	99,792	119,750	155,675	217,945	683,883		5.00%
	136,080.00	228,523.68	560,431.87	832,861.89	1,782,790.49		3,540,687.94	4.04%
Total Unidades	1,814,400	1,995,840	2,395,008	3,113,510	4,358,913	13,677,672		100%
Total USD \$	3,492,720.00	5,876,750.88	10,926,026.50	21,447,416.75	45,918,971.88		87,661,886.00	100%

Elaborado por: Jorge Luis López

A continuación, se detalla la proyección de los gastos variables y fijos

Tabla 9. Proyección de Gastos Fijos

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materia Prima Piña	114,026.40	127,709.57	146,866.00	173,301.88	207,962.26
Materia Prima Aguacate	44,203.20	49,507.58	56,933.72	67,181.79	80,618.15
Materia Prima Coco	21,141.60	23,678.59	27,230.38	32,131.85	38,558.22
Materia Prima Guanábana	26,961.60	30,196.99	34,726.54	40,977.32	49,172.78
Materia Prima Maracuyá	8,578.80	9,608.26	11,049.49	13,038.40	15,646.08
Mano de Obra Directa	32,579.52	33,683.97	34,512.59	35,523.81	36,259.15
Depreciación Maquinaria	4,590.00	5,140.80	5,911.92	6,976.07	8,371.28
Total de Gastos	252,081.12	279,525.76	317,230.64	369,131.12	436,587.92

Elaborado por: Jorge Luis López

Proyección de Gastos Fijos

Tabla 10. Proyección de Gastos Variables

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mano de Obra Indirecta	49,328.20	49,328.20	49,328.20	49,328.20	49,328.20
Servicios Básicos	2,323.43	2,323.43	2,323.43	2,323.43	2,323.43
Insumos de Oficina	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00
Gastos de Mantenimiento	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
Control de Calidad	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Costos de Exportación Vía marítima Contenedor 40' Refrigerado	54,000.00	60,480.00	69,552.00	82,071.36	98,485.63
-Tiempos de nacionalización (Costo de exportación)	2,520.00	2,822.40	3,245.76	3,830.00	4,596.00
Cumplimiento Fronterizo	150.00	168.00	193.20	227.98	273.57
Cumplimiento documental	60.00	67.20	77.28	91.19	109.43
Total de Gastos	113,581.63	120,389.23	129,919.87	143,072.15	160,316.26

Elaborado por: Jorge Luis López

Además, para poner en marcha el presente plan de negocios, se pretende contratar a 16 personas.

2.2 Título del Proyecto. -

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE PRODUCCION Y EXPORTACIÓN DE HELADOS ARTESANALES DE FRUTAS TROPICALES EN LA CIUDAD DE LATACUNGA – ECUADOR

2.3 Estratégica. -

2.3.1 Misión

Ser los principales proveedores en la distribución y comercialización de helados artesanales de frutas en Latacunga - Ecuador para ofertar en mercados internacionales ofertando su excelente sabor en óptimas condiciones de calidad e higiene.

2.3.2 Visión

Líderes en la comercialización de helados artesanales de fruta naturales tropicales en el mercado internacional, con el fin de deleitar el paladar de los consumidores saludablemente.

2.3.3. Valores institucionales

INTEGRIDAD: significa ser sólido, completo, y honesto en el trabajo que realizamos, demostrándose a través de la forma que tratamos a nuestros clientes, compañeros de labores y cuando tomamos decisiones día tras día.

RESPONSABILIDAD: asumir y aceptar las consecuencias de nuestros actos libres y conscientes.

HONESTIDAD: En el manejo de los recursos de la fábrica se debe practicar la honestidad.

2.3.4 Objetivos

Se plantean los siguientes objetivos empresariales:

- Arrancar operaciones en el cuarto trimestre del año 2020.
- Lograr afianzar buenos lazos con el comprador de la heladería La Gruta en Buenos Aires - Argentina.
- Mejorar constantemente las operaciones de producción de helados

2.4 Business Model. -

El producto ofertado consiste en la producción, comercialización y exportación de helados artesanales de frutas tropicales para el mercado argentino.

Los sabores de las frutas tropicales que se emplearán para los helados artesanales son de 5 frutas exóticas ecuatorianas, que serán enviadas al por mayor para ser comercializadas en el Argentina.

Nuestros principales clientes será toda la población de Argentina, claramente es un país de alto consumo de helados artesanales, según el estudio realizado por la Asociación de Fabricantes Artesanales de Helados y Afines de Argentina (2016),

“califica a los argentinos como verdaderos fanáticos del helado”, debido a que su consumo no está condicionado a sus condiciones climáticas ni estado socioeconómico, sino que para su consumo no hay excusas. Por lo que se pretende, a través de empresas de comercializadoras como nuestro socio estratégico la “Heladería la Gruta”, la venta de nuestros helados artesanales, que podrían re empacar el helado con su nombre y marca para ser vendidos al consumidor final en sus redes de comercialización a usuarios intermedios o usuarios finales.

El tipo de empresa que se va a constituir es una Compañía limitada, la misma que estará constituida por 5 socios, es así que dependerá de capacidad civil para contratar, no podrán hacerlo entre padres e hijos no emancipados ni entre cónyuges, con un capital mínimo de constitución de Cuatrocientos dólares (USD 400.00).

Necesariamente la realización de los siguientes trámites para la constitución de la Compañía Limitada, los siguientes:

- Reservar el nombre de la Cía. Ltda.
- Elaborar los estatutos
- Apertura de una cuenta de integración de capital en cualquier banco del país
- Elevar a escritura pública
- Aprobación de estatuto por parte de la Superintendencia de Compañías.
- Publicación en un diario local
- Obtención de permisos municipales, para operar con la Cía. Ltda.
- Inscripción de la compañía en el registro mercantil.
- Nombrar los representantes de la empresa
- Inscribir en el registro mercantil al Administrador de la empresa designado por la junta de socios.
- Obtención del RUC

Una vez realizado los pasos detallados la fábrica de helados artesanales “El Sube y baja del Sabor Cía. Ltda.”, está lista para poner en marcha sus actividades de producción, comercialización y exportación.

Descripción de Clientes.- El helado artesanal a base de frutas naturales tropicales va enfocado a toda la Población de Argentina, ya que según el estudio realizado por el (Etchevehere & Murchison, 2019), detalla que “Según un estudio llevado a cabo por la consultora D’ Alessio IROL e impulsado por la Asociación de Fabricantes Artesanales de Helados y Afines (AFADHYA), el 83,25% de los argentinos consume helado artesanal en las diversas estaciones del año”.

Sin, embargo, para la estimación de ventas de nuestro producto, se la realiza en base a la ubicación de- nuestro socio estratégico “Heladería la Gruta”, que está ubicado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, es así que la información obtenida del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República de Argentina en su estudio denominado (Proyecciones de población por sexo y grupo de edad 2010-2040, para cada provincia), se detalla que para el año 2020, en la Ciudad de Buenos Aires se estima una población de 17.541.141 personas, y de acuerdo al estudio realizado por el Ministerio de la Producción y Trabajo de la Presidencia de la Nación de Argentina el 83.25% de los argentinos consumen helados, es decir, la cifra se traduce en un consumo de helados en la ciudad de Buenos Aires del 14.603.000 de Argentinos que viven en la ciudad de Buenos Aires consumen helados.

El tipo de consumo evoluciona con la estación climática, los heavy consumers (consumen helado artesanal de 5/6 veces a la semana), los medium consumers (3-4 veces a la semana/hasta 1 vez por semana) y los light consumers (3-4 veces al mes/hasta 1 vez por mes). Se destacan los medium consumers en primavera/verano (65%) y en otoño/invierno (35%), siendo un 4,5% los heavy consumers en primavera/verano y un 1,5% en otoño/invierno, el (Etchevehere & Murchison, 2019).

Demanda potencial:

Según el autor (Gutiérrez Basaldua), la demanda potencial es la máxima demanda posible que se podría dar para uno o varios productos en su mercado determinado, para el cálculo se lo realiza a través de la estimación del número de compradores potenciales a los que se determina una tasa de consumo individual, además constituye un límite superior que alcanzaría la suma de las ventas de todas las empresas concurrentes en el mercado para un determina producto o servicio.

Es así, que la fórmula está dada de la siguiente manera:

$$Q = npq$$

Dónde:

Q =demanda potencial

n = número de compradores posibles para el mismo tipo de producto en un determinado mercado

p = precio promedio del producto en el mercado

q = cantidad promedio de consumo per cápita en el mercado

Según, (Etchevehere & Murchison, 2019) se detalla que el consumo de helados asciende al 83,25% de los argentinos consume helado artesanal en las diversas estaciones del año, y de acuerdo a la alianza estratégica con el distribuidor de helados “Heladería la Gruta”, que se encuentra en la ciudad de Buenos Aires Argentina, el número de posibles compradores asciende a 14.603.000 personas al año, lo que significa una venta mensual a 1.216.917 personas.

De igual manera, en el mismo estudio realizado por (Etchevehere & Murchison, 2019), el precio promedio en el mercado de Argentina de los helados a base de leche es de 2.763,18 pesos Argentinos, y al realizar el tipo de cambio a dólares americanos significa un precio de cuarenta y cuatro con 22/100 dólares americanos (USD 44,22).

Igualmente, se detalla:

Tabla 11. Consumo del helado en las estaciones del año en Argentina

Estaciones del año	Consumo de helado en Argentina
Verano	9 de cada 10 Argentinos consumen helado
Primavera	8 de cada 10 Argentinos consumen helado
Otoño / invierno	7 de cada 10 Argentinos consumen helado

Elaborado por: Jorge Luis López

Es así, que el consumo promedio mensual de helados de la población de Argentina en las diversas estaciones del año es de 8 personas.

Dónde:

Q =demanda potencial

$n= 1.216.917$

$p= 44.22$

$q= 8$

$$Q = npq$$

$$Q = 1.216.917 (44.22)(8)$$

$$Q = 430.496.437$$

El resultado de la demanda potencial (430.496.437) de consumo de helados en Buenos Aires, Argentina, lo que resulta un mercado atractivo para la exportación de helados artesanales.

Demanda real:

Una, vez que se ha realizado el cálculo de la demanda potencial, y debido al alto consumo de Helados en Argentina, según (Santucho, 2020), manifiesta que “según estimaciones de la Asociación de Fabricantes Artesanales de Helados y Afines (AFADHYA), en la Argentina existen alrededor de 2.000 empresas productoras de helado artesanales. Sin embargo, no se puede asignar una producción equitativa

para estas 2.000 empresas, debido a que existen algunas heladerías artesanales reconocidas por su trayectoria, reconocimiento con productos 100% frescos y cuidadosamente seleccionados, manteniendo la tradición familiar como la “Heladería la Gruta”, a quién se le asigna una participación de mercado del 4%, lo que se traduce a una cantidad de 17.219.858. Por lo que, con nuestro proyecto se pretende cubrir del 100% de la participación de “La Heladería la Gruta” con el 25.3133% por lo que podría afirmar que el pronóstico de nuestras ventas para el quinto año sería una cantidad de (4.358.913) en presentaciones de 135 gramos.

Mercado real:

Una vez analizado el tamaño del mercado en Buenos Aires, Argentina sobre el perfil del consumidor de helados en esta ciudad la fábrica de helados artesanales “El Sube y baja del sabor Cía. Ltda.”, pretende abastecer al mercado de Buenos Aires con una producción en el primer año del 41.62% de la demanda real, lo que significa una cantidad de 1.814.400, unidades de helados artesanales en presentaciones de 135 gramos.

A continuación, se realiza un análisis de la importación de las frutas de los sabores que se pretende poner al mercado.

Según (Anuario de Frutas -2019 Exportaciones e Importaciones Argentinas, 2019), la principal fruta importada por Argentina es la Palta o conocido como aguacate, se registró una importación en el año 2018 de 14.310 toneladas. Seguidamente, le sigue la importación Ananá o también conocida como la Piña, se importó en el año 2018 la cantidad de 13.652 toneladas.

Dicho de otro modo el consumo del coco en Argentina, es poco común, debido a que solo se utiliza el coco rallado para repostería para revestir parcial o totalmente el alfajor, según el estudio realizado por (Cadena de golosina - Resumen "Alfajores", 2018).

De la misma manera, la graviola o conocida como la guanábana, está estrechamente relacionado con la chirimoya y solo ha sido explorada en Argentina por tener

propiedades altamente potentes para combatir o frenar el cáncer según el diario el Territorio (La graviola, el antitumoral como fenómeno fitomedicinal y social, 2012)

Del artículo realizado por la (Fundación Centro Nacional de la Medicina Popular Tradicional, 2002), la producción de la Maracuyá “en la Argentina se lo ha cultivado en el Noroeste argentino pero no ha sido hasta el momento una producción de importancia, debido a que la pulpa se usa con fines artesanales e industriales y a menudo se cultivan en el patio como ornamentales”.

De acuerdo, a la investigación sobre la importación y consumo de frutas se pretende realizar la siguiente producción de helados artesanales da los siguientes porcentajes:

Tabla 12. Porcentaje de producción de acuerdo a los sabores

Sabores	% de Producción
Helados Artesanales sabor a Piña	55%
Helados Artesanales sabor a Aguacate	20%
Helados Artesanales sabor a Coco	10%
Helados Artesanales sabor a Guanábana	10%
Helados Artesanales sabor a Maracuyá	5%

Elaborado por: Jorge Luis López

A continuación, se detalla la producción anual de helados artesanales de acuerdo a los siguientes sabores

Tabla 13. Oferta de producción anual en cantidades de los sabores de helados

Sabores	Oferta de producción anual
Helados Artesanales sabor a Piña	997.920
Helados Artesanales sabor a Aguacate	362.880
Helados Artesanales sabor a Coco	181.440
Helados Artesanales sabor a Guanábana	181.440
Helados Artesanales sabor a Maracuyá	90.720
Producción Anual	1.814.400

Elaborado por: Jorge Luis López

A continuación, se detalla la producción anual de helados artesanales en millones de dólares.

Tabla 14. Ingreso anual de la producción de helados

Sabores	Cantidad de Producción Anual (unidades de 135 g.)	Precio (USD)	Total Ingresos (USD)
Helados Artesanales sabor a Piña	997.920	\$ 2.00	\$ 1,995,840.00
Helados Artesanales sabor a Aguacate	362.880	\$ 2.00	\$ 725,760.00
Helados Artesanales sabor a Coco	181.440	\$ 1.50	\$ 272,160.00
Helados Artesanales sabor a Guanábana	181.440	\$ 2.00	\$ 362,880.00
Helados Artesanales sabor a Maracuyá	90.720	\$ 1.50	\$ 136,080.00
Producción Anual	1.814.400		\$ 3,492,720.00

Elaborado por: Jorge Luis López

Monto estimado de Ingresos anuales es de: U\$S 3.492.720,00

Modelo de ingresos

La investigación realizada sobre el consumo de helados en Argentina, y al conocer que es un país en que su población consume un alto porcentaje de helado el cual no se condiciona por la condición climática ya que el mismo es incorporado en reuniones familiares y amigos, salidas a comer, salida a la heladería, en casa o en la calle o al paso, se plantea el primer año cubrir con una cantidad de 1.814.400 unidades en presentaciones de 135 gramos, se proyectó un crecimiento para el segundo año del 10% en unidades en comparación al primer año, mientras que para el tercer año se proyectó un incremento del 20% en comparación al segundo año, para el cuarto año se proyecta un aumento del 30% en comparación al tercer año, y finalmente, para el quinto año se proyecta un incremento del 40% en comparación al cuarto año.

Cabe indicar, que la proyección de ingresos se basa en la proyección de crecimiento de ventas presentada por el socio de la “Heladería la Gruta”, (ver Anexo 1).

Sin embargo, para el precio se ha considerado para el año 2, 3, 4 y 5 un incremento del precio en función al índice de precios al consumidor de Argentina registrándose el 52.90% a enero de 2020, valor que se ha considerado como incremento en la proyección anual de los precios.

Tabla 15. Proyección de ingresos en cantidades y dólares

SABORES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Total Unidades	Total (USD)	%
Piña	997,920	1,097,712	1,317,254	1,712,430	2,397,402	7,522,719		55.00%
	1995840.00	3358998.72	6,164,750.59	12,261,001.09	26,251,553.30		50,032,143.70	57.07%
Aguacate	362,880	399,168	479,002	622,702	871,783	2,735,535		20.00%
	725,760.00	1,221,454.08	2,241,727.49	4,458,549.76	9,546,023.76		18,193,515.09	20.75%
Coco	181,440	199,584	239,501	311,351	435,891	1,367,768		10.00%
	272160.00	457047.36	838,252.80	1,665,729.13	3,565,592.44		6,798,781.73	7.76%
Guanábana	181,440	199,584	239,501	311,351	435,891	1,367,768		10.00%
	362,880.00	610,727.04	1,120,863.74	2,229,274.88	4,773,011.88		9,096,757.54	10.38%
Maracuyá	90,720	99,792	119,750	155,675	217,945	683,883		5.00%
	136,080.00	228,523.68	560,431.87	832,861.89	1,782,790.49		3,540,687.94	4.04%
Total Unidades	1,814,400	1,995,840	2,395,008	3,113,510	4,358,913	13,677,672		100%
Total USD \$	3,492,720.00	5,876,750.88	10,926,026.50	21,447,416.75	45,918,971.88		87,661,886.00	100%

Elaborado por: Jorge Luis López

Modelo de gastos

Gastos Variables:

Son aquellos costos en los que la empresa incurre, dependiendo de los niveles de producción

Costos de producción:

Según el autor Sinisterra Gonzalo (2006), define “Por costos de producción se entiende, la suma de todas las erogaciones y cargos incurridos para convertir la materia prima en producto terminado”.

Materia Prima Helados Sabor a Piña

Producción Anual de (997.920 unidades de 135 g.)

Tabla 16. Producción anual del helado sabor a Piña

Descripción	Cantidad de producción		Costo (USD)	Costo Diario (USD)	Costo Mensual (USD)	Costo Anual (USD)
	Cantidad diaria	Medida				
Piña	28	Unidades	1.08	30.24	604.80	7,257.60
Leche	330	Litros	0.45	148.50	2,970.00	35,640.00
Azúcar	3	Quintal	45.0	135.00	2,700.00	32,400.00
Crema de Leche	55	Litros	1.80	99.00	1,980.00	23,760.00
Palos	4158	Unidades	0.005	20.79	415.80	4,989.60
Fundas	4158	Unidades	0.01	41.58	831.60	9,979.20
				Total Anual (USD)		114,026.40

Elaborado por: Jorge Luis López

Materia Prima Helados Sabor a Aguacate

Producción Anual de (362.880 unidades de 135 g.)

Tabla 17. Producción anual del helado sabor a Aguacate

Descripción	Cantidad de producción		Costo (USD)	Costo Diario (USD)	Costo Mensual (USD)	Costo Anual (USD)
	Cantidad diaria	Medida				
Aguacate	80	Unidades	0.55	44.00	880.00	10,560.00
Leche	110	Litros	0.45	49.50	990.00	11,880.00
Azúcar	80	Libras	0.4	32.00	640.00	7,680.00
Crema de Leche	20	Litros	1.8	36.00	720.00	8,640.00
Palos	1512	Unidades	0.005	7.56	151.20	1,814.40
Fundas	1512	Unidades	0.01	15.12	302.40	3,628.80
				Total Anual (USD)		44,203.20

Elaborado por: Jorge Luis López

Materia Prima Helados Sabor a Coco

Producción Anual de (181.440 unidades de 135 g.)

Tabla 18. Producción anual del helado sabor a Coco

Descripción	Cantidad de producción		Costo (USD)	Costo Diario (USD)	Costo Mensual (USD)	Costo Anual (USD)
	Cantidad diaria	Medida				
Coco	9	Unidades	1.75	15.75	315.00	3,780.00
Leche	60	Litros	0.45	27.00	540.00	6,480.00
Azúcar	40	Libras	0.4	16.00	320.00	3,840.00
Crema de Leche	10	Litros	1.8	18.00	360.00	4,320.00
Palos	756	Unidades	0.005	3.78	75.60	907.20
Fundas	756	Unidades	0.01	7.56	151.20	1,814.40
				Total Anual (USD)		21,141.60

Elaborado por: Jorge Luis López

Materia Prima Helados Sabor a Guanábana

Producción Anual de (181.440 unidades de 135 g.)

Tabla 19. Producción anual del helado sabor a Guanábana

Descripción	Cantidad de producción		Costo (USD)	Costo Diario (USD)	Costo Mensual (USD)	Costo Anual (USD)
	Cantidad diaria	Medida				
Guanábana	4	Unidad	10.00	40.00	800.00	9,600.00
Leche	60	Litros	0.45	27.00	540.00	6,480.00
Azúcar	40	Libras	0.40	16.00	320.00	3,840.00
Crema de Leche	10	Litros	1.80	18.00	360.00	4,320.00
Palos	756	Unidades	0.0050	3.78	75.60	907.20
Fundas	756	Unidades	0.01	7.56	151.20	1,814.40
				Total Anual (USD)		26,961.60

Elaborado por: Jorge Luis López

Materia Prima Helados Sabor a Maracuyá

Producción Anual de (90.720 unidades de 135 g.)

Tabla 20. Producción anual del helado sabor a Maracuyá

Descripción	Cantidad de producción		Costo (USD)	Costo Diario (USD)	Costo Mensual (USD)	Costo Anual (USD)
	Cantidad diaria	Medida				
Maracuyá	2.5	Kilogramo	0.73	1.83	36.50	438.00
Leche	25	Litros	0.45	11.25	225.00	2,700.00
Azúcar	20	Libras	0.4	8.00	160.00	1,920.00
Crema de Leche	5	Litros	1.8	9.00	180.00	2,160.00
Palos	378	Unidades	0.005	1.89	37.80	453.60
Fundas	378	Unidades	0.01	3.78	75.60	907.20
				Total Anual (USD)		8,578.80

Elaborado por: Jorge Luis López

Mano de Obra Directa

Tabla 21. Masa Salarial Anual de la mano de obra directa

N o.	Cargo	Sueldo	Sueldo		Déci mo Tercero	Déci mo Cuarto	Vacaciones	Aporte Patronal IESS	Fondo de Reserva	Total Anual
			Mensual	Anual						
1	Supervisor de Producción	500.00	500.00	6,000.00	500.00	400.00	500.00	729.00	500.00	8,629.00
3	Maestro Heladero	500.00	1,500.00	6,000.00	1,500.00	1,200.00	500.00	729.00	500.00	10,429.00
8	Operarios	440.00	3,520.00	5,280.00	3,520.00	3,200.00	440.00	641.52	440.00	13,521.52
Total Anual										32,579.52

Elaborado por: Jorge Luis López

Gastos de Depreciación

Tabla 22. Depreciación anual de la maquinaria

Descripción	Valor en Libros	Depreciación Anual
Maquinaria	510,000.00	4,590.00

Elaborado por: Jorge Luis López

Gastos Fijos

Son aquellos gastos que se mantienen fijos independientemente de las unidades de producción.

Mano de Obra Indirecta

Tabla 23. Masa Salarial Anual de la mano de obra indirecta

N o.	Cargo	Suel do	Sueldo		Déci mo Tercero	Déci mo Cuarto	Vacaci ones	Apor te Patro nal IESS	Fond o de Rese rva	Total Anua l
			Mens ual	Anua l						
1	Gerente General	1,000.00	1,000.00	12,000.00	1,000.00	400.00	1,000.00	1,458.00	1,000.00	16,858.00
1	Gerente de Comercialización, Marketing y Comercio Exterior	850.00	850.00	10,200.00	850.00	400.00	850.00	1,239.30	850.00	14,389.30
1	Contador	600.00	600.00	7,200.00	600.00	400.00	600.00	874.80	600.00	10,274.80
1	Abogado	450.00	450.00	5,400.00	450.00	400.00	450.00	656.10	450.00	7,806.10
Total Anual USD \$										49,328.20

Elaborado por: Jorge Luis López

Servicios Básicos

Tabla 24. Costo anual de los servicios básicos

Descripción	Cantidad Anual	Medida	Precio Unitario	Precio Total
Energía Eléctrica	15396	KWH	0.10042	1546.07
Agua Potable	1200	m3	0.2278	273.36
Servicio Telefónico		Min	20.00	240.00
Internet Básico CNT			22.00	264.00
Total Anual				2,323.43

Elaborado por: Jorge Luis López

Proyección de Gastos Variables

La proyección de gastos se la realiza de la siguiente manera: Para el segundo año, se considera un incremento del 12% en realización al primer año, mientras que para el tercer año se proyecta un incremento del 15% en relación al segundo año, para el cuarto año se programa un aumento del 18% en comparación al año tres y finalmente, para el quinto año se proyecta un incremento del 20% en comparación al año cuatro.

Existiendo una excepción en la proyección de la mano de obra ya que el mismo se estima en base al incremento que ha tenido el salario básico en los 5 años anteriores como se demuestra la siguiente tabla:

Incrementos en porcentaje que servirán para la estimación de la mano de obra en la proyección de los 5 años.

Tabla 25. Incremento del salario básico durante 5 años en el Ecuador

Años	Salario Básico (USD)	Incremento (USD)	Incremento en (%)
2015	354.00		
2016	366.00	12.00	3.39%
2017	375.00	9.00	2.46%
2018	386.00	11.00	2.93%
2019	394.00	8.00	2.07%
2020	400.00	6.00	1.52%

Elaborado por: Jorge Luis López

Proyección de Gastos Variables

Tabla 26. Proyección de gastos variables

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materia Prima Piña	114,026.40	127,709.57	146,866.00	173,301.88	207,962.26
Materia Prima Aguacate	44,203.20	49,507.58	56,933.72	67,181.79	80,618.15
Materia Prima Coco	21,141.60	23,678.59	27,230.38	32,131.85	38,558.22
Materia Prima Guanábana	26,961.60	30,196.99	34,726.54	40,977.32	49,172.78
Materia Prima Maracuyá	8,578.80	9,608.26	11,049.49	13,038.40	15,646.08
Mano de Obra Directa	32,579.52	33,683.97	34,512.59	35,523.81	36,259.15
Depreciación Maquinaria	4,590.00	5,140.80	5,911.92	6,976.07	8,371.28
Total de Gastos	252,081.12	279,525.76	317,230.64	369,131.12	436,587.92

Elaborado por: Jorge Luis López

Proyección de Gastos Fijos

Tabla 27. Proyección de gastos fijos

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mano de Obra Indirecta	49,328.20	49,328.20	49,328.20	49,328.20	49,328.20
Servicios Básicos	2,323.43	2,323.43	2,323.43	2,323.43	2,323.43
Insumos de Oficina	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00
Gastos de Mantenimiento	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
Control de Calidad	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00

Costos de Exportación Vía marítima Contenedor 40' Refrigerado	54,000.00	60,480.00	69,552.00	82,071.36	98,485.63
-Tiempos de nacionalización (Costo de exportación)	2,520.00	2,822.40	3,245.76	3,830.00	4,596.00
Cumplimiento Fronterizo	150.00	168.00	193.20	227.98	273.57
Cumplimiento documental	60.00	67.20	77.28	91.19	109.43
Total de Gastos	113,581.63	120,389.23	129,919.87	143,072.15	160,316.26

Elaborado por: Jorge Luis López

Punto de equilibrio

Según el autor Meza Orozco (2013)“El punto de equilibrio es aquel punto o nivel de ventas en el cual los ingresos totales son iguales a los costos totales y, por lo tanto, no se genera ni utilidad ni pérdida contable en la operación” (p. 123).

Punto de equilibrio en unidades

Dónde:

$$CF = 113581.63$$

$$PU = 1,80 \text{ (precio promedio de los 5 sabores de helados)}$$

$$CVU = \frac{CV}{U}$$

$$CVU = \frac{252081,12}{1814400,00} = 0,14$$

$$PE \text{ (unidades)} = \frac{CF}{PU - CVU}$$

$$PE \text{ (unidades)} = \frac{113581,63}{1,80 - 0,14}$$

$$PE \text{ (unidades)} = \frac{113581,63}{1,66}$$

$$PE \text{ (unidades)} = \mathbf{68.423}$$

Interpretación:

La fábrica de helados “El sube y baja del Sabor Cía. Ltda.” debe vender 68.423 helados al año, para no perder ni ganar, si la empresa tiene ventas menores a la indicada corre el riesgo de quebrar, mientras que si sus ventas son superiores la empresa se volverá más rentable.

Punto de equilibrio en (USD)

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Varibales}}{\text{Ventas}}}$$

Dónde:

CF= 113581,63

CV=252081,12

Ventas= 3.492.720,00

$$PE = \frac{113581,63}{1 - \frac{252081,12}{3492720,00}}$$

$$PE = \frac{113581,63}{1 - 0.072}$$

$$PE = \frac{113581,63}{0.9278}$$

$$PE = 122420,38$$

Interpretación:

La fábrica de helados “El sube y baja del Sabor Cía. Ltda.” debe obtener ganancias de la venta de helados de un total de \$ 122.420,38 para no perder ni ganar, si la empresa obtiene un valor monetario menos al indicado corre el riesgo de quebrar, mientras que si sus ingresos son superiores la empresa se volverá más rentable.

Tasa mínima aceptable de rendimiento TMAR

Según el autor Baca Gabriel (2010, pág. 69), manifiesta que todo inversionista espera que su dinero crezca en términos reales. Como en todos los países hay inflación, aunque su valor sea pequeño, crecer en términos reales significa ganar

rendimiento superior a la inflación, ya que si es igual a está el dinero no crece, sino que se mantiene su poder adquisitivo. Es está la razón por la cual no debe tomarse como referencia la tasa de rendimiento que ofrecen los bancos, pues es bien sabido que ella siempre es menor a la inflación, Si los bancos ofrecen una tasa igual o mayor a la inflación implicaría que, o no ganan nada o que transfieren sus ganancias al ahorrador, haciéndolo rico y descapitalizándose ellos, lo cual nunca va a suceder. Por lo tanto, la TMAR se puede definir como:

$$\text{TMAR} = \text{tasa de inflación} + \text{premio al riesgo}$$

$$\text{TMAR} = -0.15 + 0.50$$

$$\text{TMAR} = 0.35$$

Valor Presente Neto VPN o Valor Actual Neto VAN

Según el autor Baca Gabriel (2010, pág. 182), el valor actual neto, significa traer del futuro al presente cantidades monetarias a su valor equivalente. Lo que trata de sumar los flujos descontados en el presente y restar la inversión inicial equivale a comparar todas las ganancias esperadas contra todos los desembolsos necesarios para producir esas ganancias, en términos de su valor equivalente en este momento o tiempo cero. Es claro que para aceptar un proyecto las ganancias deberán ser mayores que los desembolsos, lo cual dará por resultado que el VPN sea mayor que cero. Para calcular el VPN se utiliza el costo de capital o TMAR.

Criterios para aceptar o rechazar un proyecto

Cuando el VAN > 0, el proyecto se acepta

Cuando el VAN = 0, es indiferente aceptar o no el proyecto

Cuando el VAN < 0, el proyecto se rechaza

Estado de Resultados proyectado

Tabla 28. Estado de resultados proyectado

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	INGRESOS	3,492,720.00	5,876,750.88	10,926,026.50	21,447,416.75	45,918,971.88
(-)	Costo de Producción	252,081.12	279,525.76	317,230.64	369,131.12	436,587.92
(=)	Utilidad Bruta	3,240,638.88	5,597,225.12	10,608,795.86	21,078,285.63	45,482,383.96
(-)	Costos de Administración	113,581.63	120,389.23	129,919.87	143,072.15	160,316.26
(=)	Utilidad Antes de Impuestos	3,127,057.25	5,476,835.89	10,478,875.99	20,935,213.48	45,322,067.70
(-)	25% del Impuesto a la Renta	781,764.31	1,369,208.97	2,619,719.00	5,233,803.37	11,330,516.93

(=)	Utilidad después de Impuestos	2,345,292.94	4,107,626.92	7,859,156.99	15,701,410.11	33,991,550.78
(-)	15% Utilidad de Trabajadores	351,793.94	616,144.064	1,178,873.55	2,355,211.52	5,098,732.62
(=)	Utilidad Neta	1,993,499.00	3,491,482.88	6,680,283.44	13,346,198.59	28,892,818.16
(+)	Cargos Depreciación y Amortización	4,590.00	5,140.80	5,911.92	6,976.07	8,371.28
(=)	FLUJOS NETOS DE EFECTIVO	1,998,089.00	3,496,623.68	6,686,195.36	13,353,174.66	28,901,189.44

Elaborado por: Jorge Luis López

$$VAN = -I_0 + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5}{(1+i)^5}$$

$$VAN = -\$619.530,00 + \frac{1.998.089,00}{(1+0,35)^1} + \frac{3.496.623,68}{(1+0,35)^2} + \frac{6.686.195,36}{(1+0,35)^3} + \frac{13.353.174,66}{(1+0,35)^4} + \frac{28.901.189,44}{(1+0,35)^5}$$

$$VAN = -\$619.530,00 + \frac{1.998.089,00}{(1,35)^1} + \frac{3.496.623,68}{(1,35)^2} + \frac{6.686.195,36}{(1,35)^3} + \frac{13.353.174,66}{(1,35)^4} + \frac{28.901.189,44}{(1,35)^5}$$

$$VAN = -\$619.530,00 + \frac{1.998.089,00}{1,35} + \frac{3.496.623,68}{1,82} + \frac{6.686.195,36}{2,46} + \frac{13.353.174,66}{3,32} + \frac{28.901.189,44}{4,48}$$

$$VAN = -619.530,00 + 1.480.065,93 + 1.921.221,80 + 2.717.965,59 + 4.022.040,56 + 6.451.158,36$$

$$VAN = \$15.972.922,24$$

Interpretación:

La empresa “El Sube y Baja del Sabor” obtendrá una ganancia de \$ 15.972.922,24, luego de sumar todos los flujos netos de efectivo y restarlos a la inversión inicial, concluyendo que el proyecto es rentable porque su valor monetario es mayor a cero por lo tanto se acepta

Recursos claves. -

La obtención de la fruta se obtendrá de los agricultores que venden en los mercados mayoristas de Latacunga y Ambato, cabe indicar que ambos mercados mayoristas ofertan una gran variedad de frutas 100% naturales de buena calidad, contextura y

sabor, por lo que no es un limitante la obtención de las frutas de guanábana, maracuyá, aguacate, coco y piña.

Además, para la obtención de leche cruda, al ser la Provincia de Cotopaxi una zona amplia y extensa para la crianza de animales vacunos, la obtención de la leche es de los propios ganaderos, por lo que la oferta es amplia.

Con lo que respecta a la crema de leche se firmará con los productores de las pasteurizadoras del Sr. Hugo Freire y la pasteurizadora de Enrique Bon las mismas que se ubican en la parroquia de Mulaló, ambos productores serán los que proporcionarán este producto para la producción de los helados artesanales.

Por otro lado, la obtención de la maquinaria y equipo que se requiere para el inicio de operaciones existe una amplia gama de vendedores de este tipo de maquinaria y equipos para la producción de helados artesanales, así podemos mencionar a los siguientes:

Tabla 29. Proveedores de maquinarias de helados

Comercializadora Arango COARA - Ubicada en Quito
Importaciones IM - Ubicado en Quito
Dartico - Ubicado en Quito
Equipamiento pacífico - Valle de los Chillos
Arte Gelato - Ubicado en Quito

Elaborado por: Jorge Luis López

Es importante detallar el proceso de producción de los helados artesanales siendo el proceso de transformación el siguiente:

Tabla 30. Proceso de producción de los helados artesanales

PROCESO	DESCRIPCIÓN
Recepción y selección de la materia prima	Se receipta la materia prima e insumos como (frutas, crema de leche, leche, azúcar, paletas) y se selecciona la materia prima de calidad, excluyendo la fruta en mal estado o los insumos que no cumplan con las características adecuadas
Pasteurización	Se coloca la leche cruda en la marmita industrial para realizar el proceso de pasteurización el mismo que debe estar a una temperatura de 85 grados Centígrados
Enfriamiento	Enfriamiento de la leche pasteurizado para ser utilizada en la mezcla
Lavado, cortado y despulpado de la fruta	Se procede a lavar bien la fruta seleccionada, cortar y sacra la pulpa de la fruta

Trasformación	Se procede a realizar la mezcla de la crema de leche, leche pasteurizada, pulpa de fruta y azúcar en la licuadora industrial, las cantidades establecidas para cada sabor de helado, con el fin de obtener el licuado de la fruta.
Congelamiento	En la salmuera se coloca las canastas de los helados las mismas que contienen el licuado de la fruta para su congelamiento
Enfundado	Posterior al congelamiento del helado artesanal se procede a sacar los helados de las canastas de helados para su enfundado, que cuenta con la fecha de elaboración y fecha de vencimiento del producto
Congelamiento	Una vez enfundados los helados artesanales se traslada los mismos a los cuartos fríos para su conservación.

Elaborado por: Jorge Luis López

Gestión de Talento Humano. – Evidentemente al tamaño de la empresa, se ha considerado que la misma requiere del siguiente personal:

Tabla 31. Personal requerido para el inicio de actividades

Cargo	Salario	Número de empleados
Gerente General	1.000,00	1
Gerente de Comercialización, Marketing y Comercio Exterior	850,00	1
Contador	600,00	1
Abogado	450,00	1
Supervisor de Producción	500,00	1
Heladero	500,00	3
Operarios	420,00	8
TOTAL	8.260,00	16

Elaborado por: Jorge Luis López

Los salarios que se han establecido en la empresa están sobre los salarios que se encuentran vigentes hasta la presente fecha en el Ecuador en la tabla sectorial del Ministerio de Trabajo.

Función y competencias de empleados

Tabla 32. Funciones y competencias del Gerente General

Denominación del puesto:	Gerente General
A quien reporta el cargo	Junta de Socios
Subordinados Directos	Todos
Funciones generales:	
Dirigir y representar legalmente a la empresa. Organizar, planear, supervisar, coordinar y controlar los procesos productivos de la empresa; la ejecución de las funciones administrativas y técnicas; la realización de programas y el cumplimiento de las normas legales de la Empresa.	
Funciones específicas:	
Asignar y supervisar al personal de la empresa los trabajos y estudios que deben realizarse con las prioridades que requieran las distintas actividades e impartir las instrucciones necesarias para su desarrollo.	
Controlar la administración de mercadeo.	
Proponer controles necesarios para una adecuada utilización del tiempo y los recursos de cada área de la Empresa.	
Planificar estratégicamente todas las actividades de la empresa, establecer políticas y objetivos a largo y mediano plazo para la organización.	
Supervisar, controlar y medir la eficiencia del personal.	
Perfil del puesto:	
1. Profesional en: Ingeniero en Empresas o carreras afines 2. Conocimientos: Ventas, Recursos Humanos, Contabilidad Financiera. 3. Edad: entre 26 a 38 años 4. Experiencia: 2 años en puestos similares 5. Competencias: liderazgo, trabajo en equipo, iniciativa, compromiso, comunicación, poder de convencimiento, proactivo, orientación a resultados.	

Elaborado por: Jorge Luis López

Tabla 33. Funciones y competencias del Gerente de Comercialización y Marketing

Denominación del puesto:	Gerente de Comercialización, Marketing y Comercio Exterior
Subordinados Directos	Ninguno
Funciones generales:	
Coordinación de las actividades destinadas a la venta y mercadeo de la empresa y servicio al cliente	
Funciones específicas:	
Determinar las políticas de ventas y controlar que se cumplan.	
Sugerir sistemas para la fijación de precios.	
Atención personal y telefónica de los clientes.	
Demostraciones a los clientes de los productos de la Empresa.	
Preparar informes de cierre de negocios captados al finalizar cada semana para ser presentados a la gerencia.	
Elaborar plan de mercadeo para la venta junto con la gerencia.	
Controlar la administración de mercadeo.	
Perfil del puesto:	
1. Profesional en: Profesional en mercadeo y ventas o carreras afines 2. Conocimientos: Ventas, Conocimientos en manipularon y conservación de alimentos. 3. Edad: entre 26 a 38 años	

4. Experiencia: 2 años en puestos similares
5. Competencias: liderazgo, trabajo en equipo, iniciativa, compromiso, comunicación, poder de convencimiento, proactivo, orientación a resultados.

Elaborado por: Jorge Luis López

Tabla 34. Funciones y competencias del Gerente del Contador

Denominación del puesto:	Contador
Subordinados Directos	Ninguno
Funciones generales:	
Planificar, dirigir, supervisar y controlar las actividades financieras y contables de la empresa.	
Funciones específicas:	
Preparar y presentar informes cada mes sobre la situación económica-financiera de la organización.	
Proporcionar información confiable y oportuna para la toma de decisiones.	
Mantener actualizado el saldo de proveedores, cliente, bancos.	
Efectuar el pago de nómina e impuestos.	
Realizar declaraciones tributarias.	
Elaborar presupuestos de ventas mensuales	
Perfil del puesto:	
1. Profesional en: Contador o carreras afines	
2. Conocimientos: todos los programas contables, sistemas operativos,	
3. Edad: entre 22 a 35 años	
4. Experiencia: 1 año en puestos similares	
5. Competencias: liderazgo, trabajo en equipo, iniciativa, compromiso	

Elaborado por: Jorge Luis López

Tabla 35. Funciones y competencias del Abogado

Denominación del puesto:	Abogado
Subordinados Directos	Ninguno
Funciones generales:	
Defensa jurídica en un juicio, así como los procesos judiciales y administrativos	
Funciones específicas:	
Informar al Gerente o a quien corresponda, de cualquier anomalía que se presente.	
Participar en las reuniones de personal.	
Brindar asesora jurídica en las diferentes gestiones de la empresa, tanto de carácter laboral como contractual	
Encargarse de todo el trámite legal y en aduanas sobre el proceso de exportación del producto a Argentina.	
Perfil del puesto:	
1. Profesional en: Título de Abogado, Dr. en jurisprudencia.	
2. Conocimientos: Leyes	
3. Edad: entre 29 a 35 años	
4. Experiencia: 1 año en puestos similares, y temas arancelarios y de exportación	
5. Competencias: liderazgo, trabajo en equipo, iniciativa, compromiso	

Elaborado por: Jorge Luis López

Tabla 36. Funciones y competencias del Supervisor de Producción

Denominación del puesto:	Supervisor de Producción
Subordinados Directos	Heladero
Funciones generales:	
Planificar, organizar, dirigir, controlar y dar seguimiento a todo lo referente al área de producción.	
Funciones específicas:	
Supervisar e integrarse en las operaciones de producción para que se cumplan las metas planteada por la gerencia.	
Coordinar la entrega de productos a tiempo.	
Presentar informes diarios, semanales y mensuales sobre la producción.	
Llevar el control de las materias primas, insumos, materiales indirectos.	
Supervisar diariamente la materia prima que se necesita para la producción diaria	
Perfil del puesto:	
1. Profesional en: Ingeniería en Alimentos o carreras afines 2. Conocimientos: En proceso de industria de alimentación, productos lácteos 3. Edad: entre 26 a 35 años 4. Experiencia: 1 año en puestos similares. 5. Competencias: liderazgo, trabajo en equipo, orientación a resultados, iniciativa, compromiso, integridad.	

Elaborado por: Jorge Luis López

Tabla 37. Funciones y competencias del Heladero

Denominación del puesto:	Heladero
Subordinados Directos	Operarios
Funciones generales:	
Controlar la excelencia total del proceso de elaboración de los helados	
Funciones específicas:	
Controlar la dosificación y pesaje de los ingredientes	
Verificar que la pasteurización de la mezcla	
Realizar la preparación de la mezcla de los ingredientes	
Controlar la temperatura de enfriamiento	
Realizar nuevas recetas de innovación de sabores	
Perfil del puesto:	
1. Profesional en: Ingeniería en Alimentos o carreras a fines 2. Conocimientos: Producción de helados 3. Edad: entre 27 a 32 años 4. Experiencia: 1 año en puestos similares 5. Competencias: liderazgo, trabajo en equipo, orientación a resultados, iniciativa, compromiso, integridad.	

Elaborado por: Jorge Luis López

Tabla 38. Funciones y competencias del Operario

Denominación del puesto:	Operario
Subordinados Directos	Ninguno
Funciones generales:	
Garantizar productos de calidad, los cuales satisfagan al consumidor.	
Funciones específicas:	
Mantener ordenada y limpia el área de trabajo.	
Realizar actividades sin riesgos de accidentes.	
Controlar la producción y verificar si los productos son aptos para el consumo del cliente.	
Cuidar cada una de las maquinarias y herramientas del área de producción	
Producir todas las cantidades ya estimadas por día.	
Realizar cada uno de los procesos en la elaboración de helados, fundamentalmente las normas de calidad y sanidad.	
Perfil del puesto:	
1. Profesional en: Técnico en productos lácteos 2. Conocimientos: Elaboración de helados 3. Edad: entre 22 a 28 años 4. Experiencia: 6 meses en puestos similares 5. Competencias: liderazgo, trabajo en equipo, adaptabilidad, iniciativa, compromiso.	

Elaborado por: Jorge Luis López

Canales / Distribución. -

A continuación, se define la ruta de distribución y los pasos a seguir para una efectiva utilización de recursos.

La fábrica de helados artesanales “El sube y baja del sabor” realizará una subcontratación de servicios de transporte refrigerado, con la finalidad de llevar el producto hasta el puerto de la ciudad de Guayaquil. El mismo que llegará por vía marítima a la ciudad de Buenos Aires, en un container. El proceso de desaduanización está en manos del cliente Heladería La GRUTA, los mismos que procederán a retirar y movilizar los helados artesanales a sus respectivas instalaciones, ubicadas en Mariscal Sucre 2356, Belgrano, ciudad Autónoma de Buenos Aires para la venta o re empaque del helado para la venta del producto a los usuarios finales, cabe indicar, que nuestro socio estratégico se dedica a la venta de helados artesanales.

Se ha fijado una ruta adecuada y segura para el transporte del tráiler desde las instalaciones de la fábrica de helados artesanales “El sube y baja del sabor” hasta el puerto de la ciudad de Guayaquil.

El proceso de salida del helado artesanal desde la empresa estará a cargo del Supervisor de Producción, encargado de verificar las cantidades, calidad de cada

lote del producto y una vez verificada y que esté acorde a los parámetros establecidos, se procederá al despacho de la carga hacia el puerto marítimo de la ciudad de Guayaquil.

2.5 Inversión. - Inversión requerida para el modelo de negocio planteado proviene de capital propio de los socios.

Tabla 39. Inversión requerida

Rubro	Unidades	Precio	Total
Terrero	1000 m ² / 100 dólares	\$100,00	\$100.000,00
Infraestructura	700 m ² / 200 dólares	\$200,00	\$140.000,00
Cuarto frío	13m de fondo x 9m de ancho x 3m de alto / 30 –dólares	\$30,00	\$10.530,00
Salmuera para helados de 2.5 m x 1.5 m	3	\$8.000,00	\$24.000,00
Canastas / cubetas de helados	60 con compartimientos para 18 unidades	\$100,00	\$6.000,00
Marmita industrial	Capacidad de 500 litros	\$8.000,00	\$8.000,00
Tanques enfriadores de leche	Capacidad de 500 litros	\$4.500,00	\$4.500,00
Licuada industrial	5 para capacidad de 20 litros	\$500,00	\$2.500,00
Selladora Codificadora Industrial	5	\$1.200,00	\$6.000,00
Furgón	1	\$16.000,00	
Constitución de la empresa	1	\$2.000,00	\$2.000,00
Marketing inicial (introducción marca y producto)			\$300.000,00
TOTAL			\$619.530,00

Elaborado por: Jorge Luis López

2.6 Ventajas competitivas. -

Sabor:

Dar la posibilidad de degustar sabores exóticos y diferentes a los comunes consumidos en Buenos Aires - Argentina, sabores que sean 100% naturales sin preservantes ni concertantes. Se garantiza que todo el proceso de producción tenga los más altos estándares de control de calidad e higiene, con todas las normas establecidas por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, homologadas con las normas de control sanitaria de la Argentina.

Aranceles:

Se ha realizado una investigación sobre el acuerdo comercial firmado entre los países de Argentina y Ecuador.

Es así, que en la Asociación Latinoamérica de Integración ALADI (Comunidad Andina, 2020) el Acuerdo No. 59, tiene por objetivo :

Establecer el marco jurídico e institucional de cooperación e integración económica y física que contribuya a la creación de un espacio económico ampliado que tienda a facilitar la libre circulación de bienes y servicios y la plena utilización de los factores productivos, en condiciones de competencia entre las Partes Contratantes, así como el formar un área de libre comercio entre las partes Contratantes mediante la expansión y diversificación del intercambio comercial y la eliminación de las restricciones arancelarias y de las no-arancelarias que afecten al comercio recíproco, no existiendo tasa arancelaria para la exportación de este tipo de producto como helados artesanales hacia Argentina.

Disponibilidad:

La habilidad de aprovechar y desarrollar las ventajas productivas del país donde se planta y cosecha la fruta, ya que las mismas no dependen de una producción estacional, sino que son producidas a lo largo de todo el año y son ofertadas en todos los mercados mayoristas de país, y al estar ubicados en la zona centro estas frutas llegan para la venta en los mercados mayoristas existiendo una amplia gama de vendedores de frutas de (guanábana, piña, coco, maracuyá y aguacate).

Normas y Protocolos de Alimentación:

Bajo regulaciones del gobierno del Ecuador, la empresa deberá cumplir con normas y protocolos de calidad para empresas de productos alimenticios exigidos por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, para la obtención del Registro Sanitario.

2.7 Posición competitiva. - Es importante destacar el convenio que se realizó con el Señor Oscar Ambieni propietario de la Heladería La Gruta quien se encargará de

la venta y distribución de nuestro producto en Buenos Aires Argentina, cabe indicar, que nuestra posición competitiva se basa en los precios bajos en los que se ofrece el producto a nuestro socio, ya que al ser un producto de 100% natural y elaborado bajo las más estrictas normas de calidad el precio al que se ofrece es relativamente bajo. Además, la producción no está sujeta a la estacionalidad, sino a producción continua. el cliente no compra por precio compra un producto difícil de conseguir y que otras empresas no pueden brindar.

2.8 Pricing.- Según los autores (Ferrell & Hartline, 2008, pág. 192), manifiesta existen varios factores importantes que determinan la estrategia de precios. Algunos de ellos, como los objetivos de precios de la empresa, la oferta y la demanda y la estructura de costos de la compañía. Tienen una importancia crucial al establecer la estrategia de precios inicial.

Objetivos de precios:

Tabla 40. Descripción de los objetivos de precios comunes

Objetivos de precios	Descripción
Orientados hacia las utilidades	Diseñados para maximizar el precio en relación con los precios de los competidores, el valor percibido del producto, la estructura de costos de la empresa y la eficiencia de la producción. Por lo general, los objetivos de utilidades se basan en una meta de retorno de inversión en lugar de la simple maximización de las utilidades.
Orientados hacia el volumen	Establecer los precios a fin de maximizar el volumen de ventas en dólares o en unidades. Este objetivo sacrifica el margen de utilidades a favor de una alta rotación de productos.
Demanda del mercado	Establecer los precios con las expectativas del cliente y situaciones de compra específicas. Con frecuencia, este objetivo se conoce como “cobrar lo que el mercado va a soportar”
Participación del mercado	Diseñado para aumentar o mantener la participación en el mercado sin importar las fluctuaciones en las ventas industriales. Los objetivos de participación de mercados a menudo se utilizan en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto.
Flujo de efectivo	Diseñado para maximizar la recuperación de efectivo lo más pronto posible. Este objetivo es útil cuando una empresa tiene urgencia de efectivo o cuando se espera que el ciclo de vida del producto sea muy corto.
Comparación competitiva	Diseñado para igualar o superar los precios de los consumidores. La meta es mantener la percepción de un buen valor en relación con la competencia.
Prestigio	Establece precios altos que son consistentes con un producto de prestigio o de estatus elevado. Los precios se establecen sin tomar mucho en cuenta la estructura de costos de la empresa ni la competencia.
Statu quo	Mantiene los precios actuales es un esfuerzo por sostener una posición en relación con la competencia.

Elaborado por: Jorge Luis López

Fuente: Estrategia de Marketing

Oferta y demanda. - conforme el precio aumenta la demanda baja. Es decir, la relación entre el precio y la demanda se considera con mayor frecuencia desde el

punto de vista del mercadólogo. Sin embargo, la perspectiva del lado de la demanda a menudo es muy diferente. Considere lo que sucede si se aumenta la demanda de un producto en particular por parte del cliente difícilmente los precios bajan.

Estructura de costos de la empresa. - Los costos de la empresa al producir y comercializar un producto constituyen un factor importante al establecer precios. Después de todo los costos se pueden eliminar de la ecuación de las ganancias a fin de determinar las utilidades y sobrevivir.

Si los costos de una empresa son relativamente más altos que los de las demás, ésta tendrá que aceptar márgenes más bajos a fin de competir de manera efectiva. Por el contrario, el hecho de que la producción y la comercialización de un producto cueste muy poco no significa que la empresa deba vender a un precio bajo.

Cabe indicar, que en el desarrollo del proyecto se ha considerado la estrategia de objetivos de comparación competitiva, es decir, mantener la percepción de un buen valor en relación a la competencia.

Precio de Venta

El precio de venta de los helados artesanales responde al análisis de precios de productos de similares características en el mercado argentino, pero bajo la consideración de diferenciación ofrecida en nuestro producto (producto ofrecido es 100% natural y con frutas tropicales exóticas).

Se detallan a continuación la lista de precios de los helados artesanales:

Tabla 41. Precios de los helados artesanales

Helados de Frutas artesanales	Precios en USD
Guanábana /135 g	2.00
Maracuyá / 135 g.	1.50
Aguacate / 135 g.	2.00
Coco / 135 g.	1.50
Piña / 135 g.	2.00

Elaborado por: Jorge Luis López

2.9 Estrategias de Ingreso.- Según el autor (Czinkota & Ronkainen, 2013), presenta un modelo del proceso de entrada y expansión internacional, el mismo que se presenta a continuación:

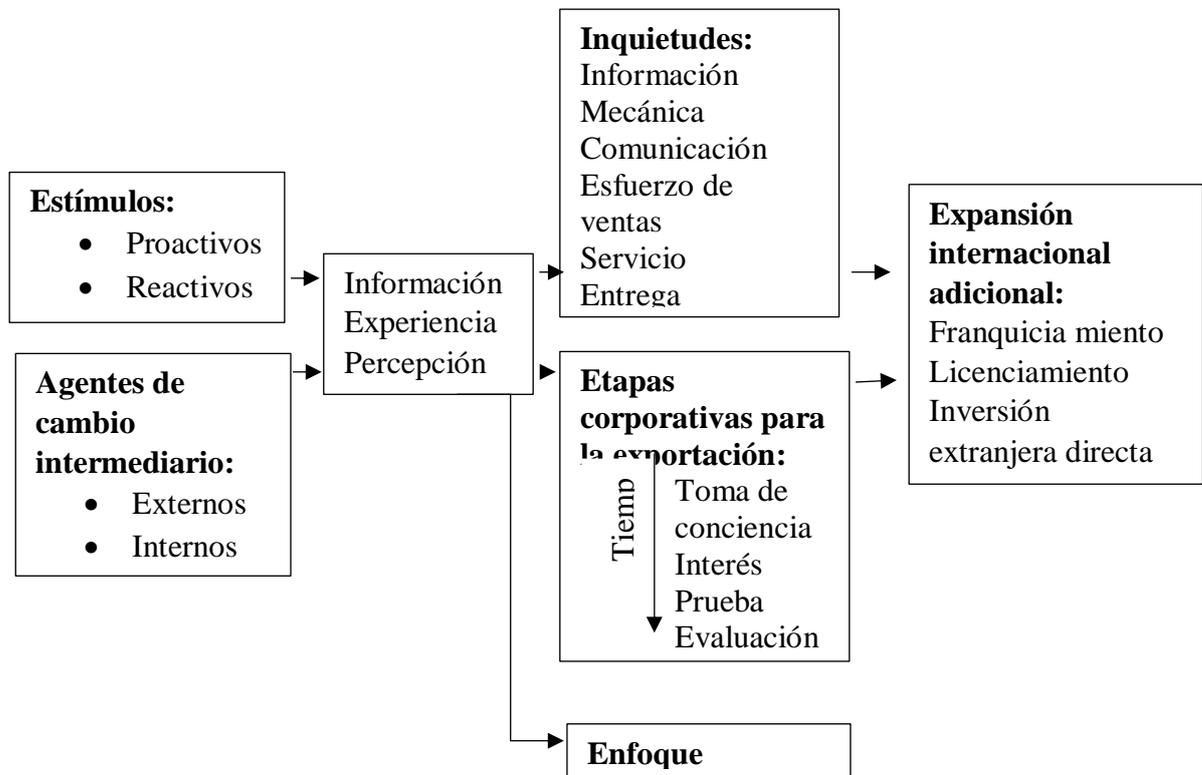


Gráfico 4. Modelo de entrada y expansión internacional
Fuente: *Marketing Internacional*

Cabe indicar, que uno de los estímulos proactivos que se ha identificado en la realización del presente proyecto es que el país es productor de frutas tropicales exóticas que son sabores únicos que en el país ya se ha incursionado, pero se pretende exportar estos sabores en la elaboración de helados artesanales para el deleite del paladar argentino, otro de los estímulos proactivos identificados es el tamaño del mercado, que se conoce que el 83,25% de los argentinos consume helado artesanal en las diversas estaciones del año según lo descrito en el apartado de la descripción del cliente.

Uno de los agentes de cambio externos identificados es la demanda, debido al creciente consumo de helados en el país de Argentina, por lo que se pretende suplir parte de esta demanda con propuestas de nuevos sabores.

Además, el proyecto desarrollará una alianza estratégica con el dueño de la Heladería la Gruta que son acuerdos entre dos o más empresas con el objetivo de

negocios en común, cuya ventaja es su constante flexibilidad ya que pueden formarse, adaptarse y disolverse con rapidez en respuesta a las condiciones cambiantes.

2.10 Mercado - Análisis PEST. -

Macro variables

Económico. - son variables macroeconómicas de las que no se pueden controlar. Entre estas son las siguientes:

PIB.- es un indicador macroeconómico que refleja el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos por un país o región en un determinado tiempo, por lo que en el año 2019 Argentina cerró con un PIB de 508.058 Millones de dólares, y a medida que el producto interno bruto de la Argentina crezca, esta será una variable positiva para la empresa ya que los clientes en este país demandarán mayor cantidad de productos, creando una oportunidad para la empresa para poder crecer y producir mayor cantidad de productos.

Inflación. - es un aumento generalizado de los bienes y servicios de una economía, durante un periodo de tiempo, se registró una inflación en el año 2019 de 53.8%, demostrando una amenaza marcada para la empresa ya que se va perdiendo competitividad a medida que la inflación crece, el sector se ve directamente afectado por la subida de los precios de los alimentos, sector donde quiere incursionar la empresa.

Los datos de la economía muestran que la inflación es cada vez mayor, tanto en el rubro de alimentos como en otros.

Tipo de Cambio. - El riesgo en el tipo de cambio que se produce si una empresa efectúa una transacción que implica el uso de alguna moneda distinta a la propia, bien como precio de compra, venta o bien como unidad de financiación. Este tipo de riesgo hace referencia a la posibilidad, siempre implícita, de pérdida motivada por una variación de la paridad de la moneda nacional con respecto a la divisa en que se realizarán los pagos o cobros. Por tanto, siempre que se realice una operación de comercio exterior y que la retribución que se perciba sea una moneda diferente a la propia, se queda expuesto ante un riesgo de cambio.

TECNOLÓGICO

Disponibilidad de maquinaria para la elaboración de helados artesanales

Actualmente existe maquinaria de punta para la producción de helados artesanales, maquinaria que acorta el tiempo de elaboración e incrementa la producción, esta una ventaja es muy importante para la exportación de helados artesanales hacia Argentina un mercado altamente industrializado y con una alta incursión en el mercado de los helados.

DE DEMANDA

Tendencia a consumir helados artesanales

Según los estudios realizados por el Ministerio de Producción y Trabajo de la Presidencia de la Nación, del estudio llevado a cabo por la consultora *D' Alessio IROL* e impulsado por la Asociación de Fabricantes Artesanales de Helados y Afines (AFADHYA), el 83,25% de los argentinos consume helado artesanal en las diversas estaciones del año, Además se afirma que el 83% de los argentinos valoran el helado de heladería y en especial el artesanal. En función de lo planteado, el 70% de los encuestados afirmó que el helado gratifica y genera endorfinas.

En verano, 9 de cada 10 argentinos lo consumen, en primavera 8 de cada 10 y en otoño/invierno, 7 de cada 10.

POLÍTICO LEGAL

Presión Tributaria

Debido a que Argentina se caracteriza por ser un país exportados de helados artesanales, no existe carga tributaria para la exportación de helados.

Acuerdos comerciales para la importación de productos en países Latinoamericanos

Actualmente existen acuerdos comerciales que apoyan la importación de productos de países que sean miembros de diferentes tratados o convenios internacionales de comercio entre países vecinos o países que se encuentren dentro de la región, y otros acuerdos que apoyan la importación de productos entre países latinoamericanos.

Esto es beneficioso para las empresas interesadas en la importación de helados artesanales, por las facilidades al tiempo de realizar los trámites de importación.

Inestabilidad política y social

Argentina se encuentra en el 119° puesto del "Doing Business" de los 190 que conforman este ranking, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios. En el último año Argentina ha caído 2 puestos en este ranking, lo que indica que se ha hecho más difícil hacer negocios en el país. En cualquier caso, su posición en el ranking deja claro que Argentina no es un lugar propicio para hacer negocios, y cabe indicar que los helados no están dentro de los productos de primera necesidad.

MICROVARIABLES ECONÓMICAS. -

Nivel de ingresos reales

Según el estudio de la (Evolución de la distribución del ingreso (EPH), 2019) realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina en el Tercer Trimestre del año 2019, la escala de ingreso de la población ocupada que conforma los trabajadores dependientes (asalariados) y los independientes (patrones y cuenta propia) distintos regímenes horarios, calificaciones, se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 42. Escala de ingresos

Décil	Escala de Ingresos	
	Desde \$ (Pesos)	Hasta \$ (Pesos)
1	50.00	5,000.00
2	5,000.00	10,000.00
3	10,000.00	13,000.00
4	13,000.00	17,000.00
5	17,000.00	20,000.00
6	20,000.00	25,000.00
7	25,000.00	30,000.00
8	30,000.00	35,000.00
9	35,000.00	45,000.00
10	45,000.00	540,000.00

Elaborado por: Jorge Luis López

Fuente: INDEC, Dirección de Encuesta Permanente de Hogares.

Gasto Individual

Según el estudio de la (Valorización mensual de la canasta básica alimentaria y de la canasta básica total. Gran Buenos Aires, 2019), realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina en diciembre, muestra las variaciones de incremento de la canasta básica alimentaria que se ha determinado por los requerimientos normativos kilo calóricos y proteicos imprescindibles para que un varón adulto, entre 30 y 60 años, de actividad moderada, cubra durante un mes esas necesidades en comparación a la variación del último trimestre de la canasta básica total, obteniendo los siguientes gastos.

Tabla 43. Canasta básica alimentaria y total

Mes	Canasta básica alimentaria	Canasta básica total
	línea de indigencia (Valor en \$ pesos)	línea de pobreza (Valor en \$ pesos)
oct-19	4,596.20	11,536.46
nov-19	4,886.34	12,166.99
dic-19	5,043.41	12,608.52

Elaborado por: Jorge Luis López

Fuente: INDEC, Dirección de Índices de Precios de Consumo.

Consumo

Según el estudio denominado (Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares 2017-2018, 2019), realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el gasto

del consumo final de los hogares es el valor de toda adquisición de bienes y servicios que tiendan a satisfacer las necesidades de la población según las pautas o patrones sociales imperantes y que no se destinan a mantener o ampliar la capacidad productiva de la economía. Es decir, el gasto de consumo es el valor de mercado de todas las adquisiciones de bienes y servicios, ya sean al contado o a crédito, que realizan los hogares para satisfacer sus necesidades. Se incluyen las adquisiciones de bienes y servicios realizadas por los miembros del hogar para consumo individual, colectivo y para regalar; los bienes y servicios que el hogar retira de algún negocio o empresa de su propiedad; los bienes y servicios que alguno de sus miembros recibe como remuneración en especie por su trabajo; y los bienes primarios producidos por el hogar para su propio consumo.

Estos se clasifican en:

- ✓ Alimentos y bebidas no alcohólicas
- ✓ Bebidas alcohólicas y tabacos
- ✓ Prendas de vestir y calzado
- ✓ Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles
- ✓ Equipamiento y mantenimiento del hogar
- ✓ Salud
- ✓ Transporte
- ✓ Comunicaciones
- ✓ Recreación y cultura
- ✓ Educación
- ✓ Restaurantes y hoteles
- ✓ Bienes y servicios varios

A continuación, se muestra el consumo de los hogares por tipo de hogar y selección de finalidades del gasto.

Tabla 44. Finalidad del gasto en porcentaje años 2017-2018

Finalidad del gasto (%)	Total del país	Unipersonal menor de 65 años	Unipersonal de 65 años y más	Nuclear sin hijos/as	Nuclear con hijos/as
Alimentos y bebidas no alcohólicas	22.7	15.7	23	21.2	22.8
Prendas de vestir y calzado	6.8	7.4	4.8	5.9	7.1
Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles	14.5	22.8	17.3	15.6	13.1
Salud	6.4	5.4	12.4	9.3	5.5
Transporte	14.3	12.4	7.8	14.8	15.1
Educación	3.1	1.8	0.3	0.7	4.3
Restaurantes y hoteles	6.6	8.2	5.2	6.8	6.4

Elaborado por: Jorge Luis López

Fuente: INDEC, Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares 2017-2018

Salarios

Se entiende por sueldo básico a la remuneración fija mensual que recibe un trabajador por la contraprestación de sus servicios o labor profesional siendo este en Argentina para el año 2020 de \$16.875,00 pesos argentinos.

2.11 Management y operaciones. -

- **Socios clave. -**

En cuanto a los insumos requeridos para la elaboración del helado artesanal, la materia prima más crítica es la crema de leche, por lo que se establecerá convenios con las pasteurizadoras de crema de leche.

La empresa pasteurizadora del Sr. Hugo Freire y la pasteurizadora del Sr. Enrique Bon, quienes entregarán la crema de leche a la fábrica para la elaboración de helados artesanales.

- **Actividades clave**

Las actividades claves para el funcionamiento de la fábrica de helados artesanales “El sube y baja del sabor”

- ✓ Producción: Aprovechar al máximo la capacidad productiva de la maquinaria.
- ✓ Canales digitales: comunicación clave con el cliente.
- ✓ Plataforma: para la atención al cliente
- ✓ Logística: Transporte para la salida de la mercadería hacia el Puerto de Guayaquil

- **Propuesta de valor**

La fábrica de helados artesanales “El sube y baja del sabor”, es una empresa dedicada a producir y comercializar y exportar al exterior helados artesanales de frutas tropicales naturales como: (Guanábana, Maracuyá, Aguacate, Coco y Piña), difíciles de conseguir en otras latitudes.

FORTALEZAS

- ▶ Fórmula propia para la elaboración de helados artesanales
- ▶ Personal calificado
- ▶ Capital propio para el inicio de las operaciones
- ▶ Maquinaria adecuada para la producción de helados.
- ▶ Convenio de exclusividad
- ▶ Capacitación a los productores
- ▶ Niveles de calidad
- ▶ Personal capacitado en comercio exterior
- ▶ Convenio de compra y exclusividad, precios competitivos calidad necesaria.
- ▶ Convenios estratégicos puntuales con las entregas

OPORTUNIDADES

- ▶ Alto consumo del helado artesanal en Argentina
- ▶ Biodiversidad de fruta naturales tropicales

- ▶ Argentina no ha incursionado en helados artesanales de sabores de guanábana, aguacate, piña, maracuyá y coco.
- ▶ Argentina productor de helados a base de leche y chocolate
- ▶ Debido a la posición del país Argentina no puede degustar en todo el año del sabor de las frutas naturales tropicales que ofrece el Ecuador
- ▶ Mercado amplio
- ▶ Producción todo el año de helados artesanales de guanábana, aguacate, piña, maracuyá y coco
- ▶ No conocen el tema de producción y de elaboración.

DEBILIDADES

- ▶ Falta de estudio mercado destino
- ▶ No contar con puntos de venta propios
- ▶ No cuenta con personal adecuado

AMENAZAS

- ▶ Convulsión social en el país
- ▶ Cambios arancelarios entre países
- ▶ Alta Inflación monetaria

Tipo de relación con el cliente

Con la finalidad de afianzar la relación con el cliente la “Heladería la Gruta”, para mantener la fidelidad del cliente se pretende:

- ✓ Ganar la confianza del cliente
- ✓ Escuchar al cliente
- ✓ Empatizar con el cliente
- ✓ Buscar una solución eficaz del problema
- ✓ Trato personalizado
- ✓ Atención, rápida, eficaz y personalizada.

2.12 Gestión de Marketing. -

Producto:

De la investigación realizada se puede afirmar que existe un gran consumo de helado artesanal en Argentina, además que la elaboración de helados de frutas tropicales es poco frecuente debido a que del estudio realizado a los competidores estos ofrecen solo productos de helados a base de leche y de chocolate.

Marca y Logo

Nuestros helados llevan la marca comercial

“El sube y baja del sabor”

Helado 100% natural



Gráfico 5. Modelo del helado artesanal de fruta natural

Elaborado por: Jorge Luis López

Para la elaboración del producto, se utilizará ingredientes de excelente calidad producidos en el país, los productos lácteos como (la leche entera, y la crema de leche), pasan por una serie de proceso de pasteurización y homogenización, garantizando la calidad sin perder sus nutrientes como el alto contenido de calcio. Además, la fruta a utilizar es 100% natural y rica en vitaminas, que son ingredientes principales para que el helado a ofrecer sea el 100% natural.

Los sabores a comercializar son: guanábana, maracuyá, aguacate, coco y piña.

El helado es preparado con leche fresca, crema de leche y frutos tropicales como ingrediente, entre ellos: Guanábana, Maracuyá, Aguacate, Coco y Piña.

Respecto al empaque, ésta tendrá toda la información relevante que permitirá conocer: los ingredientes, valor nutricional, cantidad, peso, fecha de elaboración,

fecha de vencimiento y sello de Hecho en Ecuador por cada sabor de helado que contenga.

Precio:

Los helados artesanales que ofrecen la fábrica “El sube y baja del sabor”, va dirigido hacia clientes que degusten de sabores naturales agradables y con un alto valor nutricional.

La estrategia de precio para ingresar en el mercado será por penetración, un precio acorde a los ingresos de la demanda. Por su parte que cada sabor de helado tiene un distinto costo de producción.

Los precios establecidos para la venta de los helados artesanales son los siguientes:

Tabla 45. Listado de precios de los helados artesanales

Helados de Frutas artesanales	Precios
Guanábana /135 g	1.50
Maracuyá / 135 g.	1.25
Aguacate / 135 g.	1.50
Coco / 135 g.	1.25
Piña / 135 g.	1.25

Elaborado por: Jorge Luis López

Plaza:

Al ser Argentina uno de los países de alto consumo de helados artesanales, existen una gran variedad de empresas dedicadas a la elaboración y venta directa de helados artesanales. Por otra parte, se encuentran heladerías 100% reconocidas como las mejores heladerías de helados artesanales. Sin embargo, se ha contactado con la Heladería la Gruta con el Sr. Oscar Ambieni, a quien se le ha vendido la idea del negocio, de ofertar helados tipo paleta de sabores naturales tropicales, que podrían ser comercializados bajo la marca de la Heladería la Gruta.

Un canal de distribución directo entre distribuidor y mayorista, es decir, se fabricarán los helados y se enviará al mayorista a la Heladería la Gruta para que puedan ser vendidos bajo la marca de la Gruta.

Promoción:

La comercialización y los canales de distribución son fundamentales para fortalecer el producto, de su eficacia y buen funcionamiento depende en gran medida su nivel de competitividad. Es necesario tener una estrategia que se pueda aplicar para la promoción, comercialización y la integración del producto en el mercado deseado.

Se dará a conocer a los distintos clientes internos que el producto se vende en el extranjero con la finalidad de que se habra nuevos nichos mercado.

Sin embargo, al mantener una estrategia de distribución directa con nuestro principal comprador “Heladería La Gruta”, es quién se encargará de dar a conocer el producto a sus clientes con su exquisito sabor natural y las propiedades curativas del segmento de frutas tropicales.

2.13 Cronograma

Objetivo	Actividades (tareas)	Febrero	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
		24-28	01-05	08-12	15-19	22-26		05-09	12-16	19-23	26-30	02-06	09-13	16-20	23-27		07-11	14-18	21-25	28-31	04-08	11-15	18-22	25-29	02-06	09-21
1. TEMA	1.1 Buscar el tema																									
	1.2 Analizar el tema																									
	1.3 Definir el tema a realizar																									
2. CAPITULO 1	2.1 Antecedentes																									
	2.2 Fundamentación																									
	2.3 Conclusiones																									
3. CAPIYULO 2	3.1 Estrategia																									
	3.2 Mercado																									
	3.3 Definir el procedimiento de exportación.																									
	3.4 Analizar los aspectos legales																									
4. CAPITULO 3	4.1 Determinar el canal de distribución del producto.																									
	4.2 Análisis del experto																									
	4.3 Conclusiones recomendaciones																									

Elaborado por: Jorge Luis López

2.14 Conclusiones Capitulo II

- ✓ Debido al alto consumo de helados artesanales en Argentina, varias de las empresas industriales solo han incursionado el segmento en helados a base de leche y de chocolate, excluyendo el segmento de helados de frutas tropicales 100% naturales, ya que estas frutas tienen que ser exportadas de países como Ecuador por ende su costo de producción es elevado.
- ✓ Aprovechar las propiedades curativas que brindan este segmento de frutas tropicales en la elaboración de helados 100% naturales.
- ✓ Utilizar las principales ventajas competitivas como: su exquisito sabor, textura y alto grado del valor nutricional.
- ✓ Gracias al convenio establecido con la Heladería la Gruta de Argentina Buenos Aires permitirá a la empresa el “Sube y Baja del Sabor” obtener una utilidad neta de (USD 1,993,499.00) en el primer año de operaciones.

CAPITULO III APLICACIÓN Y/O VALIDACION DE LA PROPUESTA

3.1 Evaluación de expertos

LISTA DE VALIDACIÓN DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y PLANES DE NEGOCIO POR EXPERTO Y USUARIO				
<p>La siguiente matriz de "LISTA DE VALIDACIÓN" establece los criterios básicos a ser considerados por los expertos y usuarios de la presente propuesta en el Trabajo de Titulación cuyo tema es: PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE PRODUCCION Y EXPORTACIÓN DE HELADOS ARTESANALES DE FRUTAS TROPICALES EN LA CIUDAD DE LATACUNGA – ECUADOR. Autor: JORGE LUIS LÓPEZ MORENO Cohorte : 2018 del programa de Maestría en administración de empresas.</p>				
<p>1) POTENCIAL FINANCIERO Y FACTIBILIDAD 30%</p>				
<p>2) POTENCIAL DE IMPACTO CIENTÍFICO-SOCIAL 40%</p>				
<p>3) EVALUACIÓN ÉTICA, AMBIENTAL Y SUSTENTABILIDAD 30%</p>				
<p>TOTAL 100%</p>				
COMPONENTE 1 : POTENCIAL FINANCIERO Y FACTIBILIDAD				
ITEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.		RESPUESTA	
			SI	NO
Proyectos con aplicación práctica directa.	1	El proyecto tiene una aplicación práctica directa en el sector social y/o Empresarial?	1	
	2	El proyecto tiene una aplicación práctica directa a nivel regional/Provincia/Cantón?	1	
	3	El proyecto tiene una aplicación práctica directa a nivel Nacional/Latinoamérica/Mundial?	1	
VALORACION DEL ITEM			3	
ITEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.		RESPUESTA	
			SI	NO
Los productos con los cuáles tendrá que competir y cómo los/as potenciales cubren actualmente sus necesidades.	1	Es un producto medianamente innovador, pero competitivo?	1	
	2	Es un producto con alcance y aplicabilidad a nivel científico, educativo y universitario?		0
	3	Es un producto con alcance y aplicabilidad a distintos niveles de la sociedad, comunidad, cantón, Provincia o Región?	1	
VALORACION DEL ITEM			2	
ITEM	CRITERIOS: Otorgar la puntuación en un solo casillero.		RESPUESTA	

Oportunidades de entrada en el mercado del producto - servicio.	1	El producto/servicio tiene altas probabilidades de entrar en el mercado? (3 puntos)		
	2	Según su opinión el producto/servicio será aceptado por parte del sector científico, educativo o universitario? (2 puntos)		
	3	Según su opinión el producto/servicio será aceptado por parte de varios sectores de la sociedad (1 punto)	1	
	4	No aplica		
VALORACION DEL ITEM			1	
ITEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.		RESPUESTA	
			SI	NO
Disponibilidad de equipos e infraestructura, gestión administrativa	1	Existen los equipos e infraestructura para el desarrollo del Proyecto de Investigación / Plan de Negocio?	1	
	2	Las gestiones administrativas son las adecuadas para el desarrollo del proyecto de investigación / Plan de Negocio?	1	
	3	Existe el presupuesto para adquirir los bienes y/o servicios para la ejecución del proyecto de investigación / Plan de Negocio	1	
VALORACION DEL ITEM			3	
TOTAL DEL COMP			9	

COMPONENTE 2: POTENCIAL DE IMPACTO CIENTÍFICO-SOCIAL				
ITEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.		RESPUESTA	
			SI	NO
Beneficiarios directos, indirectos, Población vulnerable.	1	Están bien definidos los beneficiarios directos.	1	
	2	Están bien definidos los beneficiarios indirectos.	1	
	3	Si contempla como beneficiaria al menos una población vulnerable.	1	
VALORACION DEL ITEM			3	
ITEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.		RESPUESTA	
			SI	NO
Contribución al cambio de la Matriz Productiva.	1	Es el resultado patentable y sustituye un procedimiento o tecnología ya establecida.		
	2	Es el resultado patentable que modifica o perfecciona parcialmente un procedimiento o tecnología ya establecida.		0
	3	Es el resultado patentable de interés local o sectorial.	1	0
VALORACION DEL ITEM			1	
ITEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.		RESPUESTA	
			SI	NO
Contribuye con la construcción de la Sociedad del Conocimiento y el Buen Vivir.	1	El resultado podría ser aceptado socialmente o por la comunidad científica.		
	2	El resultado podría ser aceptado por una parte considerable de la sociedad o de la comunidad científica.		
	3	El resultado podría ser aceptado por la sociedad o por la comunidad científica local o sectorial.	1	
VALORACION DEL ITEM			1	
TOTAL DEL COMP			5	

COMPONENTE 3. EVALUACIÓN ÉTICA, AMBIENTAL y SUSTENTABILIDAD				
ITEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.		RESPUESTA	
			SI	NO
Impacto ambiental y social favorable.	1	El objetivo del proyecto contribuye al desarrollo sustentable.		
	2	Contribuye al cumplimiento de uno o algunos de los objetivos del Plan de Desarrollo "Toda Una Vida"	1	
	3	Contribuye a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU. (Agenda 2030)	1	
VALORACION DEL ITEM			2	
ITEM	CRITERIOS: Otorgar 1 punto si se cumple, 0 puntos si es no.		RESPUESTA	
			SI	NO
Cumplimiento de las normas de control ambiental vigentes en el País.	1	Se ha adaptado a las modificaciones del nuevo Código Ambiente 2013-2017.		
	2	Cumple con la normativa establecida en la Constitución ecuatoriana: TITULO II (LIBRO PRELIMINAR) DE LOS DERECHOS, DEBERES RESPONSABILIDADES Y PRINCIPIOS CONTROL AMBIENTAL(LIBRO TERCERO:CALIDAD AMBIENTAL	1	
	3	Sigue los lineamientos establecidos en en alguna norma de gestión ambiental internacional como las ISO 14000		
VALORACION DEL ITEM			1	
ITEM	CRITERIOS: Otorgar la puntuación en un solo casillero de acuerdo al puntaje		RESPUESTA	
			SI	NO
Cumplimiento de Criterios éticos establecidos en la Normativa para los procesos de investigación de la UTC.	1	Cumple totalmente los criterios éticos establecidos en el Código de Ética para los procesos de investigación de la UTC (3)		
	2	Cumple parcialmente los criterios éticos establecidos en el Código de Ética para los procesos de investigación de la UTC (2)		
	3	Cumple al menos con 1 de los componentes de los criterios éticos establecidos en el Código de Ética para los procesos de investigación de la UTC. (1)	1	

	4	No cumple los criterios éticos establecidos en el Código de Ética para los procesos de investigación de la UTC (0)	
VALORACION DEL ITEM			1
TOTAL DEL COMP			4

COMPONENTES A EVALUAR	PUNTAJE X COMP	% X COMP
COMPONENTE 1 : POTENCIAL FINANCIERO Y FACTIBILIDAD	9	23%
COMPONENTE 2: POTENCIAL DE IMPACTO CIENTÍFICO-SOCIAL	5	22%
COMPONENTE 3. EVALUACIÓN ÉTICA, AMBIENTAL y SUSTENTABILIDAD	4	13%
TOTAL	18	58%
RECOMENDACIONES		
<p>Nombre del Proyecto: PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE PRODUCCION Y EXPORTACIÓN DE HELADOS ARTESANALES DE FRUTAS TROPICALES EN LA CIUDAD DE LATACUNGA – ECUADOR</p>		
<p>Nombre del Evaluador : VILLALBA ZAMBRANO DANIEL ISRAEL INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR, INTEGRACION Y ADUANAS Registro SENESCYT NO. 1032-2016-1751195</p> <p>Firma :  C.C.#171118821-7</p> <p>Fecha de Entrega : 01 junio 2020</p> <p>EXPERTO (x) USUARIO ()</p>		

Una vez culminada la lista de validación, se diseñó una matriz que consolidó todas las respuestas del experto, en la que se establece los puntajes por componente y porcentajes por componente, si el puntaje promedio obtenido es mínimo de 15 y el porcentaje promedio es mínimo de 50%, la propuesta sería considerada como “Válida.”

En conclusión, se automatiza el proceso estadístico - matemático que contempla el Método de Evaluación de Experto en un 58% dando fe de sus tres componentes son factibles para el proceso de inicio de inversión, esto disminuirá el tiempo de

procesamiento de la información, y un aumento de la fiabilidad de los resultados a obtener, indicado esto el proyecto es viable ya que dará resultados positivos en su primer año de proceso aceptando todos los ítems necesarios de valoración.

El Ing. Villalba Daniel es Ingeniero en Comercio Exterior, Integración y Aduanas que fue contratado el año anterior por la empresa Proalbac empresa de helados artesanales de Salcedo, ubicada en el barrio La Delicia, en el cantón Salcedo (Cotopaxi), quien se encargó del trámite de exportación de helados de Salcedo cuyo destino del producto es la empresa Mega Products Llc. instalada en Cleveland Estados Unidos, cabe indicar que es la primera exportación que registra el Ecuador en la exportación de helados artesanales hacia el exterior.

3.2 Conclusiones del Capítulo III

- ✓ Al analizar la evaluación del experto, se concluye que es un proyecto factible que ha sido puesto en marcha por empresa Proalbac, elaboradora de helados artesanales de Salcedo, ubicada en el barrio La Delicia, en el cantón Salcedo (Cotopaxi), realizó su primera exportación de helados artesanales hacia Estados Unidos.
- ✓ Es la primera exportación de helados artesanales que realiza el país, resaltó que es un logro importante para la industria del helado, aperturando así un nicho de mercado para productos no tradicionales.
- ✓ El proceso de exportación de los helados artesanales de salcedo fue posible una vez que recibieran la certificación de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario (Agrocalidad), exportación que se dio tras la homologación de los requisitos para abrir el mercado en los Estados Unidos de este tipo de productos, cumpliendo estándares de calidad y de bioseguridad, garantizó inocuidad y garantías para el sector agroexportador.
- ✓ Entre los beneficios del producto se destaca el aroma de la fruta, su exquisito sabor y principalmente las propiedades curativas que posee para prevenir y tratar cierto tipo de enfermedades como el cáncer, lo cual ha provocado un gran desplazamiento de la demanda de este producto tanto a nivel interno como externo. Se logró que estas frutas sean apetecidas en varios países como Estados

Unidos, cabe recalcar que se realizó la evaluación del experto en la comercialización hacia el país antes mencionado, esto debido a la primera exportación generada por el representante de heladerías quien fue el encargado de exportar helados por primera vez, mediante una asociación de pequeños productores

Conclusiones Generales

- ✓ El proyecto es viable porque en el primer año obtiene una rentabilidad del 31.08%, concluyendo que para el inicio de operaciones se requiere de una inversión inicial de (USD 619.530,00), generando ganancias durante el primer año de (USD 1,993,499.00).
- ✓ El mercado de Argentina es altamente atractivo ya que el 83.25% de la población consume helados sin importar las estaciones climáticas.
- ✓ El resultado a los estudios de análisis y evaluación para comprobar la viabilidad y factibilidad técnico-económica de un proyecto de inversión para la comercialización de helados artesanales desde Ecuador hacia Argentina Buenos Aires arroja un VAN de (USD 15.972.922), con una TMAR de 0.35%, resultó un proyecto sumamente atractivo.
- ✓ Dadas las condiciones de mercado que presenta el proyecto, se concluyó que existe un mercado potencial que sustenta satisfactoriamente el punto de vista de viabilidad de mercado, lo que permitió continuar con la secuencia de la investigación.

Recomendaciones

- ✓ Se debería establecer un control adecuado de los gastos, con la finalidad de reducir significativamente los mismos, a través del manejo de flujos de efectivo y elaboración de presupuestos.
- ✓ Contar con personal profesional capacitado en exportaciones para la apertura de nuevos nichos de mercado.
- ✓ Tener presente distintas estrategias de comercialización que no impliquen costos muy elevados, sino por el contrario, que fomente la entrada de mayores ingresos.
- ✓ Ampliar los canales de comercialización directa con los mercados finales.
- ✓ Se debe motivar a las personas a consumir productos de valor nutricional.

Bibliografía

- Andrade Jarrín, R., & Carranza Valencia, R. (2014). *Plan de negociòns para la creaci3n de una heladeria a base de goma aràbigay sabores ex3ticos en la ciudad de Quito* . Obtenido de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/1370/1/UDLA-EC-TIM-2014-04.pdf>
- Argentina: economía y demografía. (30 de Julio de 2019). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paises/argentina>
- Arrega Gómez, L. (Agosto de 2017). *La producci3n y exportaci3n de las principales frutas no tradicionales y su importancia en las exportaciones totales del Ecuador, perido 2012-2016*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/23040/1/TESIS%20FINAL.pdf>
- Asociaci3n fabricantes artesanales de Helados y afines AFADHYA. (s.f.). *Asociaci3n fabricantes artesanales de Helados y afines* . Obtenido de <http://www.afadhya.com.ar/>
- Baca Urbina, G. (2010). *Evaluaci3n de Proyectos*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Castañeda Fernández, F. (2017). *Plan de negocios internacionales: Exportaci3n de mermelada de Guanábanaendulzada con panela orgánica al mercado de New Yord, Estados Unidos*. Obtenido de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/2911/1/castaneda_ffa.pdf
- Comunidad Andina. (06 de Junio de 2020). *SG/di 6712 de noviembre de 20041.13.11ACUERDO DE COMPLEMENTACI3N ECON3MICA No. 59,SUSCRITO ENTRE LOS GOBIERNOS DE LA REPÚBLICAARGENTINA, DE LA REPÚBLICA FEDERATIVA DELBRASIL, DE LA REPÚBLICA DEL PARAGUAY Y DE LAREPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY,ESTADOS PARTE*. Obtenido de <http://intranet.comunidadandina.org/Documentos/DInformativos/SGdi671.pdf>
- Czinkota, M., & Ronkainen, I. (2013). *Marketing Internacional*. México D.F.: Cengage Learning.
- Douglas, H., & Hartel, R. w. (2012). *Ice Cream*. Obtenido de http://ubblab.weebly.com/uploads/4/7/4/6/47469791/ice_cream,_7th_ed.pdf
- Ecuador.com. (2020). *EXPORTACIONES DE ECUADOR: FRUTAS A GRANEL*. Obtenido de <https://www.ecuador.com/blog/exportaciones-de-ecuador-frutas-a-granel/>

- ECURED. (2010). Obtenido de https://www.ecured.cu/Frutas_tropicales
- El Territorio. (18 de Octubre de 2012). *La graviola, el antitumoral como fenómeno fitomedicinal y social*. Obtenido de <https://www.eltterritorio.com.ar/la-graviola-el-antitumoral-como-fenomeno-fitomedicinal-y-social-0419668992595237-et>
- Etchevehere, L., & Murchison, A. (Enero de 2019). *Helados*. Obtenido de [www.alimentosargentinos.gob.ar › informes › Helados_2019](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/informes/Helados_2019)
- Fajardo Chacón, A., & Galarza Navarro, L. (s.f.). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa que elabore y comercialice helados a base de yuca en el su de la ciudad de Guayaquil, Ecuador*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/19465/1/PDF%20Tesis%20Helado%20de%20Yuca.pdf>
- Fama, G. (29 de Enero de 2018). *El consumo de helado se duplicó en los últimos 18 años*. Obtenido de <http://www.infonews.com/nota/313201/el-consumo-de-helado-se-duplico-en-los>
- Ferrell, O., & Hartline, M. (2008). *Estrategia de Marketing*. México D.F.: Cengage Learning Editores S.A.
- Ferrell, O., Hirt, G., Ferrell, L., Ramos Garza, L., Rodriguez, M., & Flores Cárdenas, M. (2009). *Introducción a los negocios*. México: Mc Graw Hill.
- Fundación Bengoa. (11 de Enero de 2005). *Alimentación y Nutrición*. Obtenido de <https://www.fundacionbengoa.org/>
- Galindo, M., & Ríos, V. (Julio de 2015). *Exportaciones*. Obtenido de http://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201507_mexicoexports.pdf?m=1453513184
- García, G., Hernández, M., & Samaniego, E. (Julio de 2012). *Estrategias de comercialización en contribución de la economía*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2012/gme.html>
- Gutiérrez Basaldua, D. (s.f.). *Estimación de la Demanda*. Obtenido de https://www.academia.edu/34688388/ESTIMACION_DE_LA_DEMANDA
- Helados sin fronteras: La industria argentina sale a la conquista del mundo*. (25 de Enero de 2018). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/helado-sin-fronteras-la-industria-argentina-sale-a-la-conquista-del-mundo-nid2103458>
- Hernández, M. (2010). *Las frutas tropicales*. Obtenido de <http://www.revistasexcelencias.com/caribe/sabor-sal/medio-ambiente/las-frutas-tropicales>

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGRAW-HILL.
- INNATIA. (s.f.). *Vida sana y tradiciones*. Obtenido de <http://compras.innatia.com/argentina/suplementos-11/donde-comprar-guanabana-o-graviola-37.html>
- Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias INIAP. (06 de Marzo de 2016). Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-guanabana-mercados-exportacion.html>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Noviembre de 2019). *Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares 2017-2018*. Obtenido de INDEC: https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/sociedad/engho_2017_2018_informe_gastos.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Diciembre de 2019). *Evolución de la distribución del ingreso (EPH)*. Obtenido de INDEC: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ingresos_3trim190357631751.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Noviembre de 2019). *Valorización mensual de la canasta básica alimentaria y de la canasta básica total. Gran Buenos Aires*. Obtenido de INDEC: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/canasta_12_19D11D8F4199.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos República de Argentina. (s.f.). *Proyecciones de población por sexo y grupo de edad 2010-2040, para cada provincia*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-85>
- International Trade Statistics. (Junio de 2016). *Importaciones 2001-2015 - Estadísticas de comercio internacional de bienes por grupos de productos*. Obtenido de <http://www.intracen.org/itc/analisismercados/estadisticas-importaciones-producto-pais/>
- Jiménez, D., & Vanegas, J. (2016). *Plan de Negocios para la comercialización de paletas tipo artesanal: "La Francesca" en los municipios de Villavicencio y Acacías*. Obtenido de https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/4313/TA_DorisJimenez_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kotler, Philip, & Armstrong. (2001). *Principles of Marketing*. México D.F.: McGraw-Hill .
- Laurente Ramírez, A., & Torres Ramos, H. (2017). *Plan de negocios para una empresa de producción y distribución de helados artesanales en base a*

frutas exóticas. Obtenido de
http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2912/3/2017_Laurente-Ramirez.pdf

Ley Orgánica de Aduanas. (26 de Noviembre de 2013). Obtenido de
<https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/regimenesloa.pdf>

Llerena, W., Samaniego, I., Ramos, M., & Brito, B. (2014). Caracterización, fisicoquímica y funcional de seis frutas troicales andinas Ecuatorianas. *Alimentos, Ciencia e Ingeniería*, 13.

Meza Orozco, J. (2013). *Evaluación financiera de proyectos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Ministerio de Agricultura, G. y. (17 de Septiembre de 2019). *Industria de Alimentos y Bebidas Informe de Actividad - Junio 2019*. Obtenido de
http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Cadenas%20de%20Valor%20de%20Alimentos%20y%20Bebidas/informes/Informe_General_AyB_Agosto_2019.pdf

Ministerio de Agroindustria de la Presidencia de la Nación de Argentina. (Abril de 2018). *Cadena de golosina - Resumen "Alfajores"*. Obtenido de
http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Cadenas%20de%20Valor%20de%20Alimentos%20y%20Bebidas/informes/Resumen_Cadena_GOLO_Alfajores.pdf

Ministerio de Producción y Trabajo de la Presidencia de la Nación de Argentina. (2019). Obtenido de Anuario de Frutas -2019 Exportaciones e Importaciones Argentinas:
https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/ss_mercados_agropecuarios/areas/frutas/_archivos/000030_Informes/000029_Anuario%20de%20Frutas%20-%202019.pdf

Murray, W. (1999). *La globalización de la fruta, los cambios locales y el desigual desarrollo rural en América Latina: Un análisis crítico del complejo de exportación de fruta chilena*. Obtenido de
https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0250-71611999007500004&script=sci_arttext&tlng=en

Murrillo Cruel, J. (2014). *ANÁLISIS PARA LA AMPLIACIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE PRODUCTOS NO TRADICIONALES AGRÍCOLAS COMO PIÑA Y MANGO, HACIA LOS PAÍSES MIEMBROS DEL BLOQUE ALADI Y SU INCIDENCIA EN LA BALANZA COMERCIAL 2007 – 2012*. Obtenido de
<https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/148/1/MURILLO%20CRUEL%20JESSICA.pdf>

- Palma, E., Barrera, M., & Dávila Solaños, A. (2002). *Fundación Centro Nacional de la Medicina Popular Tradicional*. Obtenido de <http://www.herbotecnia.com.ar/aut-passiflora.html>
- Por qué los argentinos son fanáticos del helado artesanal*. (13 de Marzo de 2016). Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/tendencias/2016/11/17/por-que-los-argentinos-son-fanaticos-del-helado-artesanal/>
- Porter, M. (1996). *What is Strategy?* USA: Harvard Business Review.
- Porter, M. (2006). *Estrategias competitivas, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía editorial continental.
- PROECUADOR. (2018). *Boletín mensual de inteligencia de mercados*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/estudios-de-inteligencia-comercial/>
- Ramos Rengifo, A. (2017). *Plan de negocios para la producción y exportación de helados artesanales de colada morada y canelazo a Nueva York, Estados Unidos*. Obtenido de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/7865/1/UDLA-EC-TINI-2017-80.pdf>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración* (Tercera ed.). México: Pearson Educación.
- Santucho, H. (03 de junio de 2020). *Helados - Alimentos Argentinos*. Obtenido de <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=260>
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador - SENAE. (Abril de 2017). Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>
- Sinisterra Valencia, G. (2006). *Contabilidad de Costos*. Cali: ECOE Ediciones.
- Sola Tamayo, P., & Villacís De La Vega, A. (2016). *PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE PRODUCCION Y EXPORTACIÓN DE HELADOS ARTESANALES DE FRUTAS TROPICALES EN LA CIUDAD DE LATACUNGA – ECUADOR*. Obtenido de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/5040/1/UDLA-EC-TIM-2016-01.pdf>
- Summers, D. (2006). *Administración de la Calidad*. México: Pearson Educación.
- Tonato Tutasig, J. (2018). *Proyecto de exportación de helados de la empresa "Productora y comercializadora de los helados de Salcedo CORPICECREAM S.A." de la ciudad de Salcedo, hacia la empresa la*

Serranita, New York, Estados Unidos, período 2018. Obtenido de
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/11968?mode=full>

Vergara Cortina, N. (2012). *Marketing y comercialización internacional*.
Colombia: Ecoe Ediciones.

Weinberger Villarán, K. (2009). *Plan de negocios, herramienta para evaluar la
viabilidad de un negocio*. Perú: USAID/PERU/ MYPE COMPETITIVA.

Zavala Guaahpa, F. (Julio de 2017). *Diseño de un plan para exportación de
Guanábana a la Unión Europea*. Obtenido de
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/22138/1/TT%20ZAVALA%20OG%20F%20G.pdf>

ANEXO
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CUESTIONARIO DE ENTREVISTA



Dirigido al: Sr. Oscar Ambieni - Gerente propietario de la “Heladería la Gruta”

Fecha de realización de la entrevista: sábado 08 de febrero del 2020

Presentación:

Buenos días mi nombre es Jorge Luis López Moreno, maestrante de la facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi, por favor necesito su gentil ayuda con la siguiente información la misma que es recolectada y de uso exclusivamente académico.

Tema: Helados de frutas tropicales tipo paleta exportados desde Latacunga – Ecuador hacia Buenos Aires Argentina

1. ¿Cuál es su percepción general de la industria heladera en Buenos Aires Argentina?

Buenos días esto ha venido creciendo simultáneamente a medida que pasa los años, y bueno el consumo de helados es principalmente social, los adultos, los pibes lo prefieren por añadidura de una buena comida, existen muchas heladerías en la república argentina, pero familias ya tienen su elección ya que llevamos 40 años en el mercado que empezó con mi padre Hector Ambieni y es reconocido como un clásico de Belgrano.

2. ¿Cuáles considera usted que serían las barreras más importantes al momento de ingresar a este mercado?

Ninguna ya que a todo mundo le encanta el helado y que mejor un plus de ofertar helados de frutas tropicales que den variedad al consumidor.

3. ¿Qué proyección de crecimiento tiene la industria heladera en el segmento de frutas tropicales tipo paleta?

Como le decía este tipo de frutas son muy apetecidas, por lo que es un proyecto importante incorporar este tipo de sabores a productos como helados tipo paleta, por lo que el análisis de mercado realizado se considera la siguiente proyección de ventas durante los 5 años:

Años	Proyección de Ventas en unidades
Primer Año	1.814.400
Segundo Año	1.995.840
Tercer Año	2.395.008
Cuarto Año	3.113.510
Quinto Año	4.358.913

- 4. ¿Considera que el consumidor promedio tiene conocimiento de los beneficios que tiene consumir helados de frutas tropicales, que están calificados como alimentos naturales que poseen propiedades curativas para prevenir y tratar ciertas enfermedades como el cáncer?**

Nosotros al ser un país que carece de frutas tropicales, nos las ingeniamos para crear helados de leche y chocolate como el dulce de leche, dulce de leche granizado, chocolate amargo, chocolate speziatto, pistacho siciliano, súper sambayón, crema vainilla etc. Tratamos de vender helados con valor nutricional y han tenido mucha acogida, pero lo hacemos muy rara vez por la falta de materia prima y la cantidad que se necesita. Estamos conscientes de los beneficios que puede tener productos naturales en beneficios de nuestra salud, es por esto que he estado buscando en países como Colombia, Perú, Ecuador por productos con todos los registros sanitarios y un alto contenido nutricional. Además, nosotros los argentinos conocemos los beneficios de la palta (aguacate) y graviola (guababana) es una fruta que se destaca por sus propiedades anticancerígenas y antitumorales, aunque también aporta otros beneficios a la salud.

- 5. ¿Qué tipo de publicidad cree usted que es la más efectiva para promocionar los helados de frutas tropicales?**

La publicidad digital es un buen aliado en llegar a todos los sectores ya que el consumo de helado es netamente social y se consume más en los hogares con la reunión de familiares y amigos.

6. ¿Cuáles piensa usted, son los factores más importantes que toma en cuenta el cliente al momento de comprar helados?

Debe ser ¡Bárbaro! Y claro nutricional aportaría mucho en la elección del comprador así mismo consistente y con todas las reglas sanitarias y de bioseguridad.

Gracias por su valiosa colaboración y tiempo