

## NEGOCIOS INTERNACIONALES

**Tesis previa a la obtención del Título de  
Licenciado en Negocios Internacionales**

**AUTORAS:** Karla Gabriela Tandazo Barrazueta  
Andrea Estefanía Zhingre Herrera

**TUTOR:** MBA. Doris Salomé Segarra Villa

Elaboración y Comercialización de Helado de Mora a  
Base de Yogur Griego Descremado en la Ciudad de  
Loja.

### **Aprobación del tutor**

Yo MBA, Doris Salomé Segarra Villa, certifico que conozco a los autores del presente trabajo de titulación: “Elaboración y comercialización de Helado de Mora a Base de Yogurt Griego Descremado en la Ciudad de Loja”, Andrea Estefania Zhingre Herrera y Karla Gabriela Tandazo Barraqueta, siendo los responsables exclusivos tanto de originalidad y autenticidad, como de su contenido.



.....  
DORIS SALOME  
SEGARRA VILLA

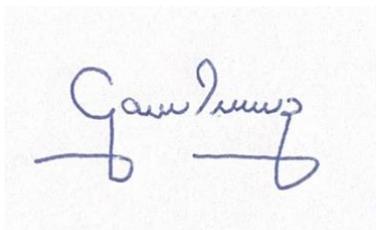
.....  
MBA. Doris Salomé Segarra Villa

DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

### Certificación de Autoría

Nosotras, Andrea Estefania Zhingre Herrera y Karla Gabriela Tandazo Barrazueta declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de la Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes.



.....  
Firma Karla G.Tandazo Barrazueta



.....  
Firma Andrea E. Zhingre Herrera

### Dedicatoria

Agradezco a Dios por haberme dado salud, sabiduría y tranquilidad para poder culminar esta etapa en mi vida.

A mi madre Rosa, que con todo su esfuerzo durante estos años ha criado a una mujer fuerte con valores y principios, siempre ha estado y me ha apoyado cuando nadie más lo hacía. Su apoyo y amor incondicional me han levantado e impulsado en mis peores momentos cuando yo creía que no podía más. A mi padre Alonzo, el hombre que me ha brindado su amor, confianza y apoyo incondicional desde que era una niña. Gracias al sacrificio de ambos, por haberme motivado, acompañado, aconsejado y enseñado a nunca darme por vencida, recordándome siempre lo mucho que valgo y que puedo lograr todo lo que me proponga; han sido mi principal fuente de inspiración desde el principio. Me faltan las palabras para mostrarles mi gratitud, siempre estaré agradecida con Dios por haberme dado unos padres como ustedes. A mi hermana Guissella, que después de tantos años nos reunimos y conocimos realmente, no podría haber pedido una mejor hermana, que con sus palabras de aliento y motivación me ha apoyado en esos días difíciles. Quiero agradecer a mis mascotas Gordo, Luna y Kelly por llegar a mi vida y darle sentido, fueron los que se desvelaron conmigo en todo este proceso y me esperaban al llegar a casa todos los días, su amor puro e incondicional me motivan a seguir adelante. A Jorge, por estar para mí todos los días durante estos últimos años, tanto en los buenos como los malos momentos que hemos atravesado, por su amor, por comprenderme y recordarme todos los días lo mucho que valgo como persona, mujer y estudiante. A mis dos fieles amigos que me regaló la universidad, Nicole, nos hemos apoyado cuando nadie más lo hacía en todo este proceso, gracias por permitirme compartir buenos momentos juntas. Brayan, me has sacado sonrisas en mis peores días aún tu sin saberlo, gracias. Finalmente, a mi compañera de tesis, Karla, parecía imposible, pero podemos decir con la cabeza en alto que lo logramos.

Andrea Zhingre Herrera

### **Dedicatoria**

Con profundo amor y gratitud, dedico este trabajo a mi familia. A ti, mami Nancy, mi refugio seguro y mi mayor inspiración. Tu amor incondicional ha sido mi brújula en este mar de conocimientos. Gracias por cada palabra de aliento, por cada abrazo que disipa mis miedos y por enseñarme el valor de la empatía y la bondad. A ti, papi Carlos, mi guía y mi ejemplo a seguir. Mi mentor y mi héroe que siempre me ha inspirado a buscar siempre nuevos horizontes y jamás rendirme en este camino. Gracias por inculcarme la pasión por el aprendizaje desde pequeña y por demostrarme que con esfuerzo y dedicación todo es posible. A mi hermana Tania, gracias por compartir conmigo las alegrías y las tristezas, por tus consejos sabios y por tus celebraciones cada vez que logro un nuevo objetivo. A mis fieles mascotas, Samy, Nala y Ema, quienes con sus miradas llenas de amor me recuerdan la importancia de disfrutar de los pequeños momentos y que con sus caricias y compañía han aliviado mis momentos de estrés, y a Nico, mi fiel compañero, aunque ya no estás físicamente conmigo tu recuerdo vive en mi corazón, gracias por todos los momentos de alegría que compartimos, siempre llevarás un lugar especial en mi vida.

Con agradecimiento infinito a Dios, que me ha brindado la oportunidad de vivir esta experiencia y crecer como persona. Gracias por las bendiciones recibidas y por permitirme alcanzar esta meta.

Y a Andrea, por tu amistad, tu colaboración invaluable y por compartir conmigo esta experiencia tan enriquecedora.

Gracias a todos por ser mi familia, mi equipo y mi mayor fuente de inspiración. Este logro es también suyo.

Karla Tandazo

## **Agradecimiento**

Primeramente, agradecer a Dios por habernos dado la sabiduría y fuerza para no darnos por vencidas durante este proceso académico.

A nuestros padres que han sido nuestros mayores apoyos y pilares fundamentales para seguir adelante en este proceso. En nuestro crecimiento tanto personal como académico durante estos cuatro años, sin ellos esto un hubiese sido posible.

Queremos agradecer desde lo más sincero a la Universidad Internacional del Ecuador, por habernos dado la oportunidad de ser parte de ella y llenarnos de conocimiento para formarnos como profesionales y poder enfrentarnos así al mundo laboral. Gracias a todos los docentes que desde el principio nos han brindado todos sus conocimientos y habilidades como los excelentes profesionales que son; sin olvidar que siempre nos han aconsejado y motivado para seguir adelante con nuestros sueños.

Por todo lo antes mencionado y mucho más, gracias a todas las personas que han confiado en nosotras desde el primer día.

Karla Tandazo y Andrea Zhingre

## Tabla de contenido

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Resumen.....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>Abstract .....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>Introducción.....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>Justificación.....</b>  | <b>11</b> |
| Objetivo General.....  | 12        |
| Objetivos específicos.....   | 12        |
| <b>1.1 Fase de Empatía .....</b>   | <b>13</b> |
| 1.2 Investigación del problema .....                                     | 13        |
| 1.3 Observación.....   | 14        |
| 1.4 Buyer Persona.....   | 15        |
| 1.5 Mapa de empatía.....   | 17        |
| 1.6 Investigación de Campo.....  | 18        |
| Encuesta.....  | 18        |
| <b>2. Identificación de la Problemática .....</b>                        | <b>31</b> |
| 2.1 Enumerar los 5 Principales Problemas del Segmento Seleccionado ..... | 31        |
| 2.2 Customer Journey Map .....   | 32        |
| 2.3 Árbol de problemas. ....   | 34        |
| <b>3. Idea de Negocio.....</b>   | <b>36</b> |
| 3.1 Técnica How Might We .....   | 36        |
| 3.2 Brainstorming .....  | 37        |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.4 Idea (viable, deseable y factible) .....   | 42        |
| 3.5 Prototipo 1.0 .....  | 43        |
| 3.5.1 Nombre y marca .....   | 44        |
| 3.5.2 Formulación .....  | 44        |
| 3.5.3 Empaque y Presentación .....   | 45        |
| 3.5.4 Características del Producto.....  | 47        |
| 3.6 Propuesta de Valor.....  | 47        |
| 3.7 Modelo de monetización .....   | 48        |
| 3.8 Business Model Canvas.....   | 48        |
| 3.9 Análisis PESTEL .....  | 50        |
| 3.10 Análisis de Porter .....  | 55        |
| 3.11 FODA.....   | 58        |
| 3.12 CAME .....  | 59        |
| <b>4. Validación de Factibilidad – Viabilidad – Deseabilidad.....</b>                        | <b>61</b> |
| 4.1.1 Investigación de Mercado .....   | 61        |
| 4.1.2 Planteamiento del Mercado Objetivo .....   | 62        |
| 4.1.3 Descripción del Mercado Objetivo .....   | 62        |
| 4.1.4 Tamaño del Mercado Objetivo .....  | 63        |
| 4.2 Validación del segmento de mercado.....  | <b>64</b> |
| 4.3 Testing (Designing Strong Experiments) .....   | <b>73</b> |
| 4.4 Adaptación de la Propuesta de Valor con Perfil del Cliente (Product-Market Fit)<br>..... | <b>75</b> |
| 4.5 Prototipo 2.0 (Mejora del prototipo) .....   | <b>77</b> |
| 4.6 Medir datos y análisis de resultados de investigación de mercado .....                   | <b>78</b> |

|   |            |
|---|------------|
| 4.7 PMV (Producto Mínimo Viable).....                           | 80         |
| 4.8 Landing Page/Video Comercial.....                           | 81         |
| 4.9 Validación de la Monetización.....                          | 81         |
| <b>Capítulo 5 .....</b>   | <b>82</b>  |
| 5.1 Establecimiento de Objetivos.....                           | 82         |
| 5.2 Estrategias de Marketing Mix (4ps) .....                    | 83         |
| 5.3 Estrategia de Marketing Digital .....                       | 85         |
| 5.4 Estrategia de Diferenciación .....                          | 86         |
| 5.5 Presupuesto de Marketing .....                              | 87         |
| <b>Capítulo 6 .....</b>   | <b>88</b>  |
| 6.1 Localización.....   | 88         |
| 6.2 Operaciones (Mapa de Procesos) .....                        | 93         |
| 6.3 Diseño Organizacional (Organigrama) .....                   | 94         |
| 6.4 Diseño del Proceso Productivo o Servicio (Flujograma) ..... | 99         |
| 6.5 Conformación Legal .....                                    | 101        |
| <b>7. Evaluación Financiera .....</b>                           | <b>103</b> |
| 7.1 Inversión Inicial.....                                      | 104        |
| 7.2 Presupuesto de Ventas.....                                  | 105        |
| 7.3 Punto de Equilibrio .....                                   | 107        |
| 7.4 Estados Financieros (Estado de Costos) .....                | 108        |
| 7.5 Estado de Pérdidas y Ganancias (P & G) .....                | 109        |
| 7.6 Flujo Efectivo/ Cash Flow/ Flujo de Cajas .....             | 110        |

|   |            |
|---|------------|
| 7.7 Indicadores Financieros .....                       | 112        |
| <b>8. Plan de Internacionalización.....</b>             | <b>114</b> |
| 8.1 Análisis de las Capacidades de la Empresa.....      | 115        |
| 8.2 Elección País Internacionalizar .....               | 119        |
| 8.2.3 Realizar el STEEPLE del país seleccionado .....   | 120        |
| 8.3 Requerimientos legales del país elegido .....       | 123        |
| 8.3.1 Partidas Arancelarias .....                       | 124        |
| 8.3.2 Tarifa Arancelaria .....                          | 125        |
| 8.3.3 Documentación para exportación .....              | 125        |
| 8.3.4 Proceso de exportación (SENAE).....               | 126        |
| 8.3.5 Etiquetados .....                                 | 127        |
| 8.3.6 Empaques .....                                    | 129        |
| 8.3.7 Normas de seguridad.....                          | 132        |
| 8.3.8 Restricciones .....                               | 133        |
| 8.4 Establecer 3 objetivos de Internacionalización..... | 134        |
| 8.5 Estrategia de internacionalización .....            | 134        |
| <b>Capítulo 9 Conclusiones y Recomendaciones .....</b>  | <b>136</b> |
| <b>Bibliografía .....</b>                               | <b>138</b> |

## Índice de Figuras

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1</b> Buyer Persona.....                  | 16 |
| <b>Figura 2</b> Mapa de Empatía.....                | 17 |
| <b>Figura 3</b> Pregunta N.o 1 .....                | 21 |
| <b>Figura 4</b> Pregunta N.o 2 .....                | 22 |
| <b>Figura 5</b> Pregunta N.o 3 .....                | 23 |
| <b>Figura 6</b> Pregunta N.o 4 .....                | 24 |
| <b>Figura 7</b> Pregunta N.o 5 .....                | 25 |
| <b>Figura 8</b> Pregunta N.o 6 .....                | 26 |
| <b>Figura 9</b> Pregunta N.o 9 .....                | 27 |
| <b>Figura 10</b> Pregunta N.o 8 .....               | 28 |
| <b>Figura 11</b> Pregunta N.o 9 .....               | 29 |
| <b>Figura 12</b> Pregunta N.o 10 .....              | 30 |
| <b>Figura 13</b> Customer Journey Map.....          | 33 |
| <b>Figura 14</b> Árbol de Problemas - Efectos ..... | 35 |
| <b>Figura 15</b> Árbol de Problemas - Causas.....   | 35 |
| <b>Figura 16</b> Brainstorming .....                | 38 |
| <b>Figura 17</b> Técnica de Selección .....         | 41 |
| <b>Figura 18</b> Prototipo 1.0 .....                | 44 |
| <b>Figura 19</b> Envase y Presentación .....        | 46 |
| <b>Figura 20</b> Tapa Reciclable.....               | 46 |
| <b>Figura 21</b> Envase Biodegradable .....         | 47 |
| <b>Figura 22</b> Business Model Canvas.....         | 49 |
| <b>Figura 23</b> Análisis FODA .....                | 58 |
| <b>Figura 24</b> Análisis CAME.....                 | 60 |
| <b>Figura 25</b> Encuesta 2 - Pregunta N.o 1.....   | 65 |
| <b>Figura 26</b> Encuesta 2 - Pregunta N.o 2.....   | 66 |
| <b>Figura 27</b> Encuesta 2 - Pregunta N.o 3.....   | 67 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Figura 28</b> Encuesta 2 - Pregunta N.o 4.....                   | 68  |
| <b>Figura 29</b> Encuesta 2- Pregunta N.o 5.....                    | 69  |
| <b>Figura 30</b> Encuesta 2 - Pregunta N.o 6.....                   | 70  |
| <b>Figura 31</b> Encuesta 2 - Pregunta N.o 7.....                   | 71  |
| <b>Figura 32</b> Encuesta 2 - Pregunta N.o 8.....                   | 72  |
| <b>Figura 33</b> Encuesta 2 - Pregunta N.o 9.....                   | 73  |
| <b>Figura 34</b> Prototipo 2.0 .....                                | 77  |
| <b>Figura 35</b> Prototipo 2.0 Etiquetado.....                      | 78  |
| <b>Figura 36</b> Producto Mínimo Viable .....                       | 80  |
| <b>Figura 37</b> Mapa Ciudad de Loja .....                          | 90  |
| <b>Figura 38</b> Ubicación Satelital.....                           | 91  |
| <b>Figura 39</b> Locación Empresa Sweet Life .....                  | 92  |
| <b>Figura 40</b> Mapa de Procesos .....                             | 93  |
| <b>Figura 41</b> Organigrama .....                                  | 95  |
| <b>Figura 42</b> Flujograma de Proceso de Venta .....               | 100 |
| <b>Figura 43</b> Análisis Fuerzas de Campo Colombia.....            | 117 |
| <b>Figura 44</b> Análisis Fuerzas de Campo Brasil.....              | 119 |
| <b>Figura 45</b> Etiqueta Helado en Portugués.....                  | 128 |
| <b>Figura 46</b> Etiqueta Requerido en Niveles Altos de Azúcar..... | 129 |
| <b>Figura 47</b> Empaque Exportación Sweet Life.....                | 130 |
| <b>Figura 48</b> Pallet de Plástico.....                            | 131 |
| <b>Figura 49</b> Contenedor Isotérmico IATA RKN.....                | 131 |
| <b>Figura 50</b> Potencial de Exportación .....                     | 135 |
| <b>Figura 51</b> Prototipo 3.0 .....                                | 135 |

**Índice de Tablas**

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tabla 1</b> Adaptación de la Propuesta de Valor .....              | 75  |
| <b>Tabla 2</b> Comparación Preguntas Encuestas y Testeo .....         | 79  |
| <b>Tabla 3</b> Inversión por Unidad Helado de Mora - Sweet Life ..... | 84  |
| <b>Tabla 4</b> Presupuesto de Marketing.....                          | 87  |
| <b>Tabla 5</b> Características de los Diferentes Puestos .....        | 96  |
| <b>Tabla 6</b> Presupuesto de Inversión Inicial.....                  | 104 |
| <b>Tabla 7</b> Presupuesto de Ventas .....                            | 105 |
| <b>Tabla 8</b> Pronóstico de Ventas.....                              | 106 |
| <b>Tabla 9</b> Punto de Equilibrio en Función a las Ventas .....      | 107 |
| <b>Tabla 10</b> Punto de Equilibrio en Función a las Unidades .....   | 108 |
| <b>Tabla 11</b> Estado de Costos.....                                 | 108 |
| <b>Tabla 12</b> Estado de Pérdidas y Ganancias .....                  | 109 |
| <b>Tabla 13</b> Flujo de Efectivo .....                               | 111 |
| <b>Tabla 14</b> Valor Actual Neto .....                               | 112 |
| <b>Tabla 15</b> Tasa Interna de Retorno.....                          | 113 |
| <b>Tabla 16</b> Periodo de Recuperación de la Inversión .....         | 114 |

## **Resumen**

El presente estudio se centra en la elaboración y comercialización de helado de mora a base de yogurt griego descremado en la Ciudad de Loja. Para lograr el objetivo se llevaron a cabo diversas etapas propias de la metodología Design Thinking, desde la fase de empatía donde se reconoce el problema y se busca empatizar con el mercado al que se dirige, la formulación y producción del helado, la factibilidad y diseño de estrategias de marketing hasta la evaluación financiera realizada para conocer la situación financiera de la empresa Sweet Life. Los resultados obtenidos permitieron determinar los costos de producción, las preferencias de los consumidores locales y los canales de distribución adecuados al proyecto.

*Palabras clave:* Helado, saludable, proteico.

## **Abstract**

For this study, the focus is on the production and commercialization of blackberry flavored ice cream made with nonfat Greek yogurt in the city of Loja, Ecuador. To achieve the objective, several stages of Design Thinking methodology were carried out, starting from the empathy phase where the problem is recognized and we seek to empathize with the target market, the formulation and production of the ice cream, the feasibility and design of marketing strategies to the financial evaluation performed to know the financial situation of the company Sweet Life. The results obtained made it possible to determine production costs, local consumer preferences and distribution channels suitable for the project.

*Keywords:* Ice cream, healthy, proteinaceous.

## Introducción

La producción de leche anual en Latinoamérica ronda alrededor del 102%, es decir, que cuenta con un número alto de auto suficiencia para la población. Para el año 2022 consumo diario de lácteos ha sido impuesto desde hace años, son consumidos más de 366.800 millones de kilogramos de productos lácteos al rededor del mundo puesto que son conocidos por brindar nutrientes esenciales, vitaminas, minerales y proteínas mismos que ayudan al sistema inmune de las personas, así como también contribuir a que las mismas tengan una alimentación equilibrada y saludable (Orús, 2023).

Según estadísticas del INEC se estima que en Ecuador se producen 6,8 litros de leche por cada vaca, lo que supone un total de 5.5 millones de litro por día. De este total el 9.1% va destinado a la elaboración de yogures, en su mayoría son yogures industrializados para su producción masiva, es decir, ni una cuarta parte de este porcentaje es destinado a la elaboración de yogures griegos descremados (Clúster Lácteo del Ecuador, 2022).

El yogur griego es un producto resultante de la fermentación ácido-láctea por un conjunto de bacterias las cuales una vez concentradas cuentan con un valor proteico superior al 5.6% (Wilman & Ponce, 2018). Según Kantar empresa dedicada al análisis de datos y consultorías existe un aumento de familias que optan por consumir alimentos beneficiosos para la salud, dando esto como resultado que más de 125.000 hogares del Ecuador consumen yogurt griego. Este tipo de yogur no solo es conocido por contener un alto contenido proteico sino también por sus macronutrientes y probióticos, mismos que ayudan y regulan la salud intestinal y ósea.

Los helados generalmente en su proceso de la elaboración tienen como base principal los lácteos y por ende son asociados como un postre alto en azúcares y grasas, descartando inmediatamente este como una opción de postre saludable. Según (FAO,

Agricultural Outlook, 2023) en el año 2022 en Latinoamérica fueron consumidos alrededor de los 40 kilos de azúcar por persona, siendo este un dato preocupante, a pesar de que ya existen y se sigue en la búsqueda de productos sustitutos este número se mantendrá hasta el año 2032. Por esta razón Sweet Life se enfoca en la utilización de edulcorante en su elaboración de los helados saludables.

En el mercado ecuatoriano las marcas más conocidas de edulcorantes y a las cuales las personas tienen un fácil acceso son: Estevia, Glucósidos de esteviol, Extracto de Estevia, Aspartame, Sacarina, Fruto del Monje y Sucralosa. Según (VALDIVIESO & VILLACIS, 2022) en un análisis realizado a alimentos procesados derivados de los lácteos mencionan que solamente el 44% de helados producidos en Ecuador han utilizado Glucósidos de esteviol como componente principal de edulcorante y un 54% de edulcorante Sucralosa en yogures. Por lo que se evidencia que las industrias productoras de lácteos se centran en cuidar los niveles de azúcar en los yogures, pero de manera contraria sucede con los helados.

Muchas de las personas que optan por postres saludables como su primera opción tienen dificultad para encontrarlos en sus tiendas convencionales, mercados y supermercados esto debido a la gran producción y consumo masivo de postres procesados que no se enfoca precisamente en la salud de las personas, y no solo esto, sino que estos productos saludables son comparados en precio con los “convencionales”. Es por esto que a la mayoría de los consumidores se les dificulta el acceder a postres saludables, entonces es aquí donde aparece la pregunta, ¿existe la posibilidad de producir un helado saludable y apetecible, respetando los estándares nutricionales y económicos de las familias? La respuesta es sí, y es así como en este proyecto de titulación se ha procedido a recolectar información para así empezar con la elaboración de helados de mora a base de yogurt griego descremado producidos en Ecuador, respetando los estándares nutricionales de las personas y comercialización de este. Para tener una alimentación saludable, es necesario utilizar en el proceso de producción ingredientes naturales y sostenibles.

Para la ejecución oportuna del presente proyecto se implementan diferentes herramientas de análisis como lo son el Buyer Persona, Mapa de Empatía, investigación de mercado a través de encuestas, Customer Journey map, árbol de problemas, técnica How Might We, Brainstorming, Business Model Canvas, análisis PESTEL, análisis de las cinco fuerzas de Porter, análisis FODA y análisis CAME.

### **Justificación**

El presente trabajo de titulación tiene como finalidad la investigación de la viabilidad económica y comercial creación de un negocio centrado en la elaboración y comercialización de helado de mora con yogurt griego descremado, llevando a cabo los procesos necesarios, todo con el propósito de brindar un nuevo producto saludable a la población lojana que consume helados y que al mismo tiempo buscan una opción que contenga nutrientes que aporten beneficios a la salud.

El mercado lojano se reconoce por el consumo frecuente de postres que son incluidos en eventos, celebraciones, o simplemente en un día común en compañía de una comida que necesita un toque dulce, sin embargo existe una escasa oferta de alternativas de productos saludables en la ciudad de Loja, convirtiendo este lugar en uno propicio para la introducción de un producto innovador que pueda ser consumido por personas con necesidades alimenticias especiales que no les sea posible ingerir azúcares o personas con una dieta alta en proteínas e incluso vegetarianos.

Con relación a lo expuesto, la ingesta masiva de alimentos con alto contenido de azúcar se asocia a diferentes problemas de salud, como lo son la diabetes, enfermedades cardíacas, obesidad y presión arterial elevada. Los helados son uno de los productos que más cantidad de azúcar se utiliza para su producción, además de sabores artificiales que también son perjudiciales para la salud, ya que su consumo en cantidades desmedidas puede desencadenar en afecciones como aumento somnolencia y dolores de cabeza. En contraposición, el yogur griego se distingue por su saludable contenido nutricional, al contener cantidades altas de proteína y grasas

saludables, dichos macronutrientes son necesarios para una dieta equilibrada junto con carbohidratos, los cuales también forman parte de este alimento, por lo que el consumo de dicho yogur contribuye a complementar una dieta nutritiva, la cual es necesaria para el correcto funcionamiento metabólico del organismo.

La población ecuatoriana posee un consumo anual de 1,5 litros de helado, per cápita (Bravo, 2023). Esto encamina el presente estudio a la creación y comercialización de un helado que posea los macronutrientes que necesita el ser humano para llevar una dieta adecuada, junto con un nivel de azúcares moderados que provengan de una fruta, como la mora la cual será utilizada en el presente caso.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Llevar a cabo una óptima elaboración y comercialización del producto Sweet Life, que consiste en un helado de mora base de yogurt griego descremado.

### **Objetivos específicos**

- Desarrollo de un helado saludable, elaborado a base de yogurt griego descremado y moras, sin azúcares añadidos ni saborizantes artificiales.
- Llevar a cabo una investigación de mercado para ofrecer un producto adaptado a los gustos y necesidades del consumidor.
- Implementar herramientas de mercadeo como lo son las 4P's del marketing para lograr cautivar y fidelizar al cliente.
- Evaluación de la viabilidad económica del negocio, a través de una proyección financiera que contenga un análisis de costos a ser utilizados en el proceso de producción y el uso de herramientas como Van y Tir para medir la rentabilidad.
- Realizar un plan para la internacionalización Sweet Life.

## **1.1 Fase de Empatía**

Esta fase es conocida como una de las esenciales en la elaboración de este proyecto, ya que ayuda a determinar las necesidades, preferencias y conductas del público objetivo y así ajustarlo a ellos. Además, realiza un enfoque más conveniente en la elaboración y diseño del producto conociendo las motivaciones, frustraciones y elementos del entorno. A partir de la empatía con el posible cliente se llega a la identificación del problema y gracias a esto se pueden generar soluciones de alto valor, dando como resultado el camino más factible para potenciar los productos o servicios brindados por una empresa (Phimister & Torruella, 2021). En este sentido, al tener en cuenta la carencia de alternativas de productos beneficiosos para la salud que el público lojano padece, se empatiza con esta población, de manera que se plantea la creación de Sweet Life: un helado elaborado con yogurt griego y mora, con el propósito de ofrecer un postre que contenga nutrientes, ya que, a diferencia de los yogures convencionales, el griego se caracteriza por ser reducido en grasas y alto en proteína vegetal, la cual es un macronutriente primordial en la síntesis de proteína que contribuye al mantenimiento de masa muscular junto con la formación de anticuerpos que favorecen al sistema inmune, por lo tanto, esta idea de negocio da solución al problema que tiene la población local de la escasez de postres convenientes para la salud, existiendo una oferta de únicamente helados ultra procesados con contenido excesivo de azúcares.

## **1.2 Investigación del problema**

La alimentación ha ido evolucionando y ajustándose a las preferencias y necesidades de las personas a través de los años. Según un estudio realizado por (Mesa Participación Asociaciones de Consumidores, 2022) el 66% de ecuatorianos afirmaron que sus hábitos alimenticios son saludables, dejando atrás las costumbres de consumir cualquier tipo de alimento sin importar las cantidades excesivas de grasas o azúcares que estas contienen; fijándose más en los estándares saludables y en cómo

estos productos han sido elaborados. Es a raíz de esto que surgieron 2 factores influyentes en el caso: El aumento de consumidores en postres con nutrientes saludables en el país es cada vez mayor y la escasez de diversas opciones de postres saludables en los supermercados y cafeterías del Ecuador. Cabe destacar que más del 64% de ecuatorianos eligen el supermercado como su lugar de compra habitual.

Dentro de Ecuador se pueden encontrar una gran variedad de yogures, con una extensa lista de sabores y frutas empleadas en su elaboración, pero estos cuentan con niveles altos de azúcares y grasas y son perjudiciales para la salud. Según (OCEDA & FAO, 2023) se prevé que en los siguientes 10 años se produzca un incremento en el consumo de azúcares, mismo que se trata de evitar controlando la producción de la misma y elaborando edulcorantes sustitutos. La producción de yogurt griego también es una ayuda para que más personas consuman lácteos bajos en azúcares, pues es conocido junto con el yogurt natural como uno de los más sanos y bajos en azúcares.

Los helados artesanales producidos a base de leche, agua o crema, todos estos elaborados para los diferentes gustos de las personas (Morales, 2016). La mayoría de estos se elaboran con el mismo proceso y se repite el patrón constantemente, pues son conocidos como productos “ultra procesados”. Esto debido a que en su elaboración usan conservantes y saborizantes añadidos, es decir, que la mayoría de estos no son 100% artesanales. Es por esto que se ha procedido a la creación y elaboración de Sweet Life, helado de mora a base de yogurt griego 100% artesanal bajo en grasas y azúcares.

### **1.3 Observación**

A través de la metodología Design Thinking, se ha podido notar que el público objetivo se alinea a las personas que consumen postres saludables, debido a la escasez de alternativas de helados saludables que no contengan azúcares añadidos y que además su tabla nutricional refleje un alto valor proteico.

Se han identificado una serie de problemas que presentan los usuarios:

Complejidad al momento de conseguir opciones de helados saludables en el mercado: las personas interesadas en comer sano encuentran dificultades para localizar en los supermercados tradicionales productos que satisfagan sus requerimientos y preferencias nutricionales.

Los consumidores que le dan importancia a las sustancias y nutrientes saludables que contienen los alimentos va en aumento. Mucha gente busca soluciones con alto contenido en proteínas y otros nutrientes buenos para la salud, con bajo contenido en azúcar y grasas saturadas, y elaborados con ingredientes naturales. Esto genera en el consumidor un sentimiento de frustración al impedirle el consumo de postres cuando quieren mantener un estilo de vida nutritivo.

#### **1.4 Buyer Persona**

Es una representación gráfica ficticia del comprador ideal basado en las experiencias previas de personas como ellos (Media, 2022). Gracias al Buyer Persona se identifica las verdaderas necesidades y preocupaciones. Logrando entender mejor a quién se dirige las estrategias de inserción, de esta manera se crea el producto perfecto para dar soluciones al cliente.

Figura 1

## Buyer Persona



Nota: En la figura 1 los componentes del Buyer Persona, incluyendo la biografía que describe el estilo de vida de la persona ficticia y a qué se dedica. La ilustración de este usuario contribuye a una comprensión óptima de las necesidades y preocupaciones que posee el cliente potencial con base a su comportamiento, metas y

objetivos, cuáles son las redes sociales que utiliza, sus habilidades, su personalidad y sus aficiones.

### 1.5 Mapa de empatía

Es conocido como una estrategia de preguntas que ayuda a reconocer con profundidad una situación o problema que tienen los compradores (Radiofonica, 2020). Mediante estas preguntas se identifican las necesidades y sentimientos que estos tienen, de manera que logra obtener una cantidad mayor de información. Al momento de realizar estas preguntas es importante llegar a las personas con buena actitud.

**Figura 2**

*Mapa de Empatía*



Nota: Como se observa en la figura 2 se han planteado una serie de preguntas, mismas que han sido respondidas en relación a los pensamientos, sentimientos y aspiraciones de las personas en relación al consumo de helados saludables. De esta manera se observar una creciente demanda de postres saludables, ya que los consumidores buscan postres más saludables y menos procesados, pero existe una evidente falta de variedad, precios elevados y escasos puntos de venta de estos.

### **1.6 Investigación de Campo**

La investigación de campo hace referencia al acto de acudir a un lugar en cuestión donde encuentran los informantes claves que ayudan a la tarea (Rodríguez, 2024). Este proceso que permite la recolección de datos e información para seguidamente ser estudiados sin cambiar o manipular las diferentes respuestas y variables.

El objetivo de realizar este estudio es conocer e interactuar cualitativamente con las personas del mercado específico al que es dirigido de manera directa, de esta manera la recolección de datos es concisa y se puede establecer puntos de alto valor para la elaboración del producto puesto en estudio.

### **Encuesta**

Mediante esta encuesta se identifica el interés del público en la aceptación de un nuevo postre saludable a base de yogurt griego en el mercado y ayudando a reconocer las necesidades y preferencias de los consumidores. De ante mano se le agradece por su participación, sus respuestas serán utilizadas únicamente con fines de investigativos. Realizar esta encuesta solo le tomará un máximo de 5 minutos.

#### **1. ¿A usted le gusta los postres saludables?**

Si

No

Me es indiferente

No tengo conocimiento de ello

**2. ¿Con qué frecuencia consume helados?**

Muy frecuente

Algunas veces al mes

Todos los días

Casi nunca

Nunca

**3. ¿Sabía usted que existen helados saludables que aportan valores nutricionales?**

Si

No

Tal vez

**4. Le gustaría poder comprar helados saludables, con menos calorías, con el fin de cuidar su salud y a la vez satisfacer sus necesidades?**

Si

No

Tal vez

**5. ¿Qué red social utiliza usted para conocer los nuevos productos del mercado?**

Facebook

Instagram

Snapchat

X (Twitter)

Otros

**6. Normalmente, ¿dónde compra usted los postres?**

Supermercado

Tienda convencional

Cafeterías

**7. ¿Al comprar un helado en el supermercado se fija en la tabla nutricional?**

Si

No

A veces

**8. ¿Consumiría un helado que el único azúcar que contenga sea el de la fruta?**

Si

No

Tal vez

**9. ¿Cuál de las siguientes frutas prefiere?**

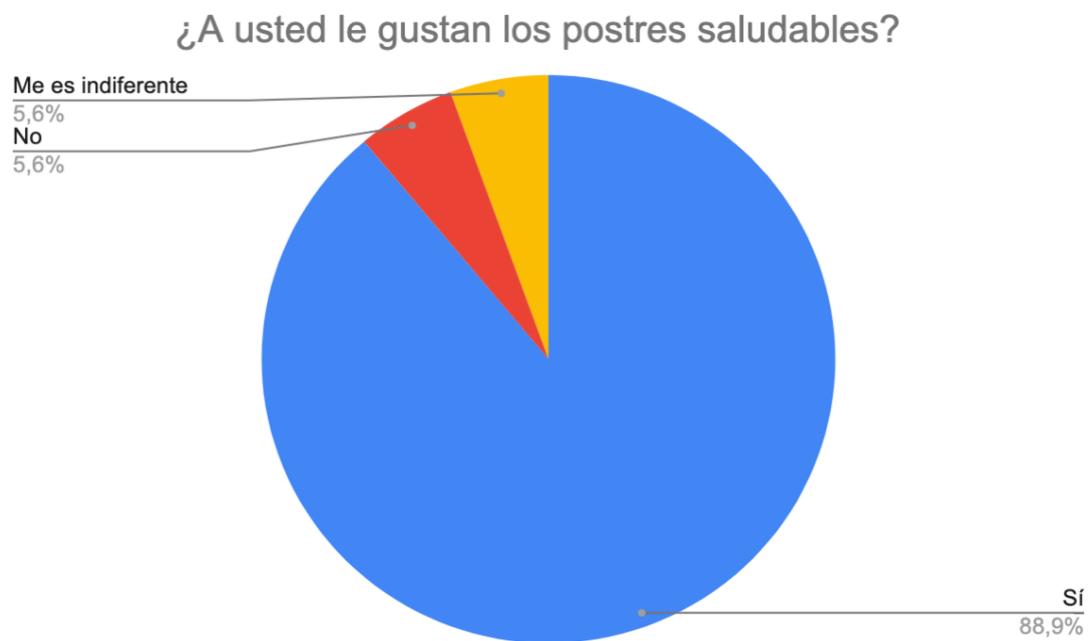
Fresa

Mora

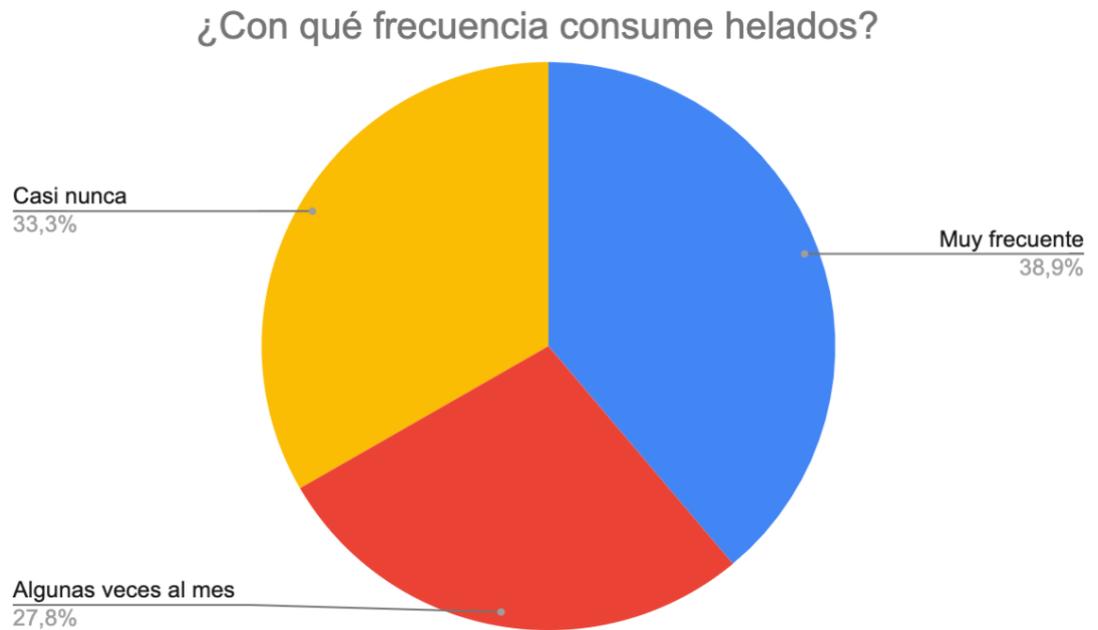
Durazno

**10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un bote de medio litro de helado saludable?**

(pregunta abierta)

**Figura 3***Pregunta N.o 1*

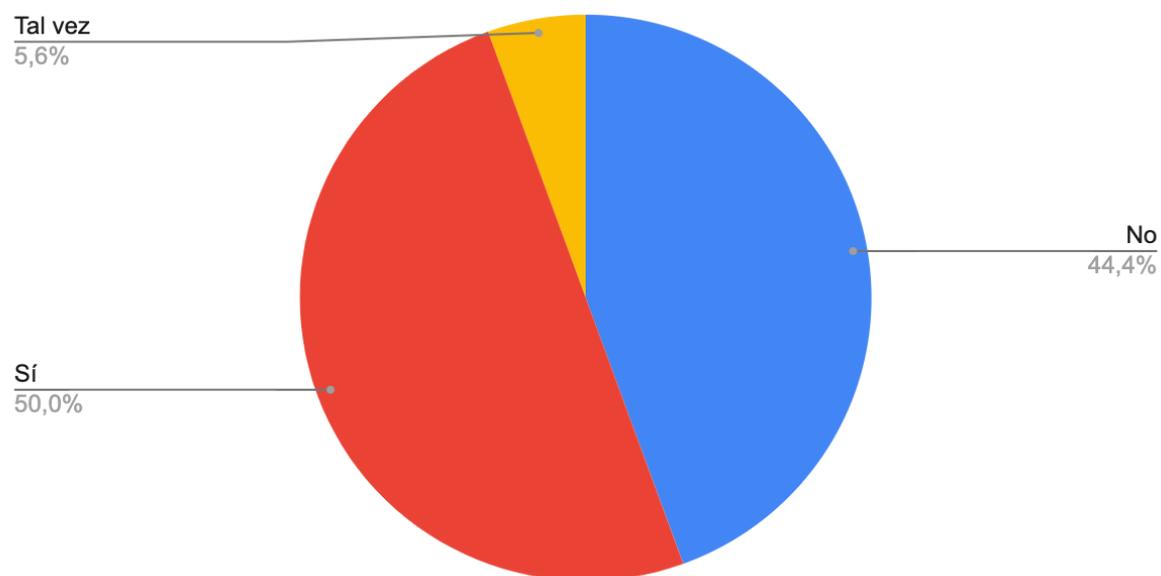
Nota: Como se observa en la gráfica con relación a la primera pregunta de la encuesta, se puede determinar que más del 88% de las personas consumen postres saludables.

**Figura 4***Pregunta N.o 2*

Nota: Como se observa en la gráfica con relación a la segunda pregunta de la encuesta, más del 38.9% de las personas consumen helados regularmente, por lo que encamina en buena dirección la elaboración y comercialización de Sweet Life.

**Figura 5***Pregunta N.o 3*

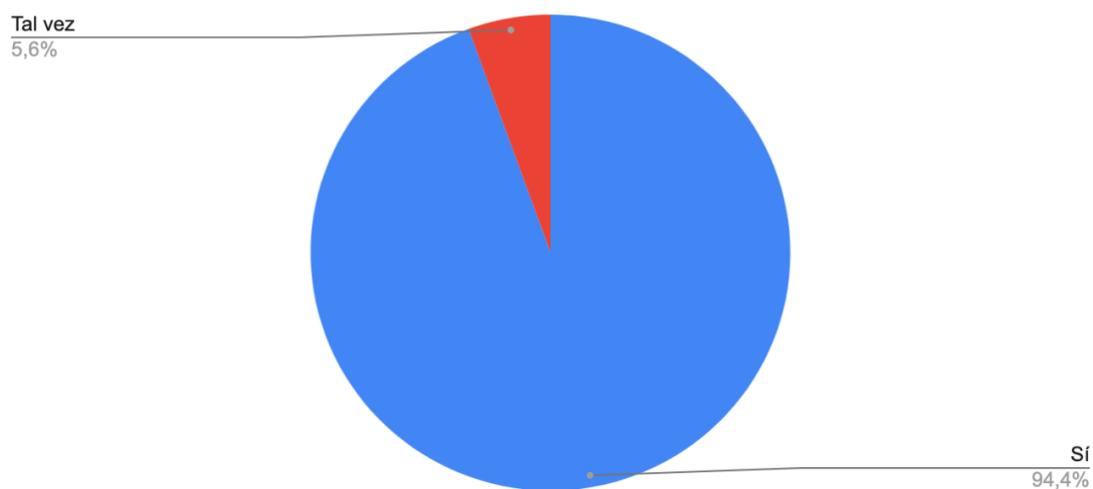
¿Sabía usted que existen helados que aportan valores nutricionales?



Nota: Como se observa en la gráfica la tercera pregunta de la encuesta, el 50% de encuestados afirman conocer la existencia de helados con valores nutricionales, pues indica que la mayoría de estos al realizar sus compras se fijan en los componentes que estos contienen.

**Figura 6***Pregunta N.o 4*

¿Le gustaría poder comprar helados saludables con menos calorías, con el fin de cuidar su salud y a la vez satisfacer sus necesidades?

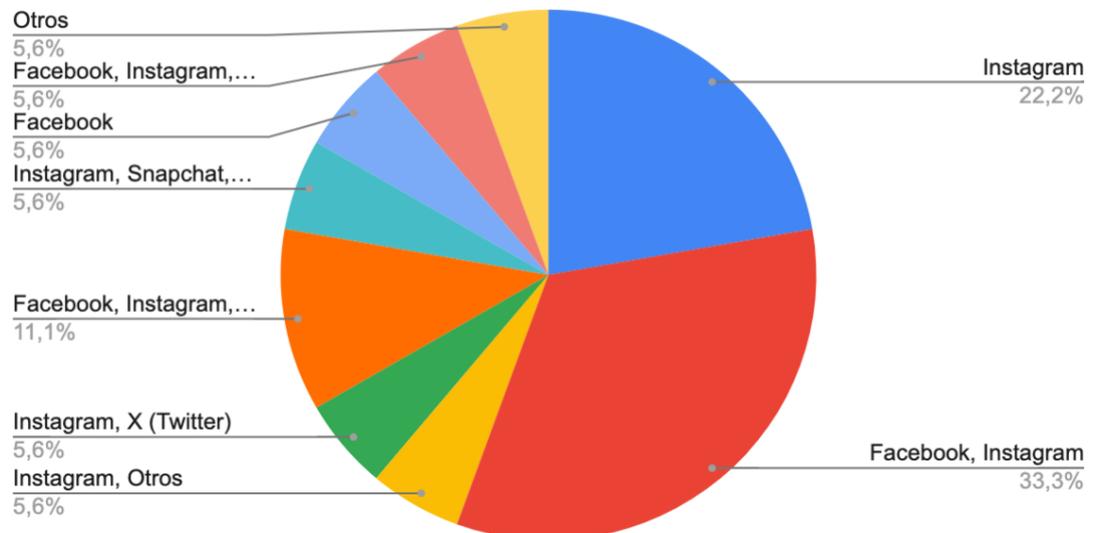


Nota: Como se observa en la gráfica en relación con la cuarta pregunta de la encuesta, el 94.4% de personas tienen la necesidad de comprar un helado que no contenga calorías y aun así satisfaga la necesidad de consumir algo dulce cuidando su salud.

Figura 7

Pregunta N.o 5

¿Qué red social utiliza usted para conocer los nuevos productos del mercado?

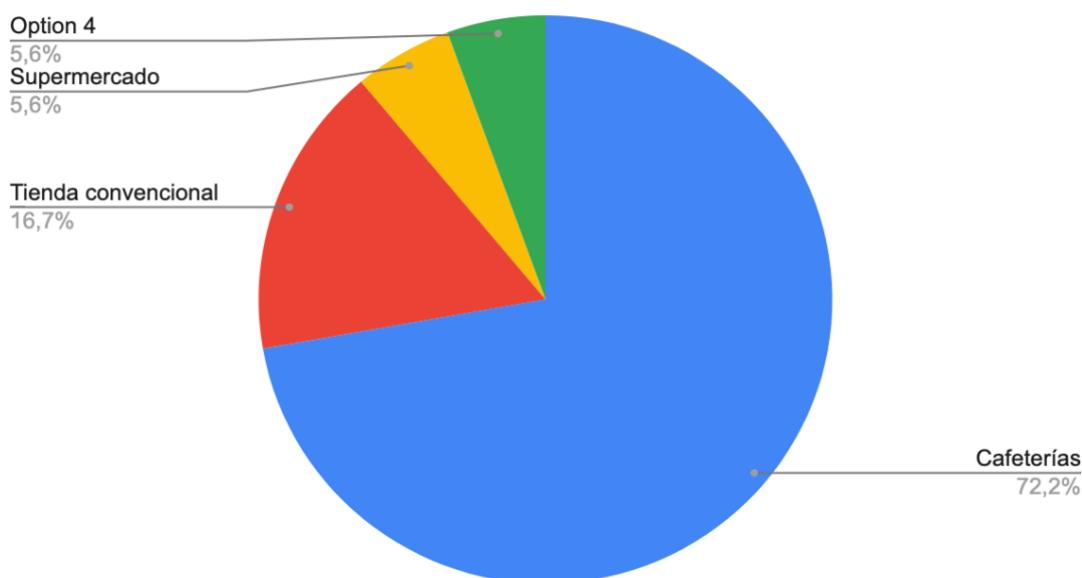


Nota: Como se observa en la gráfica en relación con la quinta pregunta de la encuesta, el 33.3% de encuestados señalan usar Facebook e Instagram para conocer nuevos productos.

### Figura 8

Pregunta N.o 6

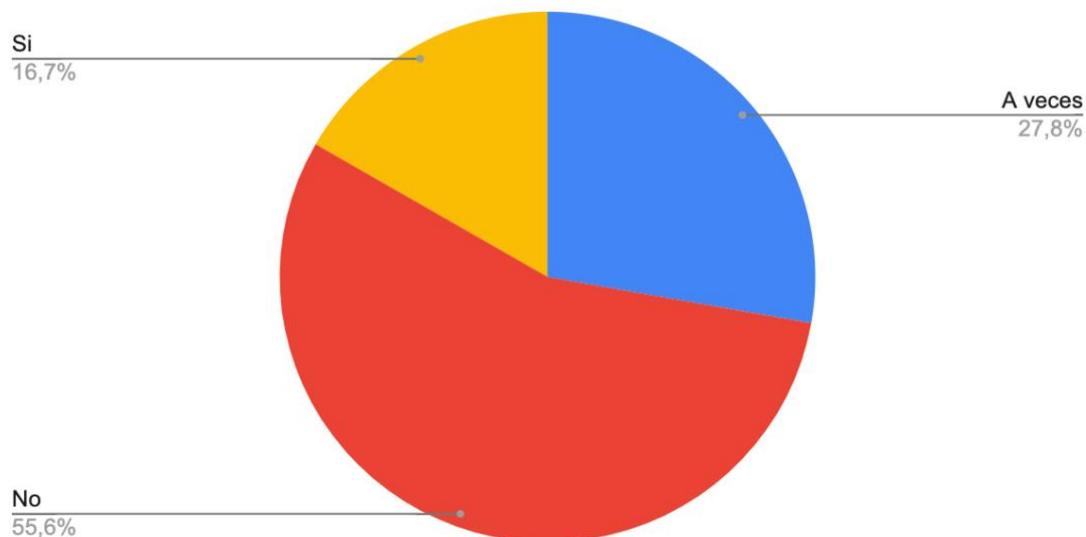
Normalmente, ¿dónde compra usted los postres?



Nota: Se determina que el lugar al que recurren las personas encuestadas para comprar postres son las cafeterías, seguido de tiendas convencionales, por lo cual estos sitios son ideales al momento de comercializar los helados, al tener una mejor acogida por el público.

**Figura 9***Pregunta N.o 9*

¿Al comprar un helado en el supermercado se fija en la tabla nutricional?

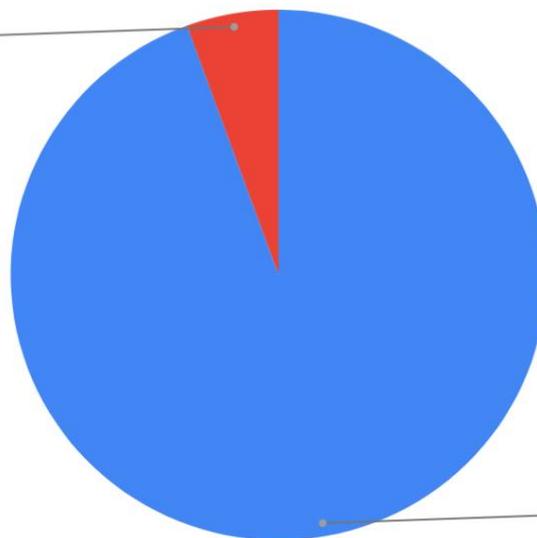


Nota: Como se observa en la figura, un porcentaje significativo de la población sondeada no prestan atención a la tabla nutricional que se encuentra en las etiquetas de los helados, por lo cual existe poca información por parte de los usuarios sobre la calidad nutritiva de lo que consumen.

**Figura 10***Pregunta N.o 8*

¿Consumiría un helado que el único azúcar que contenga sea el de la fruta?

No  
5,6%



Sí  
94,4%

Nota: La figura muestra datos que indican una aceptación por parte de los encuestados en cuanto al consumo de helados que no posean azúcares añadidos, por lo que se evidencia una posible buena acogida que pueda obtener el producto Sweet Life.

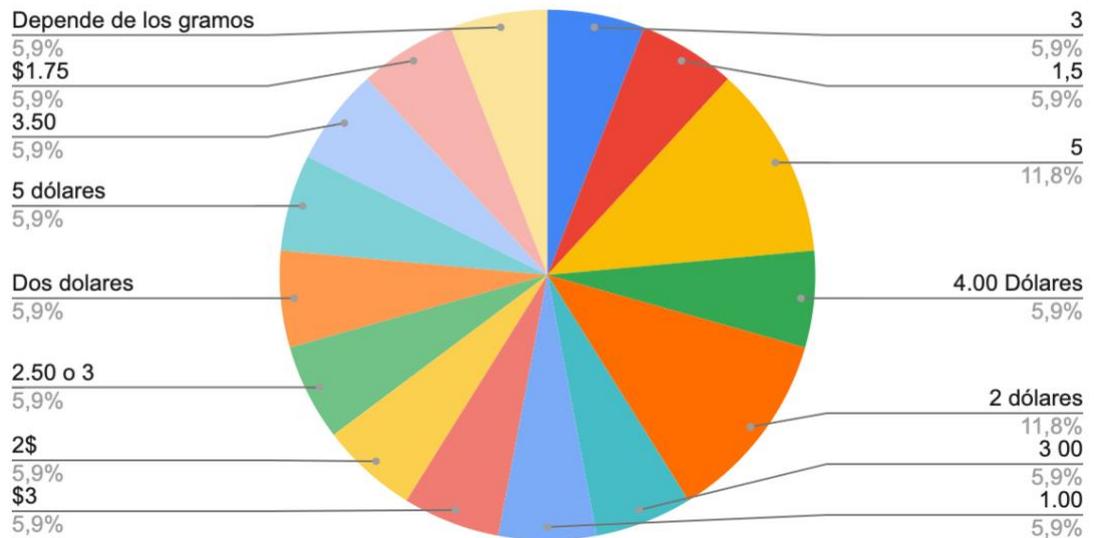
**Figura 11***Pregunta N.o 9*

Nota: Como se observa en la figura, se muestran los sabores frutales que consumen los encuestados. Se evidencia que la fruta que prefiere la mayor parte es la mora, indicando que es la mejor opción para incluir en los ingredientes para la elaboración del helado.

Figura 12

Pregunta N.o 10

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un bote de medio litro de helado saludable?



Nota: Como se observa en la figura 12 el promedio de precios que las personas están dispuestas a pagar es desde los \$2 hasta los \$5. Lo que ayuda a tener en cuenta los costos de elaboración y como ajustarlos al precio final.

### Conclusiones

Posterior a la aplicación de la encuesta a 18 personas pertenecientes al público objetivo establecido, se pudo determinar que un porcentaje importante de encuestados les gusta los postres saludables, es por ello que un 93,8% afirmaron que les gustaría poder comer helados saludables, con menos calorías, cuya única fuente de azúcar sea el que posee la fruta, ya que tienen por objetivo proteger su calidad de vida sin tener que restringirse de sus gustos y necesidades.

Además de eso, se pudo verificar que la red social más utilizada es Instagram y como subsecuente Facebook, lo que significa que estos son los medios de comunicación apropiados para interactuar con el público.

Por otra parte, el sabor preferido dominante entre los gustos de los sujetos de estudio es la mora, sin embargo, la fresa se encuentra en segundo puesto entre las frutas predilectas. Esto indica que, para la creación del negocio Sweet Life, sería una opción más conveniente utilizar la mora en la elaboración de los helados saludables. Por añadidura, el valor que los individuos evaluados están dispuestos a pagar por el helado varía, sin embargo, los valores que predominan son \$2 y \$5 dólares americanos.

En suma, a través de la fase de empatía se reconocen las necesidades del público, por lo que se implementa una investigación de campo para conocer a la población, se aplica una encuesta que ayude a determinar la inclinación del público hacia el consumo de un postre con características especiales que ofrezca un alto contenido proteico y cuya fuente de sabor dulce sea la fruta. Como resultado se determina una preferencia de helados saludables por parte de los encuestados que manifiestan un gusto por la compra de productos con calorías reducidas para satisfacer sus gustos necesidades.

## **2. Identificación de la Problemática**

Reconocer la problemática de un proyecto es de suma importancia, pues de esta manera se logra identificar aquellos puntos específicos como a quien se dirige, el nivel de efecto, donde ocurre el problema y reconocer quién más en el entorno busca una solución al mismo, creando así competitividad para Sweet Life, pero a su vez impulsar al producto a ser una elección de solución primaria y única de los consumidores.

### **2.1 Enumerar los 5 Principales Problemas del Segmento Seleccionado**

Loja, al igual que muchas ciudades en el mundo, enfrenta un problema creciente de salud pública: la obesidad y las enfermedades relacionadas con la mala alimentación

(Ministerio de Salud Pública, 2023). Entre los factores que contribuyen a este problema, se encuentra la escasez de opciones de helados saludables en los supermercados de la ciudad, lo que afecta principalmente a la población entre 25 y 35 años este dato es afirmado gracias a la encuesta realizada previamente.

Los supermercados de Loja ofrecen una amplia variedad de helados, pero la mayoría de ellos son altos en azúcar, grasas saturadas y calorías. Esto limita las opciones para las personas que buscan alternativas más saludables. La distribución de estos productos puede ser limitada y su ubicación en las tiendas puede ser poco visible.

Los consumidores que buscan opciones de helados más saludables pueden sentirse frustrados por la falta de disponibilidad y el alza de precios de estos, pues es evidente el alza de precios a nivel nacional y a su vez se reconoce que la mayoría de los productos saludables tienen unos costos más elevados.

Algunas empresas de helados están comenzando a desarrollar y comercializar opciones más saludables, como helados a base de yogur griego, frutas o ingredientes orgánicos, como lo son las marcas ecuatorianas Nature's Heart y Green Garden, pero la mayoría de los helados de estas marcas son encontrados en las grandes ciudades del país más no en una Ciudad más pequeña como lo es Loja.

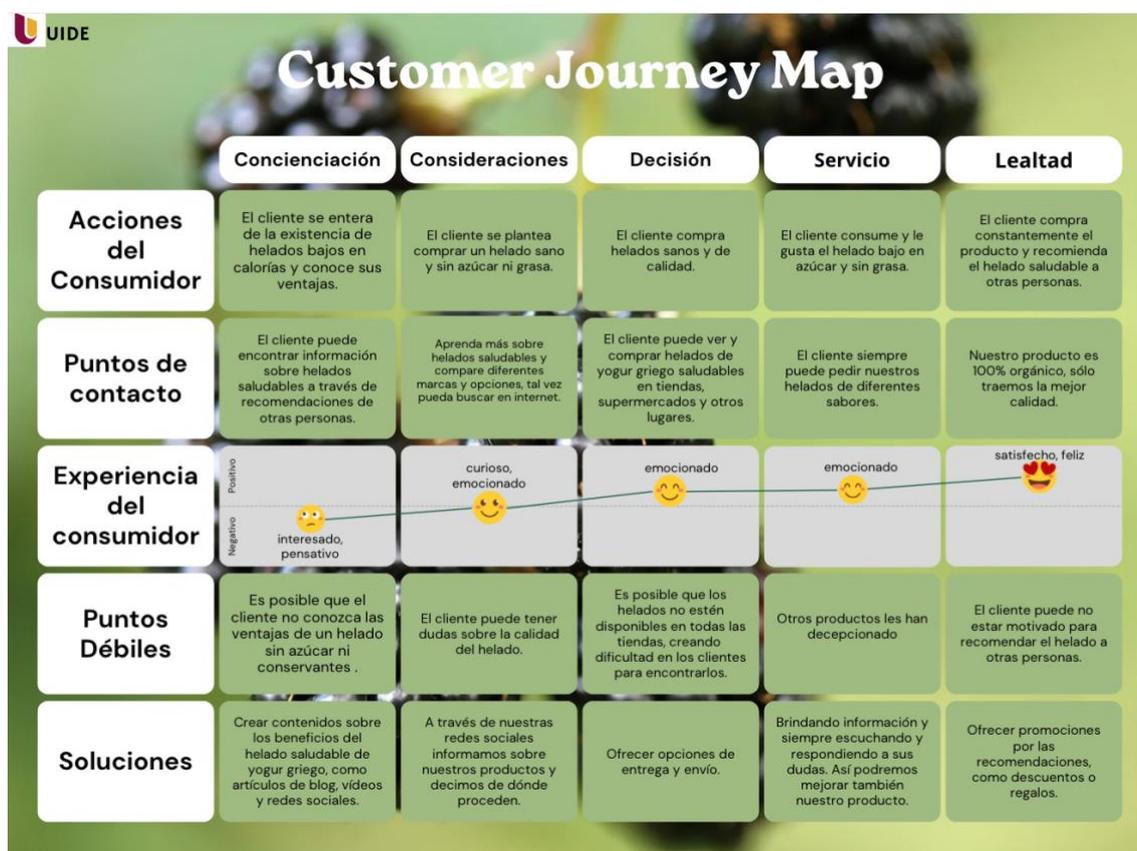
## **2.2 Customer Journey Map**

Es una gráfica representativa centrada en la experiencia del usuario del servicio brindado previamente por una empresa, desde el conocimiento del producto hasta adquirir el mismo (Maurer & Siller, 2024). Mediante el uso de este mapa se encuentra la posibilidad de reconocer la experiencia del consumidor respecto a un servicio o producto brindado por una empresa sin estar físicamente presente realizado a base de investigaciones. Gracias a esta representación se logra identificar cuáles son los puntos fuertes o débiles, para así poder potenciarlos o mejorarlos con la finalidad de adquirir un mayor número de clientes y crearles una experiencia única desde que estos escuchan

sobre el producto hasta que lo compran e incluso después de esto sigan escogiendo al mismo.

**Figura 13**

*Customer Journey Map*



Nota: Como se observa en la figura 13 se encuentran las etapas que atraviesa un consumidor desde que se entera de la existencia del producto hasta que se convierte en un cliente leal y lo recomienda a otros. En la fase de concienciación el cliente se entera de la existencia de los helados saludables de yogur griego a través de diversas fuentes, generando interés y conocimiento sobre el producto, destacando sus beneficios para la salud y su sabor agradable. La fase de consideraciones brinda información detallada sobre el producto, tratando las posibles dudas del cliente. La fase de decisión es crucial en este el cliente decide si comprar o no el producto. El objetivo es facilitar la

compra, ofreciendo promociones, opciones de compra entre otras. Finalmente se encuentran las fases de servicio y lealtad donde una vez el cliente obtiene el producto se trata de mantener la satisfacción del cliente, crear oportunidades para que estos repitan su compra y se cree un vínculo de lealtad.

### **2.3 Árbol de problemas.**

Para (Izquierdo, Calero, & Lázaro, 2022) es conocida como una herramienta utilizada para analizar de una manera más precisa las causas y efectos emergentes de un problema principal. El uso de este método permite identificar un problema importante emergente de la identificación de la problemática al que se busca darle una solución rápida analizando la conexión causa-efecto. Esta herramienta ayuda a reconocer de manera rápida los puntos antes mencionados agilizando un análisis minimizando el tiempo en la búsqueda de soluciones y ayudando a establecer la realización de la planificación de estrategias de este proyecto.

Figura 14

Árbol de Problemas - Efectos

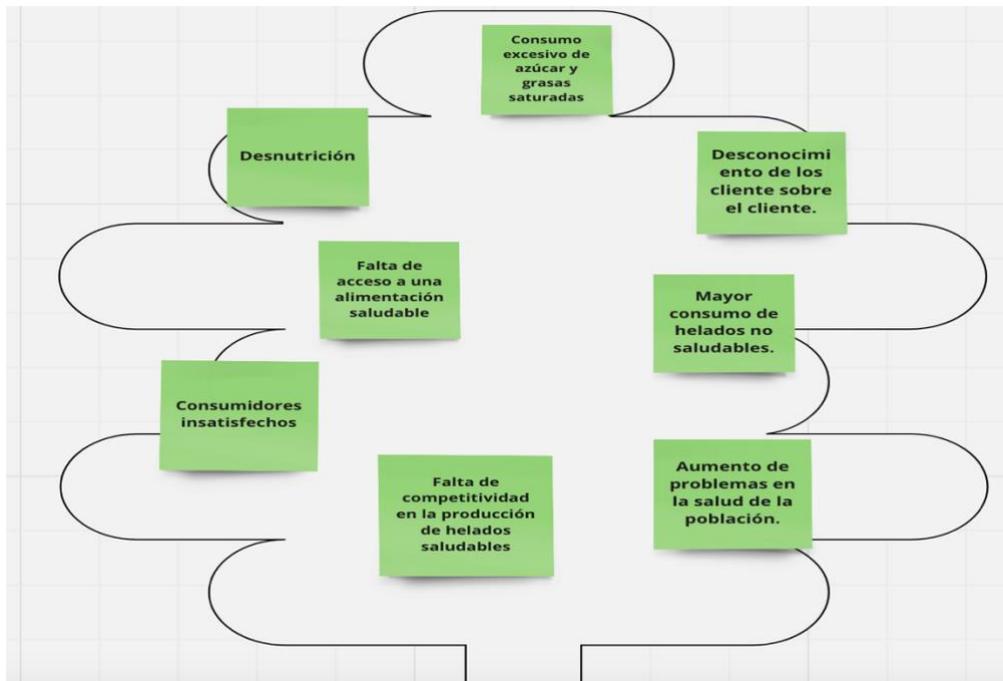
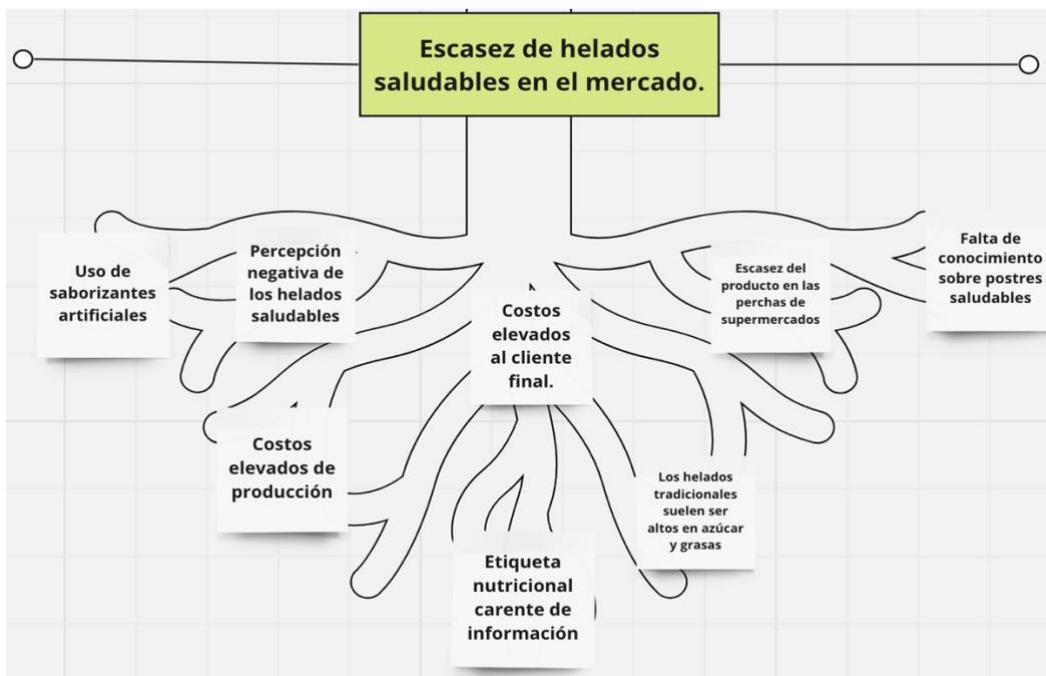


Figura 15

Árbol de Problemas - Causas



Nota: En las figuras 14 y 15 se aprecia el conocido árbol de problemas, donde en las raíces (parte posterior) se observan las diferentes causas que trae consigo el

problema expuesto en el medio del tronco y los efectos en las ramas o parte superior. Debido a las diferentes causas resaltantes durante este proyecto se pueden determinar los defectos, mismos que dirigen la investigación a buscar solución a los mismo.

En síntesis, el problema que se identifica en el mercado radica en la escasez de helados saludables en la ciudad de Loja, ya que en otros lugares del país existen alternativas "fit" a postres pero que son limitadas para la población lojana, la cual tiene como opciones al momento de comprar postres una cantidad amplia de productos con alto contenido de azúcar, baja cantidad de proteína, saborizantes artificiales, alta cantidad de grasa y costos elevados.

### **3. Idea de Negocio**

Consiste en una propuesta de producto o servicio que se pretende brindar a un público determinado con la finalidad de satisfacer la demanda o necesidad. En caso de resolver algún problema identificado en el mercado, se utilizan técnicas para determinar la idea de negocio como lo es la técnica "How might We", así como la elaboración de lluvia de ideas que contribuyan a la resolución de ese problema.

#### **3.1 Técnica How Might We**

Es utilizada para analizar la problemática que se pretende resolver con la idea de negocio expuesta, a través de preguntas que permiten examinar una serie de oportunidades que se pueden llevar a cabo, al mismo tiempo que surgen nuevas ideas innovadoras al ser preguntas abiertas.

**¿Cómo podríamos ayudar a las personas que les gusta mucho los postres dulces pero que quieren llevar un estilo de vida saludable?**

Creando y ofreciendo un helado con buen sabor, hecho a base de una fruta que proporcione vitaminas, yogur griego que aporte proteínas y un edulcorante no calórico para mantener un toque dulce.

### **¿Cómo podríamos mejorar la experiencia de las personas en su proceso de dieta?**

Ayudándoles a que puedan consumir un producto que se adapte a sus necesidades, al contener una cantidad reducida de calorías, carbohidratos y grasas a diferencia de los helados tradicionales, de manera que se les haga más fácil mantener un proceso de alimentación saludable porque tienen la posibilidad de seguir disfrutando de los postres que les gustan, sin necesidad de restricciones.

### **¿Cómo podríamos implementar una forma de consumir proteína más agradable?**

El yogur es una proteína de alto valor biológico, por lo cual es ideal para mezclarlo con otros ingredientes orgánicos y formar una receta de helado que tenga un sabor similar a los postres que contienen altos niveles de azúcar e hidratos de carbono.

### **¿Cómo podríamos ayudar a las personas con restricciones alimenticias al momento de disfrutar un postre?**

Acoplarse a sus necesidades, brindándoles el postre con los ingredientes que sí pueden consumir.

## **3.2 Brainstorming**

Según (Wolcott & McLaughlin, 2020) , a través de la lluvia de ideas o brainstorming, se generan la mayor cantidad de ideas posibles, poniendo como prioridad la cantidad en lugar de la calidad con la finalidad de que surjan con libertad, aunque más adelante se descarten algunas. En esta etapa de ideación del Design Thinking se desglosan dos tipos de pensamientos: divergente y convergente, el primero involucra el uso de técnicas para expandir y hacer las ideas más numerosas de manera que se utilice la creatividad sin límites. Posteriormente, se ve implicado el pensamiento convergente al momento de seleccionar y pulir las ideas con el uso de tácticas para

evaluar la viabilidad o utilidad de las ideas teniendo en cuenta las dificultades que se puedan manifestar, así como los obstáculos imperantes. Gracias a la concatenación de las mejores ideas se crea una solución a la problemática vista previamente.

**Figura 16**

*Brainstorming*





|                                  |                                |                               |                              |                                |                                   |                                 |                                |                         |                          |
|----------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|-------------------------|--------------------------|
| con dulce de caña                | usar la grasa del coco         | no usar leches procesadas     | que contenga mermelada       | los higos son saludables       | postre de fresa y mora            | hecho con cacao 100%            | que sea con dulce natural      | sin azúcares procesadas | de yogurt griego natural |
| elaborar con frutos secos        | hacer con harina de avena      | incorporar solo cítricos      | no debe tener carbohidratos  | que tenga trozos de fruta      | postres de frutos rojos           | deben tener picadillo de frutas | deshidratar la fruta           | mangos verdes           |                          |
| de yerbas frescas y verdes       | postres de consistencia blanda | hecho con cáscaras de limones | usar miel de abejas          | avena en hojuelas y fresas     | deben gustarle a grandes y chicos | con chocolate de dieta          | que sean de sabor a miel       | mantequilla de mani     |                          |
| postres salados y también dulces | de colores rojos               | postres dulces y salados      | con poco tiempo de caducidad | de frutas machacadas           | no deben ser de frutos dulces     | con sabores a vinos rojos       | miel de abeja en poca cantidad | deshidratar las frutas  |                          |
| con poco dulce y sin grasa       | sin gluten                     | con leche descremada          | muy bajos en grasas          | naranjas y piñas deshidratadas | ponerle nueces y almendras        | harina de almendras             | poniéndole yogur natural       | granizado de frutas     |                          |

|                             |                    |                                   |                                      |                                      |                           |                              |                               |                        |
|-----------------------------|--------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------|------------------------------|-------------------------------|------------------------|
| agregarle leche vegetal     | yogur tipo Skyr    | con cacao amargo                  | helado de fruta pura                 | que contenga yogur griego            | añadir vitaminas          | usar endulcorante xilitol    | crema de coco sin azúcar      | helados                |
| yogures de soja             | ponerle sucralosa  | hacer helados con fruta triturada | pasteles con fruta                   | buscar recetas de helados saludables | prepararlo artesanalmente | ponerle mango, mora o fresas | buscar que tenga más proteína | batido de mora         |
| usar yogur bajo en calorías | helados sin gluten | bolos de sabores                  | helado de mora                       | smoothie de mora                     | con yogur de dieta        | helados de frutas            | helado de mango               | endulzar con sucralosa |
| smoothie saludable          | gelatina de mora   | añadiendo leche descremada        | mermelada hecha con frutas naturales | helado de chocolate amargo           | bolos                     | helado de frutos rojos       | pastel de yogur griego        |                        |

### 3.3 Técnica de Selección.

A continuación, se procede a seleccionar las mejores ideas y categorizarlas a cada una.

Figura 17

Técnica de Selección





### 3.4 Idea (viable, deseable y factible).

Viable: Crecimiento del público demandante de productos que aportan de manera positiva la alimentación nutritiva. Esta demanda se satisface con los helados de mora hechos a base de yogur griego de Sweet Life, ya que constituyen una solución saludable a un postre altamente consumido. Además de la existencia de una extensa variedad de proveedores locales que pueden proporcionar la materia prima a precios

razonables, por lo que los precios sí pueden ser competitivos. Es por ello que la inversión en la fase inicial es baja, con la finalidad de aumentarla progresivamente adaptando la producción a la demanda.

**Deseable:** Con el sabor dulce de la fruta y el edulcorante no calórico se crea un sabor que resulta tan bueno como un helado tradicional con alto contenido de azúcar. Asimismo, el yogur griego aporta una fuente importante de proteína, siendo así ideal para las personas que buscan una dieta saludable, ganar masa muscular y complementar su alimentación con un postre que ayude a una ingesta adecuada de macronutrientes.

**Factible:** Forma de elaboración sencilla, ya que la maquinaria requerida es mínima y además reemplazable por utensilios domésticos. Se puede llegar a un amplio nicho de mercado a través de la venta en supermercados y cafeterías.

### **3.5 Prototipo 1.0**

Previo a la producción, se realiza el diseño de una versión provisional. En la figura 18 se muestra el prototipo 1.0 de Sweet Life, cuya imagen está sujeta a cambios e incluso mejoras a partir de la retroalimentación, con la finalidad de garantizar un producto sea de la mejor calidad para el consumidor, de manera que tenga un buen recibimiento por parte de este.

**Figura 18***Prototipo 1.0*

### 3.5.1 Nombre y marca

El nombre elegido para el producto puesto en estudio es “Sweet Life”, es un nombre atractivo e incentiva al cuidado de la salud del usuario, además está escrito en inglés y llama la atención no solo a nivel nacional sino también a personas que tengan el inglés como una de sus lenguas presentes. El nombre es conciso y simple enfocado en el producto, que es un postre saludable, en este caso un helado “Sweet” traducido como “dulce” y “Life” como “vida”, entonces traducido se refiere a “Dulce Vida”. Principalmente busca atraer a aquellas personas que buscan postres, pero sin perjudicar su salud.

### 3.5.2 Formulación

En este proceso se define la composición y porciones específicas de los ingredientes que componen el producto final. Al establecer las cantidades exactas de los componentes se logra obtener el balance adecuado para lograr la consistencia y sabor deseado.

**Yogurt griego:** 250ml

**Mora:** 25g

**Sucralosa:** 2g

**Envase:** 16oz/ 400ml

**Goma Guar:** 0.02g

### **3.5.3 Empaque y Presentación**

El empaque es un elemento indispensable en la elaboración, distribución y presentación de un producto, pues posee un gran poder de intermediario entre el producto y el consumidor brindando una amplia información sobre el mismo (Robledo, 2018). El empaque de un producto es representado en diferentes formas, tamaños y colores, captando así la atención del cliente, la mayor parte de las veces el este habla mucho de la marca y valor del producto, un ejemplo de esto es el contenedor seleccionado para este proyecto, este es un cartón 100% reciclable, lo que indica que la empresa utiliza productos amigables con el medioambiente y así no afectar el entorno. La presentación o fachada de un producto es clave para llamar la atención del cliente, de esta manera este es incitado a realizar la compra de dicho producto (L. & Carrasco, 2023).

**Figura 19**

*Envase y Presentación*

**Figura 20**

*Tapa Reciclable*



**Figura 21**

*Envase Biodegradable*



### **3.5.4 Características del Producto**

El helado está contenido en un envase biodegradable de 400ml que posee el logotipo con el nombre del negocio “Sweet Life”. Este producto contiene como ingrediente principal yogurt griego descremado, además de una pequeña cantidad agregada de edulcorante no calórico (sucralosa) y moras que le proporcionan un sabor y color natural, convirtiéndolo en un postre saludable libre de colorantes artificiales. Cabe mencionar que el producto cuenta con un alto valor proteico, superando el 30% de este tan solo en el yogurt.

### **3.6 Propuesta de Valor**

El helado Sweet Life ofrece una experiencia única y saludable que combina el sabor dulce de un helado con el alto contenido proteico del yogurt griego. La propuesta de valor se basa en los siguientes elementos:

Calidad nutricional: aporte elevado de proteína gracias al alto contenido de yogurt griego, lo que produce saciedad en el organismo, al mismo tiempo que beneficia la regeneración de tejidos corporales. Además de ese macronutriente, también contiene triptófano, un aminoácido que contribuye a la producción de serotonina que produce sensación de bienestar y felicidad. Por otra parte, las moras aportan carbohidratos que

ayudan al proceso de síntesis de la proteína, además de contener vitamina c que es importante para mantener los huesos y articulaciones en buen estado.

Orgánico: No posee colorantes ni saborizantes artificiales, ya que estos vienen de la mora, en la cual se utilizan fertilizantes orgánicos en lugar de agroquímicos, ya que los segundos son potencialmente cancerosos.

Sostenibilidad: los envases biodegradables son amigables con el medioambiente, son adecuados para ser reciclados después de su uso. Además, se apoya la producción local en donde se garantiza que la producción sea ambientalmente responsable.

### **3.7 Modelo de monetización**

De acuerdo con lo expuesto por (Macías, 2023), a través del modelo de monetización, la compañía identifica su modalidad de venta. Es el proceso a través del cual se generan ingresos por el producto o servicio prestado, ya sea a través de relaciones directas con el consumidor o mediante otras compañías.

Para el desarrollo de Sweet Life, el modelo de monetización seleccionado es “B2B” (Business to Business), el cual tiene un enfoque en la venta al mayoreo, principalmente teniendo como socios comerciales a supermercados locales y cafeterías, construyendo alianzas sólidas con los mismos, de manera que permita que los helados lleguen a un público más extenso con la oferta de un producto que posee calidad y diferenciación ante el mercado de postres lojanos. Además de asegurar una conservación adecuada del producto en congeladores equipados con los instrumentos para mantener la asepsia y temperatura adecuada.

### **3.8 Business Model Canvas**

Es una descripción global de la forma de operar de una compañía. En ocasiones, las compañías no elaboran un plan de negocio debido a su dificultad y larga duración que conlleva, ya que este suele ser muy detallado. Es por eso que se sustituye por otro

instrumento llamado Business Model Canvas, particularmente para proyectos de carácter innovador con una idea incierta sobre el modelo de negocio a ser usado. (Holdford, Pontinha, & Wagner, 2022). El Business Model Canvas es una herramienta empleada para llevar a cabo una gestión estratégica y estructurada, constituyendo un marco organizado con la descripción de 9 elementos cruciales de la empresa: socios clave, actividades clave, recursos clave, propuestas de valor, relación con el cliente, canales, segmentos de clientes, estructura de costos y fuente de ingresos.

**Figura 22**

*Business Model Canvas*



Nota: La figura muestra cada ítem utilizado para la elaboración del Business Model Canvas de Sweet Life, elaborado con la finalidad de visualizar de manera clara y ordenada las partes del negocio. Se observa de manera global todos los elementos que permiten el funcionamiento adecuado del mismo.

### 3.9 Análisis PESTEL

Técnica utilizada para entender las variables externas que pueden afectar a el funcionamiento de una empresa (Smutny, 2020). En la ejecución de este análisis la empresa puede identificar factores políticos, económicos, legales, sociales, tecnológicos y ecológicos claves que afectan en la toma de decisiones, de manera que estas pueden ser definidas a corto, mediano y largo plazo. Gracias a esto la empresa puede prever los posibles riesgos de impacto a la misma.

#### Entorno Político

Luego de lo ocurrido con el expresidente Guillermo Lasso en 2023 quien mantuvo su mandato durante 900 días para luego disolver el Congreso a raíz de una acusación en su contra por malversación de fondos, el Estado decide realizar elecciones presidenciales nuevamente, es por esto que desde noviembre de ese mismo año se encuentra en la presidencia el actual presidente Daniel Noboa (Secretaría General de Comunicación de la Presidencia, 2023). Durante este periodo de tiempo el país se encuentra sacudida y amenazada por las bandas criminales existentes desde hace décadas, mismas que durante años han mantenido en temor a la población, es por esta razón que en la actualidad Ecuador ha aumentado su riesgo país, posicionándolo como uno de los más peligrosos a nivel mundial, muchos eventos culturales y políticos se han suspendido debido a la situación. A demás se han establecido los conocidos como “toques de queda” por todo el país, ocasionando que el Fuerzas Armadas del Ecuador tenga el poder y mando sobre todo y en caso de que algún ciudadano ecuatoriano inflija las leyes sea custodiado y/o sentenciado según el grado del delito.

Según una encuesta realizada por (Ipsos, 2024), se corrobora que para el 17% de ecuatorianos el 2023 es representado como un mal año a nivel personal y familiar, esto debido a los diferentes conflictos ocurridos en el país en los últimos meses, la mayoría de estos mencionan que esto se debe principalmente a la inseguridad, desempleo y conflicto armado entre otros. Aunque estas son algunas de las mayores

preocupaciones de los ciudadanos el 63% de estos están de acuerdo la manera en la que el presidente maneja la situación del conflicto armado.

### **Entorno Económico**

De acuerdo con los datos mostrados por el Banco Central del Ecuador, el país posee un Producto Interno Bruto (PIB) actual de \$115,05 mil millones valor que aumentó con respecto al año anterior donde fue de 106,17 millones. Un PIB per cápita de \$6.391,3. Estos datos indican la existencia de un mercado con capacidad de volverse lucrativo para el negocio, ya que se observa que el valor de los bienes y servicios ecuatorianos poseen una tendencia creciente.

Además de esto, los datos del Banco Mundial muestran una inflación de 3,5%, porcentaje que aumentó, durante el último año analizado, ya que en el 2021 fue de apenas 0,1% (Banco Mundial, 2022) lo que revela un crecimiento general de los precios de bienes y servicios, situación que puede afectar el poder adquisitivo de la población. Otro indicador económico que se observa como favorable es el índice de desempleo que ha disminuido desde el año 2022 donde comienza con un valor de 3,8% y llegando a ser de 3,6% en el año 2023. De esa manera, se determina una mejoría en la calidad de vida en la población ecuatoriana.

Por otra parte, en los últimos meses, el crecimiento económico se ha ralentizado de manera significativa ante la intensificación de la zozobra generada por la actividad delictiva organizada, las interrupciones en la actividad petrolera, los fenómenos climatológicos adversos y la inestabilidad que rodea a la política.

Además, gracias a la carencia de reformas fiscales estructurales, el país se enfrenta actualmente a limitaciones en la liquidez, además de una penuria de cobertura financiera, la cual, de acuerdo con lo expuesto por el Banco Mundial se espera incrementarse en los siguientes años. Ante esta situación, se han implementado disposiciones para contrarrestar dichos efectos negativos, incluyendo un incremento del Impuesto al Valor Agregado que antes correspondía al 12% y en la actualidad es del

15%, además de la anulación de la desgravación progresiva del Impuesto sobre la Salida de Divisas (Banco Mundial, 2022),

### **Entorno Legal**

Hay un reglamento técnico que se utiliza para helados aptos para el consumo y los ingredientes utilizados para elaborarlos. De acuerdo con el RTE INEN 070, se deben colocar los helados en un punto de venta que disponga de un entorno higiénico y equipamiento adecuado para preservar el producto.

Por otro lado, en el ámbito de derechos humanos, según lo establece en los Artículos 11 y 75 de La Constitución de La República del Ecuador, garantiza la igualdad de todas las personas, prohíbe la discriminación exigiendo medidas que promuevan la igualdad real. De esta manera se enfoca en garantizar y establecer arduamente los derechos de las mujeres del Ecuador.

En Ecuador, existe una serie de requisitos que deben ser cumplidos. Certificados de Buenas Prácticas de Manufactura, Certificado de libre Venta, Permiso de Funcionamiento (Gobierno de la República del Ecuador, 2018). Además de la obtención un Registro Sanitario a través del ARCSA (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. Asimismo, el “Reglamento Sanitario de Etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano” dispone que la cantidad de grasa, azúcar y sal que contienen los productos se debe dar a conocer al público a través de las etiquetas, para esto, se otorga una fecha límite de 180 días a las medianas y grandes empresas a partir de que se publica en el Registro Oficial, en cambio, para empresas pequeñas el tiempo límite es de 360 días.

### **Entorno Social**

Mediante la implementación de el “Plan de Desarrollo para el Nuevo Ecuador 2024-2025”, mismo que se estructura en cuatro ejes con 105, se encuentran todas las políticas, programas y proyectos públicos entre otros se sujetan a la coordinación entre

el Estado Central y Gobiernos Autónomos Descentralizados (Planificación, 2024). Dentro de estos ejes, se encuentra en Eje Social donde se alojan las prioridades del programa de gobierno y deberes constitucionales. Este eje tiene como finalidad de reducir la pobreza y desigualdades, mejorando la condición de vida de la población, evitando la discriminación y uso de violencia por la que está atravesando el país. Dentro del Eje Social se analizan tres objetivos:

- Regenerar las condiciones de vida de las personas, fomentando el acceso a vivienda, salud y ayuda social.
- Creando espacios públicos y que estos sean utilizados para la educación e intercambios culturales.
- Respetar los derechos humanos de todos los ecuatorianos.

Ecuador es un país pequeño, pero tiene una gran diversificación en lo relacionado a la cultura, pues en el país está sierra, costa y oriente; en cada lugar se goza de una cultura diferente, aunque estén en un mismo territorio, por eso se debe estudiar cuidadosamente el mercado, ya que, al igual que la cultura, sus gustos, preferencias y hábitos llegan a ser diferentes. Aunque se crea esto como un punto débil o dificultad para la creación de una empresa, no lo es, puesto que las personas se abren a probar cosas nuevas y apoyar a emprendimientos en desarrollo.

### **Entorno Tecnológico**

Gracias a la globalización, Ecuador tiene la posibilidad de acceder a la avanzada tecnología de otros países. Según el Banco Mundial,

De acuerdo con los datos del INEC, el porcentaje de hogares que tienen acceso actualmente a internet es de 62,2%, con una cantidad de analfabetismo digital de apenas 7,6%. De la misma manera, un 55,6% de la población ecuatoriana poseen un teléfono inteligente. (INEC, 2021). Esto es favorable para el negocio, puesto a que los clientes potenciales tienen la posibilidad de llegar a conocer la marca Sweet Life a través de redes sociales de una manera rápida y simplificada, al mismo tiempo que pueden

interactuar con la marca haciendo preguntas o recomendaciones. También es beneficioso este uso de la tecnología porque las plataformas digitales pueden usarse para mostrar publicidad del producto de manera que llegue al público apropiado.

### **Entorno Ecológico**

Ecuador es uno de los pocos países que cuenta con una biodiversidad frágil y extensa que debe ser cuidada para que muchas de las especies y seres vivos en ella no se pierdan, es por esto que esta es protegida ya que esta se encuentra en 17 de 24 provincias del país. Debido a esto existe lo que se conoce como la Reserva Marina Hermandad ubicada en las Islas Galápagos, donde más de 190.000 kilómetros cuadrados se encuentran protegiendo la fauna existen ahí, además el país cuenta con un Plan de Acción Nacional para la Conservación, Restauración y Uso Sostenible de los Páramos (Ministerio del Ambiente, 2024). Mediante la implementación de estos planes de protección la tierra y por ende plantaciones del país permiten el crecimiento y cultivo de frutos sin uso de conservantes, lo que indica que el uso de la mora en este proyecto es totalmente aprobado y factible. Cabe mencionar que, gracias al ahorro de 1.100 millones de dólares ahorrados en el pago de una deuda externa existente en el país, dicho monto está siendo utilizado para la protección de bosques amazónicos y agua de los diferentes cantones de la Amazonía como los son Napo, Orellana Sucumbíos entre otros.

El FMAM (Fondo para el Medio Ambiente Mundial) junto con la FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations) han aprobado 48 proyectos alrededor de todo el mundo en los que se fomenta la transformación sostenible dentro de los sistemas agroalimentarios que tienen como finalidad terminar con el hambre en la población y proteger el medio ambiente. Dentro de Ecuador gracias a uno de estos proyectos se promueve la incorporación de la biodiversidad y protege los servicios ecosistémicos, esto haciendo uso de la ganadería regenerativa y libre deforestación.

Es aquí donde se observa que la elaboración de Sweet Life cumple con un alto estándar de cuidado medio ambiental y a su vez que la leche utilizada para la producción del yogurt griego proviene de ganados alimentadas netamente con hierbas procedentes de campos cuidados (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2024).

### **3.10 Análisis de Porter**

Es un análisis que muestra las características de los factores determinados de una empresa, mediante al uso de esta herramienta se reconoce el impacto productivo directo de estos factores hacia la empresa (Sánchez M. J., 2024). Gracias a lo antes mencionado se puede reconocer las fuerzas y debilidades de la empresa en cuestión y como se están utilizando los recursos para de esta manera organizarlos y gestionarlos de una manera efectiva y hacer uso de estrategias que impulsen la empresa.

#### **- Poder de negociación de los clientes**

El poder negociación de los de clientes es algo muy grande, pues debido a la demanda de los productos por parte de estos crean sensibilidad o inestabilidad en el precio e imagen de la empresa y producto (Durán, Velázquez, Benítez, Soto, & Obando, 2020). Según datos obtenidos por (Banco Mundial, 2022) Ecuador cuenta con un ingreso PIB per cápita relativamente bajo con un 1.8%, lo que limita el poder de negociación de los consumidores individuales. Sin embargo, el crecimiento de la clase media en los últimos años ha aumentado el poder adquisitivo de algunos segmentos de la población. Los consumidores ecuatorianos están experimentando una alzada del IVA desde el 1 abril de este año 2024 del 3% lo que supone un IVA actual del 15% (Finanzas, 2024), a pesar de esto existen diferentes productos y los precios existentes en el mercado a los que estos pueden acceder que no se vieron afectados por este incremento, lo que les sigue otorgando el poder de negociación.

- **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación por parte de los proveedores debe ser moderado, pues estos son los principales distribuidores de la materia prima necesaria por la producción del producto (Michaux & Cadiat, 2016). En Ecuador, la concentración de proveedores varía según el sector. En el sector de alimentos, existe una extensa variedad de proveedores, por ejemplo, es el caso de la mora, este es producido en diferentes puntos del país por lo que si no se tiene acceso a uno se puede recurrir a otro, limitando así su poder de negociación. Cabe mencionar que en Ecuador ha incrementado su número de empresas, desde el 2022 hay un total de 849,831 (Censos, 2022) . Indicando así el poder que los compradores de materias primas o suministros tienen para negociar sobre los proveedores.

- **Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos es un factor importante a tener en cuenta por las empresas antes de ingresar a un nuevo mercado, pues existen diferentes marcas y precios preferenciales de los consumidores (Michaux & Cadiat, 2016). En Ecuador existe una gran variedad de helados que pueden ser impedimento para la introducción de Sweet Life al mercado. Los helados tradicionales existentes son la principal competencia para Sweet Life, pero estos son producidos a base de leche, crema, saborizantes y colorantes artificiales, vendidos a costos mucho más bajos. También los helados elaborados a base de plantas o frutos como almendras, lo que con lleva un proceso largo y a mayores costos. Cabe mencionar que los precios establecidos para cada producto crean una gran rivalidad o competitividad entre los productos sustitutos existentes.

- **Amenaza de nuevos competidores**

Es fundamental realizar un análisis el poder de los nuevos posibles competidores sobre los ya existentes, ayuda a evaluar e identificar las ventajas que estas de nuevo ingreso tienen sobre el sector enfocado en el proyecto (Then, et al., 2014). La probabilidad del ingreso de nuevos competidores al mercado en Ecuador es medio-alta, esto se debe a que el país pertenece al MERCOSUR por lo que su tarifa arancelaria para los países pertenecientes a este acuerdo es del 0%, pero cabe resaltar que, aunque esto se convierte en una oportunidad para países extranjeros, estos deben cumplir 30 Requisitos Regulatorios impuestos (ITC, 2024). Aunque hay una evidente amenaza, cabe recalcar que Sweet Life tiene una diferenciación única en el mercado se diferencia por utilizar frutas naturales en su elaboración, a diferencia de la mayoría de las marcas que emplean saborizantes artificiales además de su gran aporte proteico gracias a los componentes de yogurt griego.

- **Rivalidad entre competidores existentes**

Este factor es importante a considerar al ingresar al mercado, pues muchas empresas y marcas de helados ya están bien posicionadas, así como los gustos y preferencias de los consumidores (Durán, Velázquez, Benítez, Soto, & Obando, 2020). Cabe destacar que muchas de estas están establecidas por sus precios y puesto en perchas de supermercados. En el mercado ecuatoriano los helados están relativamente establecidos, con algunas empresas dominando una gran parte del mercado, entre estas se encuentran Pingüino, Topsy y Tony entre otras. (Granja & Jaramillo, 2024) mencionan que la rivalidad existente en el mercado impulsa a las empresas a innovar, ser más eficientes y optimizar sus recursos, creando así incremento de clientes y/o consumidores y a su vez aparición de más proveedores.

### 3.11 FODA

Herramienta de análisis en el que se toma en cuenta los factores internos y externos que afectan a las decisiones de una empresa (Huerta, 2020). Esta técnica facilita la evaluación de organización de factores externos que permiten reconocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que condicionan el grado de desarrollo de las estrategias para lograr alcanzar los objetivos y metas establecidos. Mediante la aplicación de esta herramienta en el presente proyecto se puede determinar aquellos puntos fuertes en los que el producto Sweet Life puede ser potenciado utilizando las oportunidades que ofrece el mercado y manteniendo aquellas fortalezas con las que cuenta el producto.

#### Figura 23

*Análisis FODA*



Nota: En la figura 23 se observa el análisis FODA realizado para la investigación de este proyecto. Por un lado, se observan las fortalezas, estas indican esos puntos fuertes que el producto para tener una buena aceptación y posición en el mercado; por otro lado, se aprecian las oportunidades que el producto tiene la oportunidad de implementar de manera externa para potenciar y dar a conocer a Sweet Life, un ejemplo de esto es la posibilidad de expansión del mercado y concretar alianzas con otras empresas. También se observan las amenazas, regularmente estas provienen consecuentes a factores externos, es decir, ajenos a la empresa y que deben ser tomados en cuenta para adaptarlos y no sea un problema en la elaboración ni comercialización del producto. Finalmente se encuentran las debilidades al igual que las amenazas son esos factores externos influyentes, provocando que la empresa tenga cierta descompensación al querer entrar al mercado de manera eficiente.

### **3.12 CAME**

Este análisis establece que las debilidades deben ser corregidas, las amenazas deben ser afrontadas, las fortalezas deben mantenerse y las oportunidades deben ser explotadas. Se establecen las acciones a ser tomadas para lograr lo expuesto anteriormente, con la finalidad de tener conocimiento de las actividades que se deben llevar a cabo para favorecer el crecimiento de la rentabilidad de la compañía. (Sánchez D. , 2020). Es una herramienta que se elabora con base a los hallazgos de la matriz FODA efectuada previamente.

Figura 24

## Análisis CAME



Nota: La figura muestra el análisis CAME de la empresa Sweet Life, recopilando los diferentes puntos a corregir, afrontar, mantener y explotar que pueden ayudar a impulsar la empresa y demostrar la viabilidad de esta.

En suma, a fin de determinar la idea de negocio se implementan una variedad de técnicas como How might we y brainstorming, a través de las cuales se formulan preguntas relacionadas con cómo se podría ayudar al público que quiere consumir postres pero que desea llevar un estilo de vida saludable, a partir de las cuales se genera una amplia variedad de ideas que ayudan a aclarar la idea de negocio de helados saludables de mora a base de yogur griego. Con esto se diseña el primer prototipo 1.0, que se basa en un diseño inicial del helado contenido en un envase biodegradable con una etiqueta que comunica la combinación del sabor de la mora con la frescura del helado. Además, se establece el modelo del negocio, identificando las actividades clave,

socios clave, la propuesta de valor, entre otros aspectos que son parte del funcionamiento del negocio. Además, es esencial el análisis de factores externos a los que el negocio está expuesto y que pueden impactar de manera positiva o negativa, dicho análisis se ejecuta a través de PESTEL, que toma en cuenta 6 elementos fundamentales.

#### **4. Validación de Factibilidad – Viabilidad – Deseabilidad**

En la presente fase se recolecta información del mercado, se lleva a cabo el análisis económico para determinar la viabilidad, se determina la forma de ejecutar el proyecto de manera que sea factible y se comprueba la deseabilidad del producto a nivel social a través del valor añadido. Para (García, et al., 2023) la factibilidad es combinar los recursos y el respaldo de las experiencias previas de un consumidor con relación a otro negocio. De esta manera se recolecta la información suficiente a cerca del segmento del mercado establecido y las percepciones de estos.

##### **4.1.1 Investigación de Mercado**

Es un proceso imprescindible dentro de un estudio, pues ofrece al investigador la coyuntura para comprender y hacer una evaluación de un área de estudio. (Soledispa-Rodríguez, Moran-Chilan, & Peña-Ponce, 2021). Se lleva a cabo la recolección de datos clave que contribuyen a una idónea toma de decisiones dentro de una organización.

A través de la investigación de campo es posible obtener información detallada acerca del mercado objetivo de Sweet Life, donde es posible aplicar encuestas al público, de manera que permita identificar sus necesidades, costumbres, deseos, que son elementos importantes al momento de adaptar el producto para que tenga una buena acogida dentro del mercado. Al recolectar las opiniones del público, también se puede obtener conocimiento relacionado con las tendencias, a partir de las cuales es

esencial implementar campañas de mercadeo totalmente enfocadas en los intereses que se identificaron en el público al que se pretende penetrar, y al mismo tiempo ofrecer un servicio mejorado al cliente.

#### **4.1.2 Planteamiento del Mercado Objetivo**

Se denomina mercado objetivo al segmento delimitado de clientes en el contexto de un macro mercado que una compañía estableció a fin de focalizar en ese grupo sus actividades de comercialización y mercadeo. (INEC, 2020)

Según lo establece el INEC en sus estadísticas de 2023, en la ciudad de Loja, existe un total de 485.421 habitantes, de los cuales un 25,2% poseen un empleo adecuado con el que reciben un sueldo de \$799,73 mensuales, lo que resulta en una oportunidad para la comercialización del helado Sweet Life, gracias al poder adquisitivo de este sector es posible que exista mayor receptividad en cuanto a productos novedosos. Cabe mencionar que la Ciudad de Cuenca, una de las más cercanas a la Ciudad de Loja cuenta con el valor más elevado de la Canasta Básica Familiar con \$832.

El mercado al que se pretende llegar a través de la comercialización de Sweet Life se centra en personas que les gustan los postres, así como personas que llevan un estilo de vida saludable, personas que se encuentran en un régimen de dieta y deportistas que buscan opciones que aporten macronutrientes que les ayuden a cumplir sus requerimientos diarios.

#### **4.1.3 Descripción del Mercado Objetivo**

Según (Blanco, 2021) el mercado objetivo puede ser medido desde un punto de vista mucho más amplio abarcando más extensión geográfica o enfocándose en un sector específico, así como una mezcla de las dos. Según (Banco Central del Ecuador, 2023) en el Boletín de Programación Macroeconómica sector real 2023-2026 menciona que el poder adquisitivo de los ecuatorianos ha sufrido cambios y variaciones abruptas desde la pandemia mundial COVID 19 llegando a registrar una caída del 9,1% en el

2020, los años consecutivos a este, el país se encuentra en recuperación, pues aunque el crecimiento y mejora no son tan notorios desde el 2022 hasta la actualidad el Pib per Cápita de los ecuatorianos se encuentra con \$4,055, lo que representa un ingreso mensual de \$858,67, cabe mencionar que la canasta básica de los habitantes es de \$799,73 ha ido en aumento un 0,41% con la incorporación del nuevo presidente de la República Daniel Noboa en Noviembre del 2023; del total del gasto de la canasta básica familiar tan solo \$39,64 van destinados a la compra de leche y productos lácteos (INEC, 2023). Por esta razón se ha establecido un tamaño y precio para la comercialización del helado Sweet Life acorde a las necesidades y bolsillos de los ecuatorianos.

#### **4.1.4 Tamaño del Mercado Objetivo**

Es primordial seleccionar el grupo de clientes potenciales al que el producto tiene como objetivo ser comercializado. En su mayoría el mercado objetivo está compuesto por personas con características homogéneas específicas (Laza, 2022). El objetivo de este proyecto es reconocer el segmento de mercado; de esta manera llegar a la mayor cantidad de ellas. Como se menciona antes, la Ciudad de Loja cuenta con una población total de habitantes de 485.421, mismo que son divididos en zona urbana con 148.421 lojanos y rural de 75.652. Del total de habitantes más del 51% son mujeres y 48,5% hombres, contando con un promedio de edad de 30 a 35 años. Aunque esta pequeña ciudad apenas llega al medio millón de habitantes cabe resaltar que 176,269 personas de la provincia están solteras (INEC, 2023) considerándolo un número alto en comparación a su tamaño de población. Así mismo, es conocida por ser la provincia “cuna de emprendedores”, debido a esto que existe un crecimiento notable de negocios y nuevos productos. Dentro de la ciudad se aprecia el incremento en la venta de helados artesanales y con frutos naturales, un ejemplo de esto es la cadena Green Frost, esta vende helados a base de yogurt con frutas frescas y diferentes toppings, aunque esta cadena es conocida por vender este tipo de helados, cabe mencionar que estos no son 100% naturales pues algunas frutas tienen como base su propio almíbar, lo que contiene

un número elevado de azúcares. Dentro de las cadenas de supermercados de la ciudad no cuentan con variedad de helados beneficiosos para la salud. Es por esta razón de Sweet Life se caracteriza por ser un helado con base de yogurt griego descremado, el que contiene una cantidad casi inexistente de azúcar y su fruta la mora, que no solo es procesada para extraer el color y sabor de manera natural sin azúcares añadidos ni colorantes ni conservantes, cuyo tamaño de mercado objetivo está enfocado en personas mayores de 25 años de edad en la ciudad de Loja.

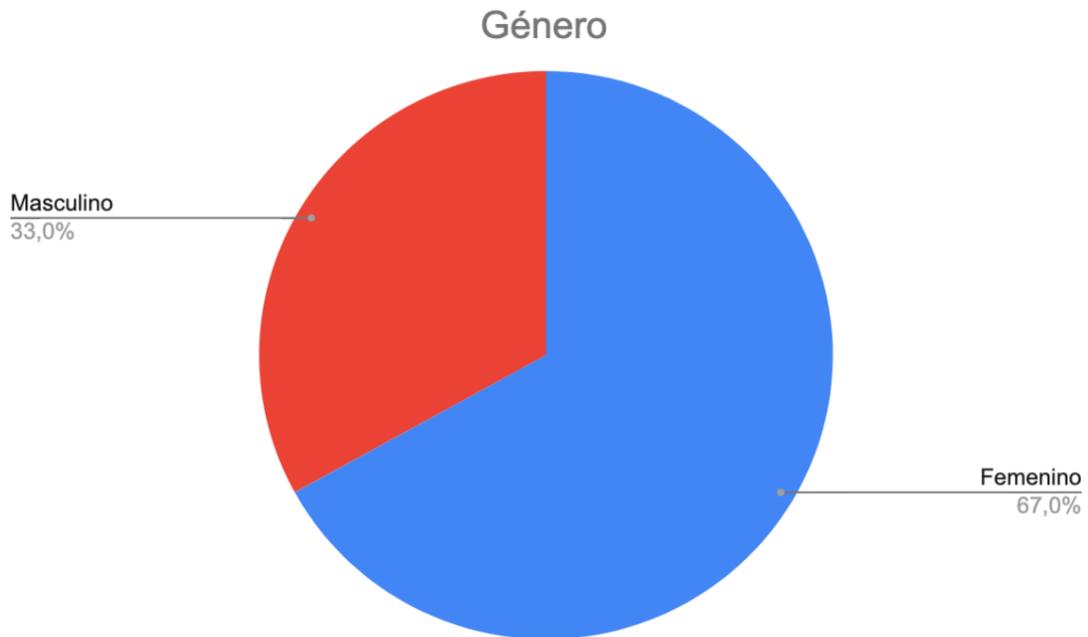
#### **4.2 Validación del segmento de mercado**

Con la finalidad de validar la hipótesis que se plantea sobre el segmento de clientes, se implementa un proceso de investigación mediante encuestas cualitativas estructuradas y aplicadas a diferentes grupos de personas, las cuales están segmentadas de manera demográfica, psicográfica, conductual y geográfica (Kirberg, 2022). Esto contribuye al proyecto facilitando datos clave del mercado que ayuden a tomar la mejor decisión, de esta manera hay un acercamiento con una mayor variedad de personas de las cuales se identifica y diferencian las personas que buscan satisfacer un problema o necesidad ajustando el producto Sweet Life a sus características requeridas y adaptándolo al público objetivo. Estas encuestas permiten aplicar el método de segmentación a largo plazo para fortalecer la validación.

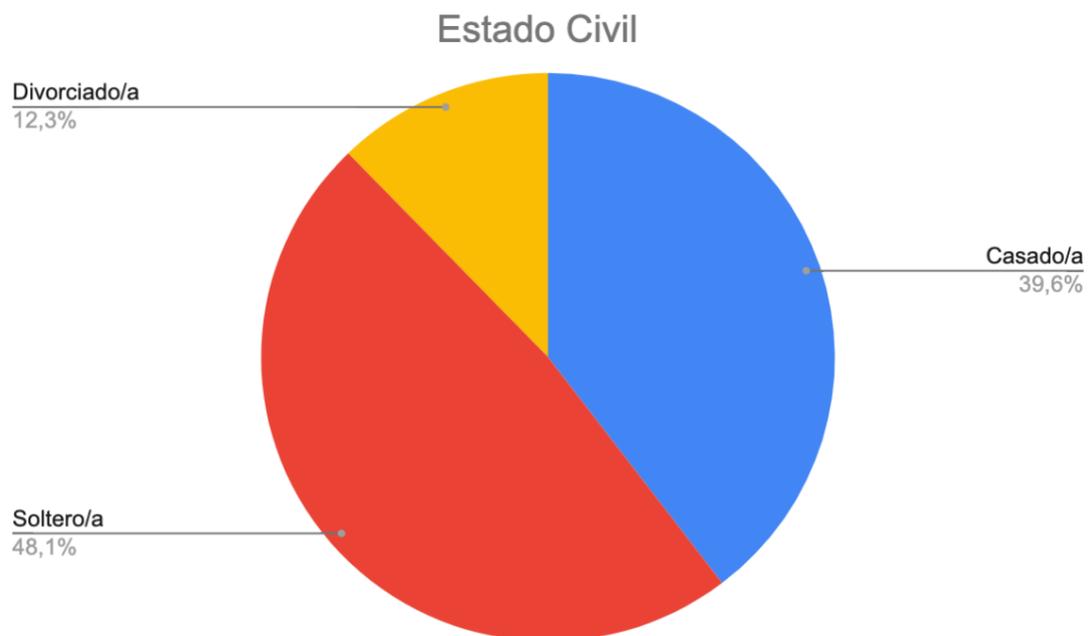
La siguiente encuesta aplicada en la Provincia de Loja cuenta con un rango de 110 respuestas, estas son analizadas a continuación lo que permite validar el segmento de mercado previamente establecido:

**Figura 25***Encuesta 2 - Pregunta N.o 1*

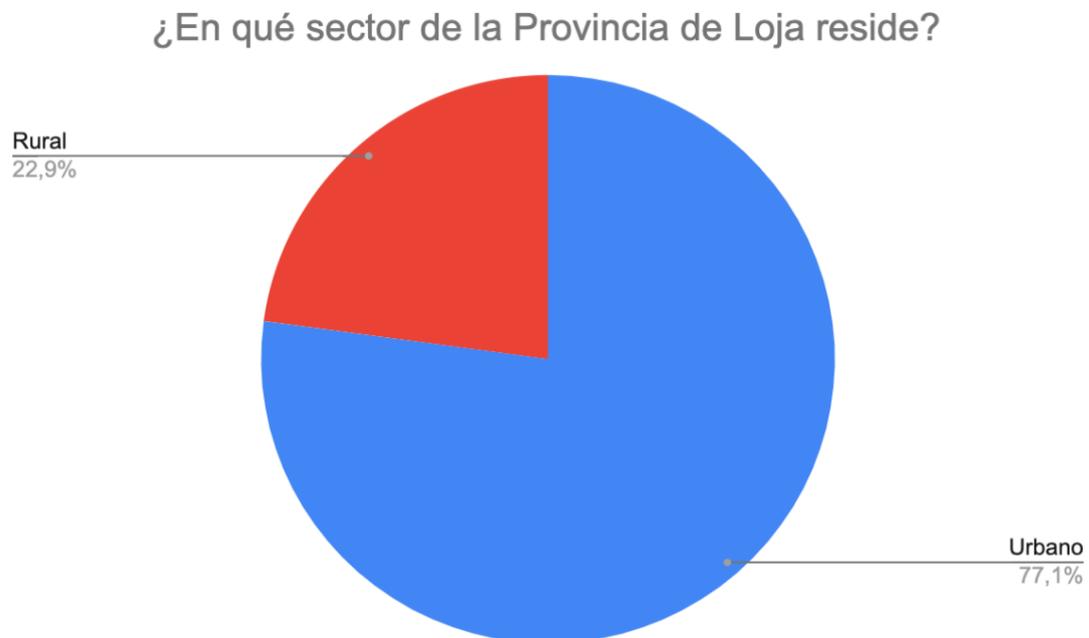
Nota: En la gráfica de la pregunta No.1 se puede determinar que el rango de personas entre los 25 a 35 años predominan en realizar la presente encuesta, ya que representan el 46,2% del total, seguido de personas entre los 46 a 55 años representantes del 29,2% y para finalizar se encuentran las de 36 a 45 años con un 24.5% de encuestados.

**Figura 26***Encuesta 2 - Pregunta N.o 2*

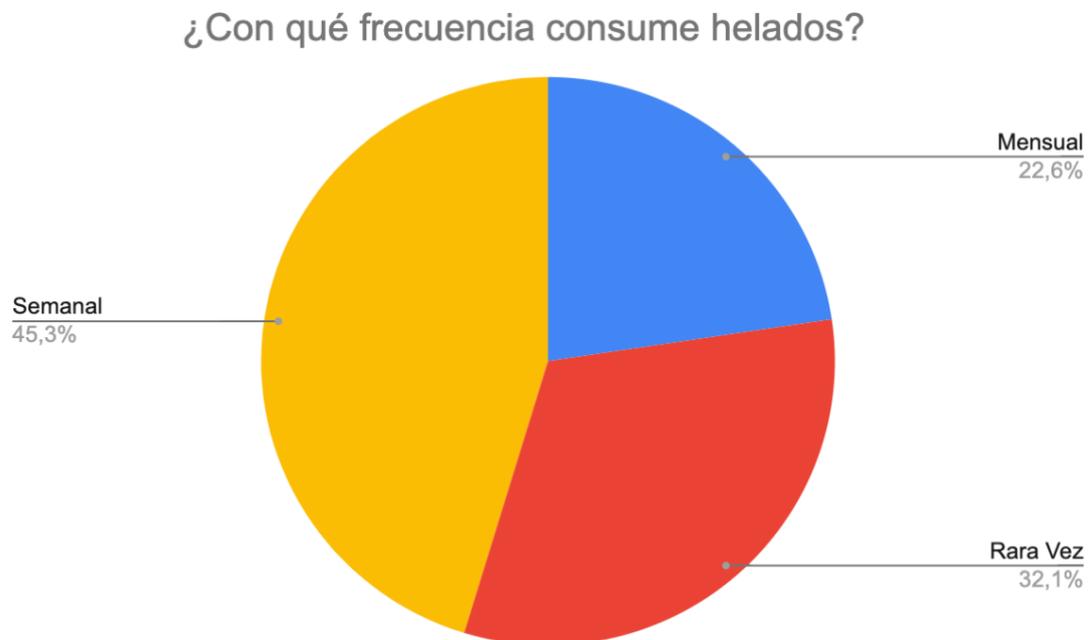
Nota: Como se observa en la figura, del 100% de los encuestados un 67% de encuestados pertenecen al género femenino, mientras que casi la mitad son parte del género masculino, representando un 33%. Esto valida que es ideal dirigir el helado saludable hacia este segmento, al estar predispuesto en la participación del estudio.

**Figura 27***Encuesta 2 - Pregunta N.o 3*

Nota: La figura muestra los diferentes estados civiles que posee la población encuestada, misma que evidencia que la mayor parte son solteros con un 48,1%; a diferencia del 39,6% de individuos que afirman estar casados, y un 12,3% divorciados, por lo que este segmento es reducido. Esto indica que es crucial la adaptación del producto al estilo de vida del grupo.

**Figura 28***Encuesta 2 - Pregunta N.º 4*

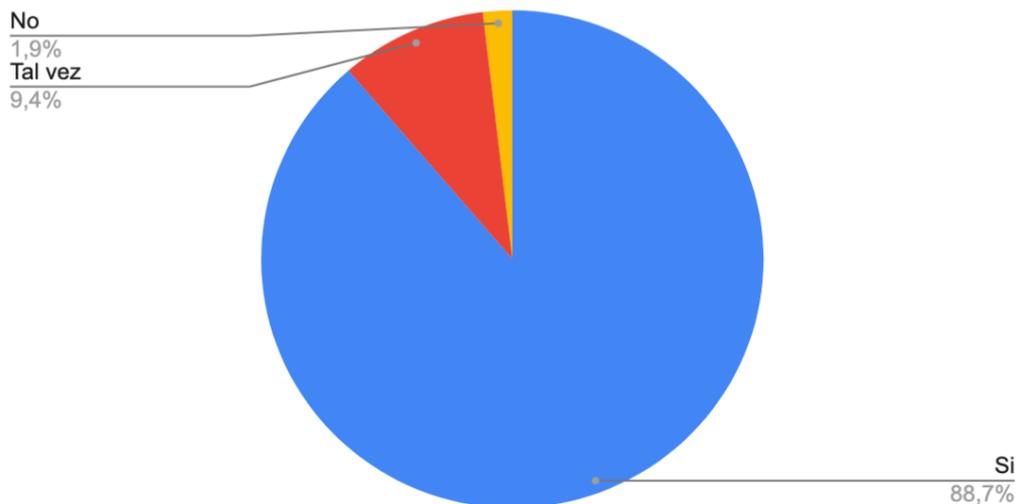
Nota: La figura presenta los sectores pertenecientes a la ciudad de Loja, en donde se observa que una parte considerable de los encuestados pertenecen al sector urbano, representado un 77,1%, al contrario del sector rural del cual tan solo un 22,9% de la población afirma residir, lo cual denota que los posibles consumidores se encuentren en el sector investigado predominante, por lo cual el área urbana es propicia para la comercialización.

**Figura 29***Encuesta 2- Pregunta N.o 5*

Nota: Los hábitos de consumo de helados se observan en la figura, la cual revela que una parte significativa de personas consumen helado cada semana, mientras que otra parte afirma que rara vez los consume, y apenas un 22,6% disfrutan de un helado cada mes. Esa información es un indicador positivo para el proyecto, puesto que la población está dispuesta a comprar este producto de manera constante, brindando la oportunidad para producir a mayor escala y de esa manera contribuir a reducir gastos, además de que se identifica que existe un nivel de demanda favorable.

**Figura 30***Encuesta 2 - Pregunta N.o 6*

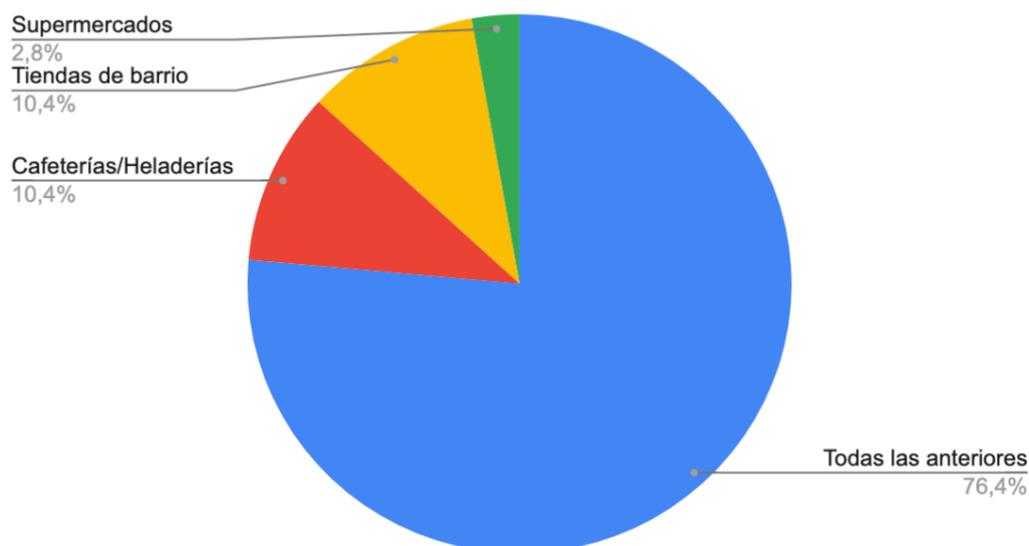
¿Usted compraría un helado saludable que contenga alta cantidad de proteína, con bajo contenido de azúcares y grasas?



Nota: Como se visualiza en la figura, el 88,7% de personas encuestadas conforman una extensa parte de la población encuestada y manifiestan que estarían dispuestos a adquirir un helado saludable con características distintivas que proporcionan macronutrientes al consumirlo y al mismo tiempo con cantidad reducida de azúcar en su preparación. Por otro lado, un 9,4% de individuos expresan incertidumbre acerca del deseo hacia este tipo de helados, a diferencia de un 1,9% que indican que no comprarían este postre con las características mencionadas.

**Figura 31***Encuesta 2 - Pregunta N.o 7*

¿En qué lugares le gustaría encontrar helados saludables?

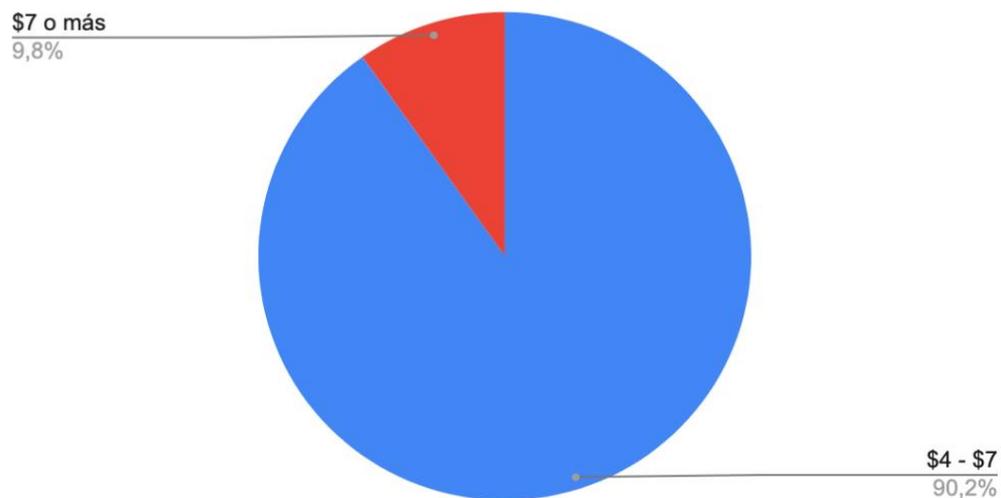


Nota: Esta pregunta es de vital importancia para Sweet Life, ya que indica los canales a los cuales los encuestados les gustaría recurrir para obtener helados saludables, como se muestra en la figura, los resultados indican que un 10,4% de personas comprarían en tiendas de barrio, al igual que otro 10,4% en cafeterías o heladerías, sin embargo una cantidad reducida de personas les gustaría encontrar helados saludables en supermercados, no obstante, a un 76,4% de las personas les gustaría tener la posibilidad de adquirir este producto en todos los lugares mencionados. Estos datos revelan que es conveniente para Sweet Life ofrecer el helado en diferentes zonas, a fin de que los clientes puedan escoger fácilmente al tener una variedad de opciones dependiendo de sus necesidades y del momento en el que adquieran el producto.

**Figura 32**

Encuesta 2 - Pregunta N.o 8

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un helado saludable de 250ml?

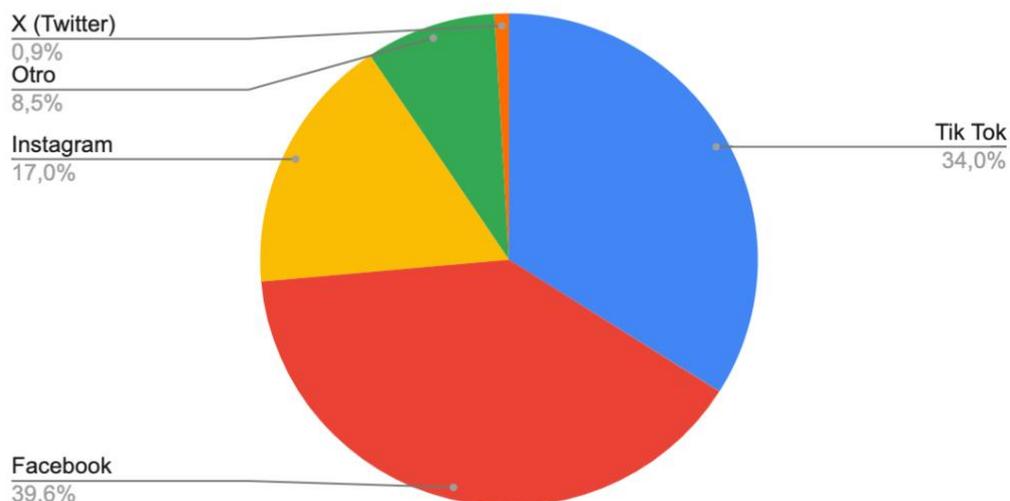


Nota: La figura indica que del 100% de encuestados seleccionan el precio de \$4 a \$7 dólares, indicando que consideran es el mejor precio que pueden pagar por un helado saludable de 250ml; en esta misma encuesta se observa que el 9,8% de los encuestados tienen una breve inclinación por pagar más de \$7 dólares por los 250ml de helado saludable.

Esto indica a la empresa Sweet Life que es apropiado comercializar su producto el helado de mora con yogur griego que no exceda los \$7 dólares estadounidenses.

**Figura 33***Encuesta 2 - Pregunta N.o 9*

¿Qué redes sociales utiliza para conocer nuevos productos del mercado?



Nota: La última pregunta se enfoca en conocer que plataformas digitales los encuestados utilizan para conocer los nuevos productos del mercado es así que del 100% de los resultados un 39,6% de personas utilizan Facebook con más regularidad, seguido de Tik Tok con un 34% e Instagram con 17 %. Gracias a estos resultados obtenidos, se puede crear contenido y estrategias de marketing digital, para que Sweet Life sea reconocido o captado mediante estas plataformas.

#### 4.3 Testing (Designing Strong Experiments)

Conlleva exhibir y poner a disposición de los usuarios el prototipo a fin de que identifique la conveniencia, beneficio y su modo de uso (Prieto, 2021). Esta actividad se efectúa a manera de aprendizaje para conocer la opinión y tomar decisiones correctas que ayuden a mejorar el prototipo. De esa manera son descartadas las características de menor conveniencia para el producto para conservar lo que es de utilidad y que tiene un potencial para un buen recibimiento por parte del público al satisfacer sus necesidades y deseos.

En el caso de Sweet Life, el testeo se realiza a un grupo compuesto por 10 personas pertenecientes al segmento establecido, mismas a las que se les aplica una serie de preguntas para que manifiesten sus distintas opiniones, de esta manera se recibirán las diferentes respuestas con relación al producto, ya sea sabor, color, etiqueta, etc.

## **Preguntas de Testeo Helado De Mora A Base De Yogurt Griego Descremado**

### **Sweet Life**

1. ¿Visualmente que apreciación tienes del producto?
2. ¿Qué te parece la combinación de los sabores del yogurt griego y mora?
3. ¿Te parece que predomine algún sabor en especial?
4. ¿Como se siente al consumir el helado?
5. ¿En qué lugares consumiría el helado (¿casa, trabajo, cafetería u otro lugar?
6. ¿Con que frecuencia lo consumiría?
7. ¿Podría sustituir este helado con relación a otros postres saludables manteniendo sus hábitos de consumo?
8. ¿Crees que este helado es innovador al ser considerado bajo en grasas y alto en proteína?
9. ¿Te parece que el nombre e imagen del producto se relaciona al helado?
10. ¿El envase te parece atractivo, funcional y que refleje la imagen corporativa de “come sin culpa”?
11. ¿Crees que mediante este producto se da a conocer la sostenibilidad que busca “Come Sin Culpa”?
12. ¿Recomendaría el helado? Si su respuesta es sí, ¿qué destacaría del helado?

#### 4.4 Adaptación de la Propuesta de Valor con Perfil del Cliente (Product-Market Fit)

Según (Grande, 2020) para adaptar la propuesta de valor de un producto con relación al perfil del cliente es necesario reconocer lo que este está buscando, es decir, saber cómo piensa, lo que le preocupa, entre otras. Por esta razón que, se procede a reconocer todos estos puntos utilizando la comunicación directa con las personas del mercado establecido.

Con base a los datos acertadamente recolectados en el Testing se ha procedido a realizar cambios y ajustes para la adaptación de la propuesta de valor de Sweet Life, esto gracias a la participación de las personas de la Ciudad de Loja donde se reflejan las siguientes connotaciones por parte de estos:

- El producto carece de cremosidad.
- Predominancia del sabor de la mora, mismo que le suma acidez al producto.
- Agregar azúcar al producto.
- El tamaño del envase es muy grande con relación a la porción que será consumida.
- Tipo de letra poco entendible.

**Tabla 1**

*Adaptación de la Propuesta de Valor*

| <b>Antes</b> | <b>Después</b> |
|--------------|----------------|
|--------------|----------------|



El público objetivo al que se dirige Sweet Life busca un producto adaptado a sus necesidades y saciedad de alimentarse, es decir, que sea solo para su único uso, por eso se aplica el cambio en cuanto al tamaño del envase del helado pasando de 500ml a 200ml, así como de adaptar un estilo de letra y logo diferentes. En cuanto a la formulación, las personas requieren por un sabor más dulce, pues la mora es una fruta ácida, predominando en el producto, por esta razón se procede a la aplicación de un 0.002gr de edulcorante sucralosa para satisfacer a sus paladares y les sea más placentero consumir el helado.

Con estos cambios se busca complacer y adaptar el Helado Sweet Life a las expectativas del consumidor y enseñar como la marca responde ante sus comentarios y retroalimentación de mejora, así como la flexibilidad que tiene para adaptarse a los cambios constantes producidos en el mercado.

#### 4.5 Prototipo 2.0 (Mejora del prototipo)

En esta etapa, se llevan a cabo los respectivos cambios en base a las recomendaciones previas con el fin de perfeccionar el modelo del prototipo que se presenta a continuación, después de realizar dichos cambios que finalizan en un aspecto mejorado en el isotipo, logotipo y tipografía. Además, se ha establecido que el tamaño ideal del helado para ser lanzado al mercado es de 200ml (8oz) en cuestión de optimización de costos.

#### Figura 34

*Prototipo 2.0*



**Figura 35***Prototipo 2.0 Etiquetado*

#### 4.6 Medir datos y análisis de resultados de investigación de mercado

Es importante recoger y analizar la información mediante la observación e investigación de un segmento de mercado, pues esto ayuda a percibir las necesidades y connotaciones que tiene un cliente potencial (Herrera, 2023). Medir y analizar los resultados recogidos en una encuesta o prueba de testeo, pueden llevar al descubrimiento e implementación de acciones y estrategias claves, mismas que pueden resultar un éxito para Sweet Life y su aceptación en el mercado.

Para poder medir y analizar los resultados receptados en la encuesta y testeo realizado previamente en este proyecto se compara la similitud de las preguntas aplicadas a los encuestados, un ejemplo de esto es:

**Tabla 2***Comparación Preguntas Encuestas y Testeo*

| <b>Encuesta</b>   | <b>Testeo</b>  |
|---|--|
| ¿Con qué frecuencia consume helados?  | ¿Con que frecuencia lo consumiría?   |
| ¿Usted compraría un helado saludable que contenga alta cantidad de proteína con un bajo contenido de azúcares y grasas? | ¿Crees que mediante este producto se da a conocer la sostenibilidad que busca "Comer Sin Culpa"? |
| ¿En qué lugares le gustaría encontrar helados saludables?   | ¿En qué lugares consumiría el helado casa, trabajo, cafetería u otro lugar?                      |

Nota: Mediante las respuestas obtenidas en ambas investigaciones las personas destacaron que consumen helados de manera habitual e incluso 1 vez por semana, lo que lleva a reconocer la potencial aceptación que Sweet Life puede tener en los hogares y familias de la Ciudad de Loja y no solo por ser un helado, sino porque las personas buscan postres beneficios para la salud ya sea para ellos como para los pequeños del hogar, pues mencionan que un estilo de vida saludable es lo que se busca actualmente y es tedioso y frustrante ir ya sea a tiendas locales, cafeterías, supermercados, etc, y solo encontrar helados con altos índices de azúcares y grasas. Las personas encuestadas mencionan que lo que buscan es comer rico y sano, pero sin sentir culpa al hacerlo por esta razón buscan productos orgánicos a precios asequibles a su bolsillo; pues para ellos es complicado encontrar productos con esas características, además de la escasa variedad que hay de los mismos.

#### 4.7 PMV (Producto Mínimo Viable)

Es conocido como el producto que cumple con las características suficientes para ser lanzado y probado por clientes potenciales (Martínez & Muñoz, Empresa y Diseño de Modelos de Negocio BCH2 - Novedad 2023, 2023) Gracias a la aplicación del producto mínimo viable a una porción de personas se pueden aplicar mejoras, ya que estas una vez lo prueban pueden proporcionar comentarios y opiniones que sirven como retroalimentación y de esta perfeccionar el producto.

A través de la herramienta Designing Strong Experiment, se establece que el Producto Mínimo Viable de la marca Sweet Life es un helado cuya composición incluye yogur griego, mora, sucralosa y estabilizante (emulsionante para helados), vertido en un envase biodegradable de 200ml, mismo que presenta un contenido nutricional, en el cual la cantidad de calorías que posee son 115; 15.3 gr de proteína; 11.2 gr de carbohidratos; 0.9gr de grasa total; 30mg de sodio.

**Figura 36**

*Producto Mínimo Viable*



Nota: La figura muestra el modelo del Producto Mínimo Viable, siendo este el helado contenido en un envase biodegradable de capacidad de 200ml.

#### **4.8 Landing Page/Video Comercial**

Se traduce al español como “Página de Aterrizaje”, como su nombre lo indica es un sitio encontrado en un espacio virtual al que llegan los usuarios al dar click en un enlace que muestra información relevante que tiene como objetivo captar la atención del usuario visitante. “La Landing Page que visita el internauta es la primera experiencia e interacción que tiene con una firma, en ellas se acoge un volumen considerable de información, y la manera de optimar puede ser de gran ayuda para los profesionales y vendedores”. (Seeling, 2020)

Para el presente proyecto de Sweet Life se crea una Página de Aterrizaje que presenta las características principales, beneficios, proceso de producción entre otras anotaciones del producto con la finalidad de que el público tenga la oportunidad de llegar a conocer el helado saludable de la marca con solo un click, a continuación, se adjunta el enlace de la página: <https://sweet-life-46566825.hubspotpagebuilder.com/es/>

#### **4.9 Validación de la Monetización**

Se corrobora que el modelo de monetización ideal seleccionado es el B2B (Business to Business), mismo que es conocido por la relación comercial ocurrida entre empresas o también entre una empresa y sus proveedores (Díaz & Cerón, Comercio electrónico - Novedad 2023, 2023), ya que a través de la encuesta aplicada al grupo de personas segmentación el 76.4% se inclinan hacia la compra de helados saludables en cafeterías, heladerías y supermercados, por esta razón se concluye que la venta ideal del helado es a través de los distribuidores mencionados, estos al encontrarse bien posicionados permiten que la marca Sweet Life llegue a un amplio nicho de mercado. Además, aplicar la venta directa a esta facilita la distribución del producto, ya sea en

cantidad y tiempo, por ejemplo, el tiempo de expiración, al ir directamente al supermercado o tienda agiliza la compra y recepción por parte del consumidor.

A través de la aplicación de una encuesta a un total de 110 personas en la ciudad de Loja, se identifican los hábitos de consumo de la población que se menciona, así como los canales de venta a los cuales estarían dispuestos a recurrir para adquirir los helados. A través de dicha investigación se llega a la conclusión de que es conveniente la venta. A través de supermercados, cafeterías y tiendas, ya que consumen semanalmente este tipo de postres por los que estarían dispuestos a pagar de \$4 a \$7. A partir de la realización de un testeo a un grupo de personas que hicieron reseñas y expresaron sus opiniones acerca del prototipo del helado, se realizan cambios que se adapten a las preferencias del público a fin de ganar una mayor aceptación por parte de este.

## **Capítulo 5**

Durante esta etapa, se pretende establecer las acciones a llevar a cabo con respecto al marketing que necesita Sweet Life, detallando los objetivos a alcanzar, la implementación de una de las herramientas más utilizadas como lo son las 4P's, de manera que se logre captar la atención del cliente potencial y pueda llegar a conocer el producto con ánimo de adquirirlo; el marketing digital es un elemento clave que contribuye a mejorar la presencia en redes sociales al mismo tiempo que ofrece una experiencia mejorada al público y demostrando la diferenciación del producto en el mercado.

### **5.1 Establecimiento de Objetivos**

Según (Díaz & Cerón, Comercio electrónico - Novedad, 2023) establecer los objetivos en el marketing digital permite implementar una comunicación consistente con el público y medir la efectividad de las campañas eficazmente. Los objetivos para lograr que Sweet Life gane y fortalezca su presencia en el

mercado gracias al marketing digital y esta pueda alcanzar los objetivos determinados previamente para la empresa, se debe establecer estrategias sólidas y definidas.

- Dar a conocer la marca Sweet Life a un público más amplio.
- Incrementar el número de visitantes a la página web y redes sociales.
- Desarrollar el presupuesto de marketing digital anual.

## 5.2 Estrategias de Marketing Mix (4ps)

Según (Dayana, Carolina, & Yadira, 2021), abarca actividades que ayuden a destacar y hacer sobresalir la utilidad de un bien o servicio, de manera que el mismo logre obtener una acogida por parte del público objetivo. Se denomina marketing mix porque es una mezcla de elementos como: producto, precio, plaza y promoción, los cuales se pueden utilizar en conjunto y aplicarse en un plan de mercadeo para tener influencia en la reacción del mercado que se desea penetrar, además se basa en ofrecer un producto o servicio que sea de utilidad para los clientes al satisfacer sus necesidades. En esta estrategia de mercadeo es necesario transmitir el valor de la marca y la solución que esta brinda a las necesidades del público, además de identificar canales clave a los que el público objetivo tiende a frecuentar más.

A continuación, se desarrolla el Marketing Mix para el negocio Sweet life:

### - **Producto**

Helado de mora producido socialmente sostenible gracias a su alto contenido de proteína por su ingrediente principal que es el yogur griego descremado, siendo al mismo tiempo un producto con niveles bajos de grasa y sin azúcares añadidos.

Uso de envases biodegradables que contribuyen a la responsabilidad medioambiental.

Apoyo a productores locales tanto el yogur griego como la mora son producidos en la Ciudad de Loja

- **Plaza**

Venta a través de supermercados, cafeterías y tiendas de barrio, para que el consumidor pueda acudir al lugar de su preferencia.

- **Promoción**

Dar a conocer la marca Sweet Life y sus características, beneficio y proceso de elaboración a través de redes sociales como TikTok, Facebook e Instagram creando contenido llamativo para el público. A su vez ofrecer descuentos para los usuarios que participen en redes sociales publicando videos o fotos consumiendo el producto.

-**Precio**

Valor de \$0,62 por unidad, teniendo en cuenta los costos que se invierten en materia prima, envases y valor añadido. Por lo tanto, el precio fijado para el modelo de negocio Business to Business (B2B) es \$2,50 por unidad, mientras que el precio de venta al público es \$3,50 según los estudios financieros realizados, ya que se pretende ofrecer un precio accesible para los socios comerciales con los que se forman alianzas estratégicas con tal de que sea posible un mayor volumen de ventas.

**Tabla 3**

*Inversión por Unidad Helado de Mora - Sweet Life*

| <b>PRECIO POR UNIDAD</b> |                 |    |               |
|--------------------------|-----------------|----|---------------|
|                          | <b>CANTIDAD</b> |    | <b>PRECIO</b> |
| Mora                     | 15 gr           | \$ | 0,02          |
| Yogurt Griego            | 160 gr          | \$ | 0,24          |
| Sucralosa (edulcorante)  | 0,5 gr          | \$ | 0,12          |

|  |        |           |             |
|--|--------|-----------|-------------|
| EMU-002 Panacea /<br>Emulsionante para<br>helados gelato 0.05% | 0,3 gr | \$        | 0,004       |
| Envase   | 1      | \$        | 0,07        |
| Etiqueta   | 1      | \$        | 0,17        |
| <b>PRECIO POR UNIDAD</b>                                       |        | <b>\$</b> | <b>0,62</b> |

Nota: En la tabla 3 se observan los diferentes ingrediente y elementos empleados en la elaboración del helado de mora a base yogurt griego descremado Sweet Life y sus costos, de esta manera se obtiene el precio por unidad invertidos en cuanto a la materia prima, envase y etiquetado; además ayuda en la comparación con relación a los precios de la competencia.

### 5.3 Estrategia de Marketing Digital

Mediante el uso de redes sociales como Facebook e Instagram y página web de Sweet Life se da a conocer al mercado y consumidores de las características, componentes y beneficios del producto, esto creando contenido atractivo y relevante. Para lograr un contenido atractivo es necesario conocer a las personas a las que se dirige y las tendencias alimenticias de estas. Utilizar tráfico SEM y SEO ayuda a impulsar la visibilidad del contenido, pues mediante hashtags, descripciones y keywords el público puede acceder con mayor facilidad al contenido y búsqueda del producto. Es imprescindible tener una organización en cuanto a las veces que se lanza contenido y promociones, debido a esto se debe establecer un calendario u organigrama para saber con qué frecuencia se deben lanzar las publicaciones, de esta manera se analiza el ROI (Retorno de Inversión) obtenido. Gracias a esto se logra interactuar con el público y consumidores, reconociendo sus preferencias y hábitos; y así adaptar las estrategias de contenido en base a sus tendencias.

Tener un conocimiento del comportamiento, preferencias y hábitos del consumidor permite que la empresa optimice sus recursos, impulsando e incrementando

la magnitud de usuarios, de esta manera se logra elaborar un presupuesto de marketing digital eficiente.

#### **5.4 Estrategia de Diferenciación**

La diferenciación es lo que hace único a un producto o servicio basándose en las características, diseño, formulación, etc. Esto debe ser lo más prolongado para así optimizar la rentabilidad de la empresa y sea beneficioso para el cliente, ya que compra un producto diferente al resto (Martínez & Muñoz, Empresa y Diseño de Modelos de Negocio BCH2 - Novedad 2023, 2023).

Sweet Life se diferencia de la competencia gracias a su sabor único y natural, pues no se usan saborizantes, sino pulpa extraída de la fruta y es conocido como un antioxidante beneficios para la salud. Además, el 80% del producto principal es yogurt griego descremado, este es una buena fuente proteína, calcio y probióticos que ayuda en la digestión de las personas.

Para el presente proyecto se aplica una estrategia disruptiva para Sweet Life, usando la red social TikTok, en la que se publica contenido llamativo y en tendencia con la finalidad de captar la atención del público, donde en cada video que no dure más de 30 segundos y a este se le aplica lo que se conoce como "Tik tok Shop", que con solo un click este redirige al público a la página oficial de los productos Sweet Life. De la misma manera se toma en cuenta la red social Facebook para dar a conocer el producto e interactuar con las personas, ya que estas pueden dejar comentarios o reseñas del producto. Subiendo contenido atractivo, informativo (proceso de producción y elaboración, beneficios, etc) y corto para crear interés del público, así mismo en cada publicación estas tienen la opción de escribir directamente al servidor de la página, así se brinda un servicio directo e individual.

En cuando a la diferenciación en la promoción, Sweet Life busca crear una relación sólida con el cliente, es decir, que este adquiera un hábito de consumo constante y preferencial hacia el producto. Por eso se colabora con iniciativas locales

con organizaciones locales de agricultura sostenible y alimentación saludable y ofrece una experiencia personalizada (relación venta y post venta) promociones como por cada 5 helados se da 1 gratis o ya sea en combinación de sabores.

## 5.5 Presupuesto de Marketing

Según (Correa, 2021) el presupuesto se trata de la proyección de la cantidad de costos y ganancias que se obtiene en un período específico, que contribuye a una adecuada toma de decisiones al momento de destinar los recursos a determinadas áreas y llevar una gestión financiera en la empresa. Esto permite a las empresas lograr sus objetivos a través de una adecuada organización de los elementos en los que pretende invertir, además de permitirle hacer un recuento de los egresos para evitar gastos innecesarios y coordinar las operaciones.

**Tabla 4**

### *Presupuesto de Marketing*

| SERVICIO A PRESUPUESTAR                         | ENERO  | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO  | JUNIO | JULIO  | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | TOTAL POR SERVICIO |
|---|--------|---------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|------------|---------|-----------|-----------|--------------------|
| Publicidad Digital                              | \$ 100 | \$ 40   | \$ 30 | \$ 20 | \$ 10 | X     | X      | X      | X          | \$ 30   | \$ 30     | X         | \$ 260             |
| Inbound Mercadotecnia                           | \$ 10  | \$ 100  | \$ 50 | \$ 40 | \$ 30 | \$ 20 | \$ 10  |        | X          | X       | \$ 30     | \$ 30     | \$ 320             |
| Outbound Marketing                              | \$ 100 | \$ 50   | \$ 40 | \$ 30 | \$ 20 | \$ 10 |        | X      | X          | \$ 30   | \$ 30     | X         | \$ 310             |
| Campañas Brand                                  | \$ 10  | \$ 100  | \$ 50 | \$ 40 | \$ 30 | \$ 20 | \$ 10  |        | X          | X       | \$ 30     | \$ 30     | \$ 320             |
| E-mail Marketing                                | X      | \$ 40   |       | X     | \$ 40 | \$ 40 | X      | X      | \$ 30      |         | X         | X         | \$ 150             |
| Optimizaciones en motores de búsqueda (SEO)     | \$ 30  | \$ 40   |       | \$ 30 | \$ 40 | \$ 30 | X      | X      | \$ 30      | \$ 100  | X         | X         | \$ 300             |
| Sorteos y Concursos                             | \$ 20  | \$ 20   | \$ 30 | \$ 20 | \$ 20 |       | \$ 10  |        | \$ 30      | X       | X         | X         | \$ 150             |
| Suscripciones                                   | X      | \$ 30   | \$ 40 | X     | \$ 30 |       | \$ 30  |        | \$ 40      | X       | X         | X         | \$ 170             |
| Eventos On                                      | X      | X       | X     | X     | X     | X     | \$ 40  |        | \$ 30      | X       | \$ 40     | \$ 30     | \$ 140             |
| Software Especializado                          | X      | X       | X     | X     | X     | X     | \$ 40  |        | \$ 20      | X       | \$ 40     | \$ 40     | \$ 140             |
| Agencias de Publicidad                          | X      | X       | X     | X     | X     | X     | \$ 40  |        | \$ 30      | X       | X         | \$ 30     | \$ 100             |
| Blogs   | X      | X       | X     | X     | X     | X     | \$ 40  |        | \$ 30      | X       | X         | \$ 40     | \$ 110             |
| Activaciones BTL                                | \$ 30  | X       | X     | X     | \$ 30 |       | \$ 40  |        | X          | X       | \$ 30     | X         | \$ 130             |
| Equipos Tecnológicos para creación de contenido | X      | X       | X     | X     | \$ 35 |       | x      |        | X          | X       | \$ 30     | X         | \$ 65              |
| Personal para creación de contenido             | X      | X       | X     | X     | X     | X     | \$ 200 |        | X          | X       | X         | X         | \$ 200             |
| <b>TOTAL ANUAL</b>                              |        |         |       |       |       |       |        |        |            |         |           |           | <b>\$ 2.865</b>    |

Nota: En la tabla 4 se aprecian los diferentes servicios de marketing digital que la empresa Sweet Life tiene implementado para el plan de mercadeo, con el que se pretende invertir mensualmente en diferentes elementos como publicidad digital, presencia en ferias, contenido en redes sociales, herramientas como CRM y RFM, landing page, anuncios en Facebook, entre otros, a fin de impulsar sus vistas y ganar reconocimiento ante el público lojano para lograr posicionar la marca y generar ventas.

Es esencial para Sweet Life contar con un plan de mercadeo que contribuya a su posicionamiento dentro del mercado lojano. Con la ayuda de la herramienta de las 4 P's (Marketing Mix) se dan a conocer los beneficios del producto, diferenciándose de los competidores locales que ofrecen helados tradicionales con alto contenido de azúcar y bajo aporte de macronutrientes, además de establecer concretamente los canales mediante los cuales se planea distribuir los helados a diferentes puntos de la ciudad de Loja, mismos que se ofertan a un precio que concuerda con sus características beneficiosas para la salud e innovación presente. El uso de las redes sociales como factor clave para el desarrollo de la imagen de marca, de manera que sea posible conectar de manera eficaz y sencilla con los consumidores y clientes potenciales.

## **Capítulo 6**

Durante este capítulo, se pretende dar a conocer la localización de la empresa Sweet Life, detallando el lugar donde se establece la planta de producción y la capacidad con la que cuenta para producir, además de representar gráficamente el organigrama y flujogramas del proceso productivo y proceso de ventas. Estos son puntos claves para que la empresa tenga una elaboración y administración eficiente.

### **6.1 Localización**

Establecer la ubicación de la empresa es una decisión estratégica que tiene repercusiones a largo plazo, es decir, se debe tener en consideración el lugar y tamaño con el que se inicia el negocio (Martínez & Muñoz, Empresa y Diseño de Modelos de Negocio BCH2 - Novedad 2023, 2023).

Para la producción de Sweet Life, es necesario materia prima de calidad la cual por sus características ocupa un tamaño reducido en cuanto al almacenaje. Para la empresa es esencial disponer de estos elementos: una

nevera de 185 cm x 60 cm, dos mesas de 140 cm x 80 cm en la que se utiliza la maquinaria como la batidora, cortadora y mezcladora para el proceso de elaboración de los helados. Es por ello que la localidad idónea establecida para constituir la planta de producción se encuentra en el barrio La Pradera, Avenida Eduardo Kigman 235-66 y Catamayo, en la Ciudad de Loja, que cuenta con 147 metros cuadrados en total, en vista de ser un sitio apto para la producción de los helados en virtud de la disponibilidad del espacio suficiente para el proceso de elaboración y almacenamiento con la asepsia ideal, además de la facilidad para el transporte de materia prima por estar ubicado estratégicamente cerca de los proveedores de yogur griego y mora, además de contar con estacionamiento que facilite la llegada del transporte con la carga de materiales.

Figura 37

Mapa Ciudad de Loja

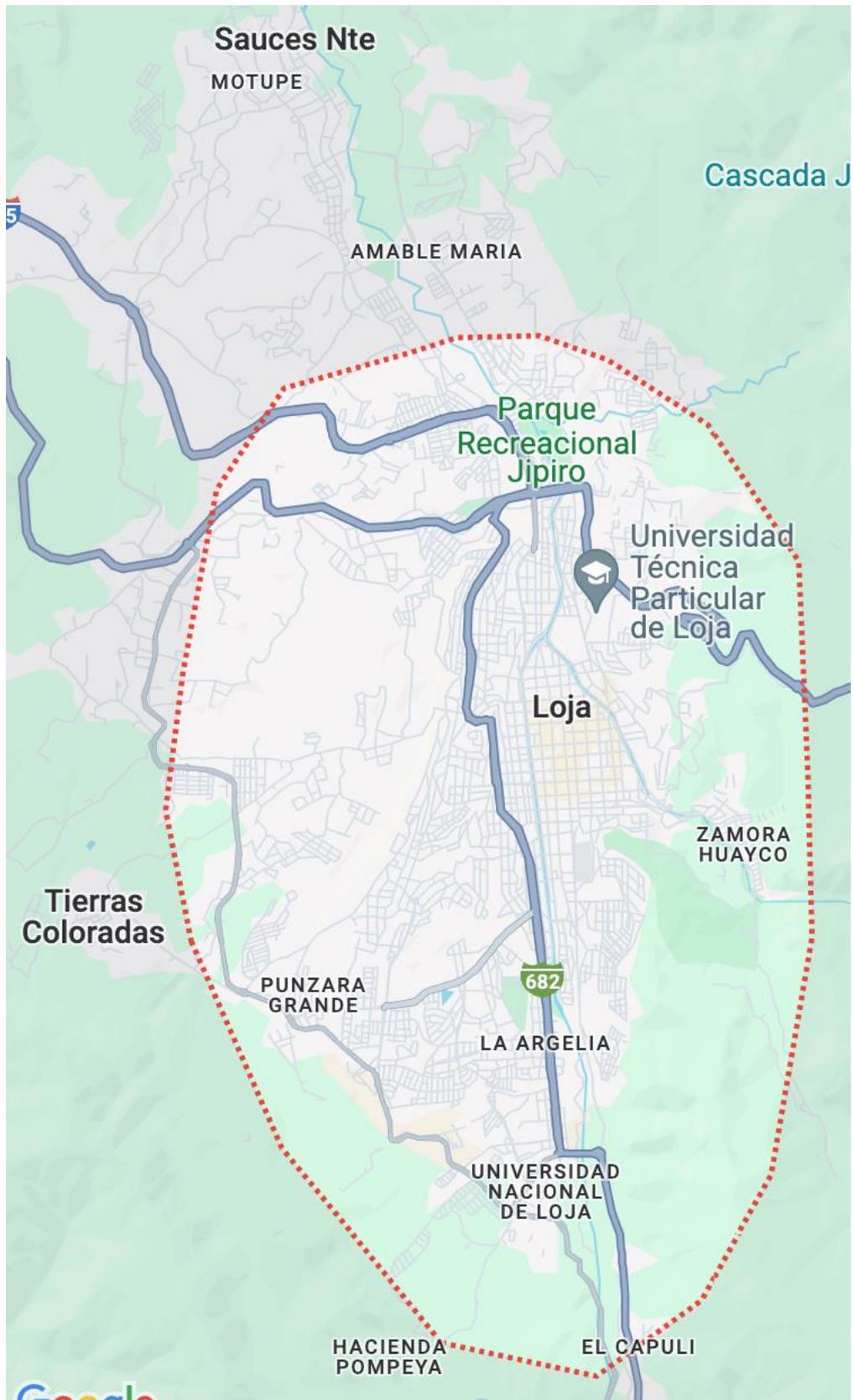


Figura 38

Ubicación Satelital



**Figura 39**

*Locación Empresa Sweet Life*



Nota: La figura muestra el lugar donde se llevan a cabo las actividades de producción, transporte y envasado de los helados Sweet Life. Después de considerar factores como espacio, zona y entorno, se establece este como un lugar favorable para funcionar como planta de producción.

## **6.2 Operaciones (Mapa de Procesos)**

Según (Fabregó, 2022) elaborar un mapa de procesos permite a las empresas representar y describir de manera gráfica el sistema operativo de las mismas, es decir, como elaboran sus productos, como funciona, como controlan, etc. Para la empresa Sweet Life es indispensable construir y representar gráficamente su proceso de operaciones, de esta manera ayuda a reconocer si el proceso está hecho de manera adecuada y eficiente. Este mapa permite determinar que ruta o pasos la empresa debe seguir para conseguir el producto perfecto.

### **Figura 40**

*Mapa de Procesos*



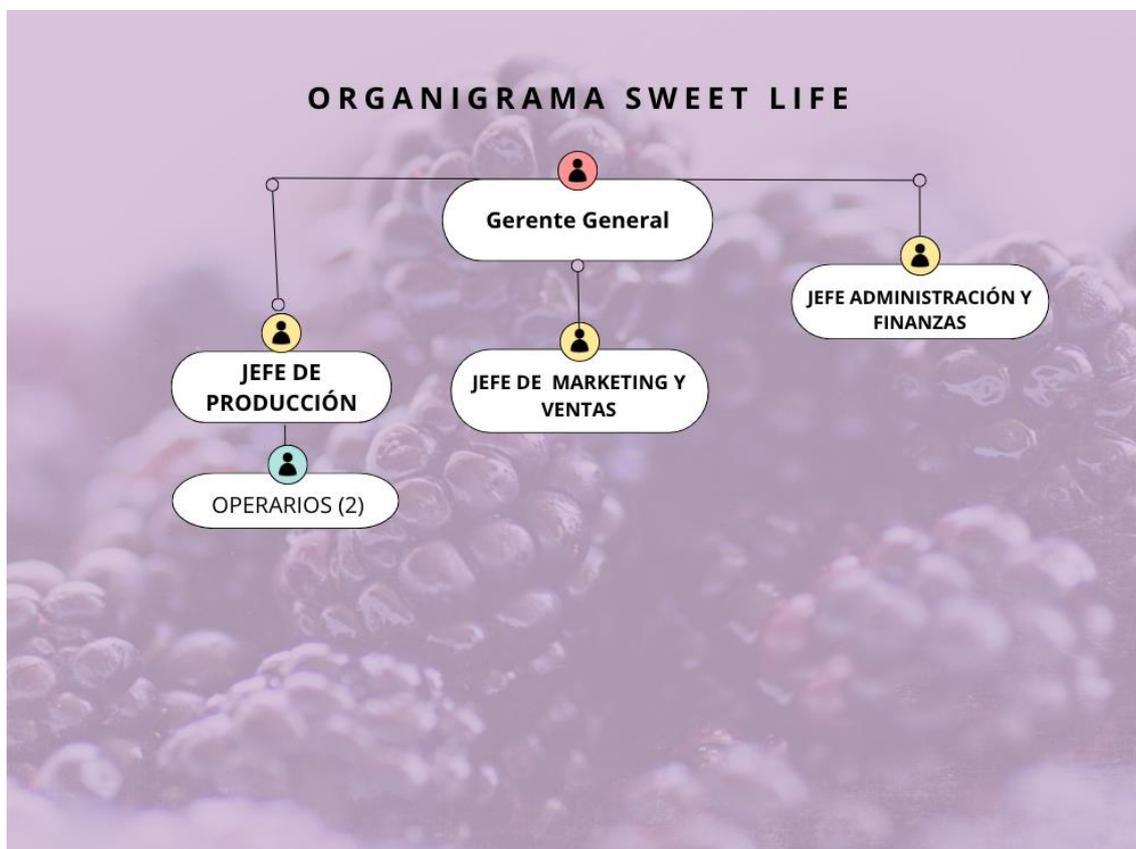
Nota: Se visualiza en la figura 40 los procesos esenciales de Sweet Life que contribuyen a que sea posible realizar de manera eficiente las operaciones para la elaboración y comercialización del helado, a fin de tener una idea clara de la importancia de cada proceso y actuar en función a ello, con lo cual se facilita el seguimiento de cada actividad evitando omitir pasos.

### 6.3 Diseño Organizacional (Organigrama)

Todas las empresas independientemente de su tamaño deberían hacer uso de esta útil herramienta para representar de manera gráfica los distintos puestos que conforman la empresa en sus diferentes niveles jerárquicos de mando (Hinojo, 2023). Sweet Life es una empresa que se encuentra surgiendo desde cero, es lo que se conoce como PYME, por esta razón no se requiere de un número excesivo de puestos hasta la actualidad, pero se hace uso de esta herramienta para proyectar su estructura de manera transparente.

Figura 41

Organigrama



Nota: En la figura 41 se encuentra el organigrama establecido para Sweet Life y como se encuentran distribuidos los diferentes puestos en el punto más alto se encuentra el gerente general, conocida como la cabeza de la empresa en establecer las decisiones tomadas. Seguido del jefe de producción que será el encargado de planificar, organizar y supervisar a los operarios en planta de producción y elaboración del helado. El jefe de marketing y ventas se encarga de la promoción y venta de los productos, desarrollando diferentes estrategias de marketing. Finalmente, se encuentra el área de administración y finanzas donde el jefe junto con el contador es responsable de la contabilidad de la empresa, preparando estados financieros rigiéndose a las obligaciones tributarias y fiscales.

Tabla 5

## Características de los Diferentes Puestos

| Puesto                    | Características   |
|---------------------------|---|
| <b>Gerente General</b>    | <p><b>Título</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lic. Negocios Internacionales / Lic. Administración de Empresas</li> </ul> <p><b>Cualidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión para identificar oportunidades.</li> <li>• Habilidad en la toma de decisiones estratégicas.</li> <li>• Capacidad de trabajar presión.</li> <li>• Buena comunicación y negociación.</li> <li>• Valores éticos bien establecidos.</li> </ul> <p><b>Salario</b></p> <p>\$500 - \$1.000 / mensuales</p> |
| <b>Jefe de Producción</b> | <p><b>Título</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ing. Industrial alimentaria / Ing. Industrial / Lic. En Tecnología de Alimentos</li> </ul> <p><b>Cualidades</b></p>   |

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
|                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar y supervisar las actividades de producción.</li> <li>• Garantizar la calidad y seguridad de los productos.</li> <li>• Optimizar los recursos.</li> <li>• Habilidad para liderar y motivar a los operarios.</li> <li>• Comunicación y trabajo en equipo.</li> </ul> <p><b>Salario</b></p> <p>\$468 - \$900 / mensuales</p>  |
| <b>Operarios</b>                  | <p><b>Título</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachillerato / Conocimiento en áreas de producción.</li> </ul> <p><b>Cualidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener higiene y seguridad del área de producción.</li> <li>• Conocimiento en el uso de la diferente maquinaria.</li> <li>• Trabajo en equipo y bajo presión.</li> <li>• Reconocimiento en cuanto a la calidad de los productos.</li> </ul> <p><b>Salario</b></p> <p>\$470 - \$700 / mensuales</p> |
| <b>Jefe de Ventas y Marketing</b> | <b>Título</b>   |

|  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lic. en Marketing / Lic. Administración de Empresas / Lic. en Diseño Gráfico y publicidad.</li> </ul> <p><b>Cualidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de estrategias.</li> <li>• Gestión y uso adecuado de la marca e imagen de la empresa.</li> <li>• Capacidad de comunicación y negociación.</li> <li>• Habilidad para resolver problemas.</li> <li>• Capacidad para llevar y motivar al equipo.</li> </ul> <p><b>Salario</b></p> <p>\$470 - \$900 / mensuales</p> |
| <p><b>Jefe Administración y Finanzas</b></p> | <p><b>Título</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lic. en Contabilidad / Lic. Administración de Empresas</li> </ul> <p><b>Cualidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de Estados Financieros.</li> <li>• Gestión del presupuesto de la empresa.</li> <li>• Controlas los gastos e ingresos.</li> </ul>  |

|  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar en conjunto con el Gerente General.</li> <li>• Desarrollo de estrategias.</li> <li>• Confidencialidad.</li> </ul> <p><b>Salario</b></p> <p>\$460 - \$600 / mensuales</p> |
|--|--|

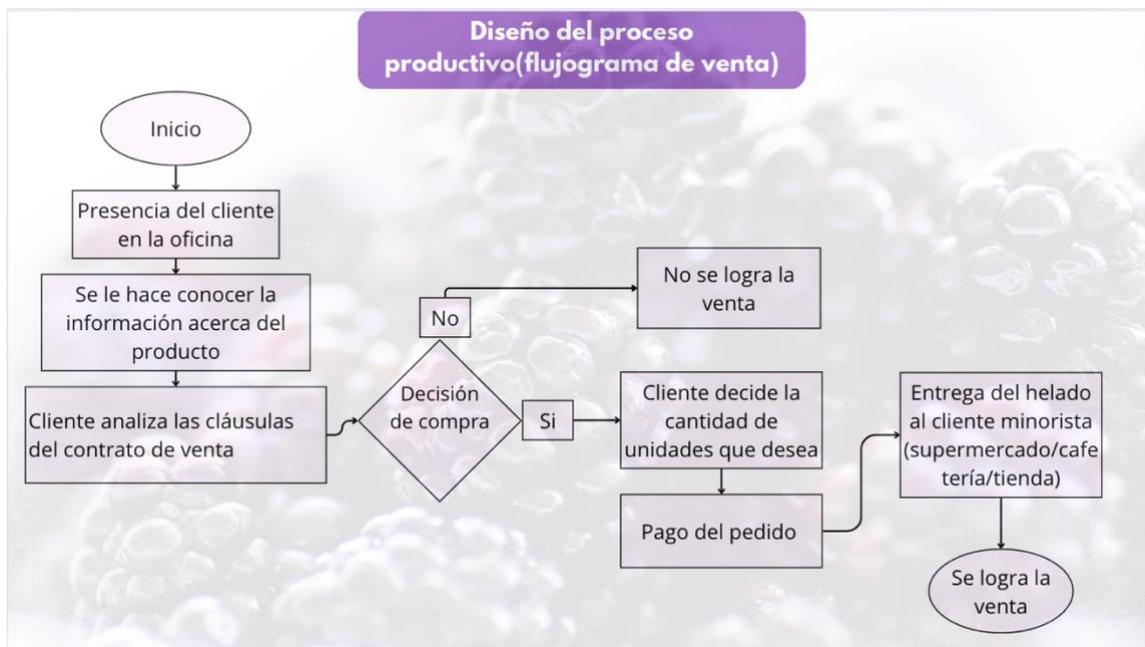
Nota: Es así como realizando la presentación del organigrama permite a la empresa cumplir sus funciones a cabalidad sin tener contratiempos en el esquema funcional, pues se tiene conocimiento y orden de todos los puestos y las funciones a cumplir de cada uno de estos.

#### **6.4 Diseño del Proceso Productivo o Servicio (Flujograma)**

El diseño del proceso productivo de una empresa determina las diferentes agrupaciones y actividades, reflejándolas de manera gráfica en una estructura conocida como flujograma. Mediante esta visualización de relaciones internas y distintos puntos de contacto, de esta manera, la empresa puede analizar las áreas e identificar posibles falencias para posteriormente mejorarlas y lograr los objetivos establecidos (Ortiz, 2023). Por esta razón la empresa Sweet Life hace uso de esta herramienta para poder analizar los diferentes puntos de los procesos productivos y de ventas, facilitando la toma de decisiones y/o realizando cualquier cambio evitando así cualquier problema en la cadena de producción y venta.

Figura 42

Flujograma de Proceso de Venta



Nota: Se observa el flujograma necesario para el proceso de venta en la figura 42 de los helados Sweet Life, teniendo en cuenta que los lugares seleccionados para su distribución son supermercados, cafeterías y tiendas de barrio en la ciudad de Loja, por ende, el proceso inicia en el momento en que el helado se encuentra expuesto en el punto de venta, posterior a ello, se da la llegada del posible comprador y en ese momento analiza las opciones de postres y helados saludables que están disponibles y así poder tomar la decisión de comprar a Sweet Life o no, en caso de que no elija comprar Sweet Life, no se logra la venta, pero por el contrario si decide adquirir el producto del presente proyecto, el cliente procede a seleccionar la cantidad de unidades que prefiera, para después realizar el pago correspondiente al personal del supermercado, tienda o cafetería que le hace la entrega del producto al cliente, culminando con un proceso de venta exitoso.

Gracias a la implementación de esta herramienta tanto en el proceso productivo como en el de ventas permite a la empresa a en la toma de decisiones, pues muestra

los diferentes puntos a realizar para obtener el producto y para que este llegue al cliente. Dando una referencia de las diferentes posibilidades de problemas existentes en el proceso, de esta manera, permite evitarlos en gran medida, pues posibilita a realizar cambios.

## 6.5 Conformación Legal

Una empresa es conocida como una actividad económica organizada para la elaboración, producción, distribución, prestación de servicios, etc; esta actividad debe ser realizada en establecimientos comerciales (Fierro, Fierro, & Fierro, Contabilidad general, 2022). Según (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2023) se aprecia un incremento en el registro de empresas a nivel nacional, con un total de 1.246,162 empresas en el 2023 de las cuales 44.488 son SAS (Sociedad Anónima Simplificada) este tipo de compañía mercantil es regulada por la Superintendencia de Compañías, puede ser constituida por una o varias personas naturales o jurídicas mediante un proceso de trámite simple.

La nomenclatura con la que se encuentra catalogada la actividad económica de Sweet Life es C1050.05 "Elaboración de helados, sorbetes, bolos, granizados, etc"; este código es establecido por la Superintendencia de Compañías.

Para la creación o conformación de una empresa se debe cumplir con requerimientos legales, pues no se puede operar en una sin cumplirlos. La conformación legal de Sweet Life, se decide establecerla como una SAS (Sociedad Anónima Simplificada) y se procede a la creación siguiente los siguientes requisitos, mismos que se pueden llevar a cabo de manera electrónica y presencial:

- **Creación de RUC (Registro Único de Contribuyente):** Mostrando cédula de identidad, certificado de votación, Documento de registro de establecimiento, escritura pública de constitución y nombramiento del representante legal.

- **Selección tipo de empresa:** S.A (Sociedad Anónima), Ltda. (Sociedad Limitada), SAS (Sociedad Anónima Simplificada)
- **Establecer Nombre Comercial:** Registrado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.
- **Preparación de Documentación:** La documentación debe ser notariada.
- **Creación de cuenta bancaria:** Esta cuenta tiene que estar bajo el nombre de la empresa. Sweet Life es conformada como SAS, lo que la empresa no requiere contar con un capital mínimo para ser constituida.
- **Permiso de funcionamiento:** Según lo indica la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, las operaciones de Sweet Life conforman la sección de “Bebidas no alcohólicas incluye aguas envasadas y hielo de consumo” en la que para los helados aplica la norma INEN 0706:2013 los procedimientos imprescindibles y formalidades que deben cumplirse para la obtención del Registro Sanitario son los presentados a continuación:
  1. Presentar documento que declara el cumplimiento de la Norma Técnica y cumplimiento de Especificaciones de calidad e inocuidad.
  2. Documentación descriptiva acerca del proceso de producción, especificando si se implementa una forma de conservación como la congelación.
  3. Presentar el diseño de la etiqueta elaborada conforme al reglamento del INEN sobre “Rotulado de Productos Alimenticios para Consumo Humano”.
  4. Documento que indique el tiempo de vida útil y el método de conservación.

5. Presentación de certificado que indica que el envase es apropiado para el consumo humano.
  - **Registro de empleados:** Como se recurre a la contratación de personal, la empresa debe cumplir con las normativas establecidas por el Ministerio de Trabajo.
  - **Cumplir con Obligaciones Contables y Tributarias:** Presentación de declaraciones de impuestos y cumplir con las normativas contribuyen a la sostenibilidad y crecimiento del negocio.

En síntesis, para un manejo eficiente de las operaciones administrativas, se define el orden jerárquico de las personas que forman parte de Sweet Life, de manera que las labores para que cada actividad se lleve a cabo de forma ordenada para evitar inconvenientes. Sumado a esto, el flujograma de ventas es de utilidad para comprender cada paso que debe ejecutarse y así poder identificar falencias en el transcurso de la venta. Así mismo, el mapa de procesos ayuda a tener un entendimiento preciso de las actividades para poder identificar aspectos a mejorar. Es por ello que estas herramientas son de gran ayuda en la implementación de un sistema administrativo organizado.

## 7. Evaluación Financiera

Según lo manifiesta (Fernanda & Alfonso, 2022) se basa en la implementación de metodologías que secundan la ponderación de los datos económicos de la compañía, mediante el cual también es posible la medición de su factibilidad, puesto que estos procesos permiten tener conocimiento de la condición financiera en la que se encuentra al momento de la revisión y la propensión de crecimiento a largo plazo.

En la actualidad, existen riesgos a los cuales están expuestas las empresas a atravesar, que comúnmente se manifiesta en una falta de solvencia provocada habitualmente por una defectuosa planificación financiera y carencia de estrategias

efectivas, por lo tanto, todas las empresas necesitan estar al corriente del estado de sus finanzas para determinar los obstáculos e implementar medidas estratégicas para enfrentarlos.

### 7.1 Inversión Inicial

La inversión inicial hace referencia al dispendio de bienes monetarios que se ejecuta en el desarrollo de un proyecto (Hernández, 2022) . Es la suma de dinero necesaria inicialmente para pagar los costes previos a la puesta en marcha del negocio. Refleja la inversión inicial realizada para obtener materiales imprescindibles para la producción y ejecutar tareas proyectadas, con miras a alcanzar los objetivos fijados y obtener los beneficios previstos. Esta inversión se compone de varios elementos, que varían en función de cada negocio, entre ellos están:

**Activos fijos:** Son los recursos materiales o inmateriales que un negocio posee y que utiliza de forma constante para llevar a cabo sus operaciones (Cruz-Adame, 2021), cuya finalidad es contribuir a la producción o suministro de bienes y servicios durante un periodo de tiempo prolongado. Algunos ejemplos son: maquinaria y equipo, muebles y enseres, mobiliario, equipos de oficina, entre otros.

**Activos diferidos:** Son los gastos que se paga de manera anticipada, cuyo desembolso se representa como una ganancia a futuro. Algunos ejemplos son: costo de constitución legal, intereses pagados por anticipado, seguros pagados por anticipado, entre otros (Fierro & Fernando Adolfo Fierro, Contabilidad general: Enfoque NIIF para pymes, 2021)

#### Tabla 6

*Presupuesto de Inversión Inicial*

---

**Total Inversión Inicial**

---

| <b>Inversión</b>                          | <b>Valor</b>        |
|---|---------------------|
| Total de Inversión de Activos Fijos       | \$ 32.735,84        |
| Total de Inversión de Activos Diferidos   | \$ 276,70           |
| Total de Inversión de Activos Circulantes | \$ 66.269,35        |
| <b>Total</b>                              | <b>\$ 99.281,89</b> |

Nota: En la tabla 6 se observan tanto los activos fijos como diferidos que conforman la inversión inicial de Sweet Life, cuyo monto representa \$99.281,89, cantidad que incluye los elementos necesarios para el proceso de producción como la maquinaria, los bienes y muebles que forman parte de la planta de producción, por otro lado, los activos diferidos necesarios para registrar al negocio de manera legal y que se distribuyen a plazo futuro en el que se aspira proporcionen beneficios.

## 7.2 Presupuesto de Ventas

El presupuesto de ventas es conocido como una estimación detallada que tiene una empresa en cuanto a ventas futuras teniendo como referencia el pronóstico efectuado anteriormente, de esta manera ayuda a realizar un presupuesto ya que tiene como referencia ventas reales (González M. J., 2023). La empresa Sweet Life realiza el pronóstico de ventas para conocer el presupuesto estimado para seguir operando, teniendo en cuenta costes y gastos, además de conocer la capacidad de producción, mano de obra y materia prima.

**Tabla 7**

*Presupuesto de Ventas*

| <b>Mes</b>     | <b>Venta Total</b> | <b>Venta Unidades</b> |
|----------------|--------------------|-----------------------|
| <b>Enero</b>   | \$ 12.000,82       | 3200                  |
| <b>Febrero</b> | \$ 12.000,82       | 3200                  |
| <b>Marzo</b>   | \$ 12.000,82       | 3200                  |
| <b>Abril</b>   | \$ 12.000,82       | 3200                  |
| <b>Mayo</b>    | \$ 11.999,52       | 3200                  |
| <b>Junio</b>   | \$ 11.999,52       | 3200                  |
| <b>Julio</b>   | \$ 11.999,52       | 3200                  |

|                   |                      |               |
|-------------------|----------------------|---------------|
| <b>Agosto</b>     | \$ 11.999,52         | 3200          |
| <b>Septiembre</b> | \$ 11.999,52         | 3200          |
| <b>Octubre</b>    | \$ 11.999,52         | 3200          |
| <b>Noviembre</b>  | \$ 11.999,52         | 3200          |
| <b>Diciembre</b>  | \$ 12.000,82         | 3200          |
| <b>Total</b>      | <b>\$ 144.000,72</b> | <b>38.400</b> |

Nota: La tabla 7 de previsión de ventas muestra la estimación anual que la empresa Sweet Life obtiene del valor de ventas totales y las unidades vendidas, donde se espera generar \$144.000,72. durante el año. Las unidades vendidas son constates además se encuentran dentro de la capacidad de producción establecida de 38400 unidades.

**Tabla 8**

*Pronóstico de Ventas*

| <b>Mes</b>   | <b>Porcentaje</b> |
|--------------|-------------------|
| Enero        | 8,3%              |
| Febrero      | 8,3%              |
| Marzo        | 8,3%              |
| Abril        | 8,3%              |
| Mayo         | 8,3%              |
| Junio        | 8,3%              |
| Julio        | 8,3%              |
| Agosto       | 8,3%              |
| Septiembre   | 8,3%              |
| Octubre      | 8,3%              |
| Noviembre    | 8,3%              |
| Diciembre    | 8,3%              |
| <b>Total</b> | <b>100%</b>       |

Nota: La tabla 8 muestra el pronóstico de ventas anual de la empresa Sweet Life, donde se evidencia un porcentaje mensual de 8,3% en todos los meses, ya que en estos se produce la capacidad máxima establecida.

Gracias al presupuesto de ventas la empresa puede tomar decisiones financieras para prevenir cualquier problema inesperado, además de establecer estrategias al inicio de cada ciclo comercial.

### 7.3 Punto de Equilibrio

Es el punto de partida en el que una empresa empieza a generar ingreso a partir de un cierto punto, de manera que, este se encuentra entre los ingresos y costos totales y ascienden a un resultado igual entre ambos (García E. Z., 2023). Es importante que Sweet Life tenga conocimiento de su punto de equilibrio ya que de esta manera la empresa puede fijar el precio del producto además de reconocer cuando se empieza a obtener ganancias y de esta manera alcanzar la rentabilidad. La fórmula aplicada para obtener el punto de equilibrio es:

*Punto de Equilibrio en unidades= Costo fijo / (Precio de venta unitario – Costo variable unitario)*

*Punto de Equilibrio en Función a las ventas= Costos Fijos Totales / Costos Variables Totales – Ventas Totales*

#### Tabla 9

*Punto de Equilibrio en Función a las Ventas*

| <b>Descripción</b>       | <b>Valor</b> |
|--------------------------|--------------|
| Costos Fijos Totales     | \$ 70.346,60 |
| Costos Variables Totales | \$ 3.221,52  |
| Ventas Totales           | \$ 95.846,40 |

Punto de equilibrio **\$72.793,27**

**Tabla 10***Punto de Equilibrio en Función a las Unidades*

| <b>Descripción</b>                 | <b>Valores</b> |      |
|------------------------------------|----------------|------|
| Precio de venta unitario mayorista | \$             | 2,50 |
| Costo variable unitario            | \$             | 0,62 |

Punto de equilibrio **37.578**

Nota: La tabla 9 indica que el negocio Sweet Life llega al punto de equilibrio al momento de obtener \$72.793,27 en sus ventas y en la tabla 10 muestra las 37578 unidades, monto que se obtiene al dividir el total de los costos fijos entre la resta del precio de venta unitario y el costo variable unitario, por lo que al obtener una cantidad superior del punto de equilibrio se comienza a obtener utilidad, logrando compensar los recursos monetarios desembolsados en la inversión inicial. En caso de vender menos de la cantidad mencionada no se producen ni pérdidas ni ganancias.

#### 7.4 Estados Financieros (Estado de Costos)

**Tabla 11***Estado de Costos*

| EMPRESA SWEET LIFE                                 |           |                  |
|--|-----------|------------------|
| ESTADO DE COSTOS                                   |           |                  |
| 1 ENERO 2024 - 31 DIC 2024                         |           |                  |
| Inventario inicial de materia prima                | \$        | -                |
| (+) Compras de materia prima                       | \$        | 23.961,60        |
| (-) devolución de compras de materia prima         | \$        | -                |
| <b>MATERIA PRIMA DISPONIBLE PARA LA PRODUCCIÓN</b> | <b>\$</b> | <b>23.961,60</b> |
| (-) Inventario Final de materia Prima              | \$        | -                |
| <b>MATERIA PRIMA UTILIZADA</b>                     | <b>\$</b> | <b>23.961,60</b> |
| (+) MANO DE OBRA DIRECTA                           | \$        | 27.495,00        |

|  |           |                  |
|--|-----------|------------------|
| (+) COSTOS INDIRECTOS                                | \$        | 31.089,35        |
| <b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>                          | <b>\$</b> | <b>82.545,95</b> |
| (+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO       | \$        | -                |
| <b>COSTO TOTAL DE PRODUCTOS EN PROCESO</b>           | <b>\$</b> | <b>82.545,95</b> |
| (-) Inventario Final de productos en proceso         | \$        | -                |
| <b>COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS</b>                 | <b>\$</b> | <b>82.545,95</b> |
| (+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS TERMINADOS       | \$        | -                |
| <b>COSTO TOTAL DE PRODUCTOS TERMINADOS</b>           | <b>\$</b> | <b>82.545,95</b> |
| (-) Inventario Final de materia productos terminados | \$        | -                |
| <b>COSTO DE VENTAS TOTAL ANUAL</b>                   | <b>\$</b> | <b>82.545,95</b> |

Nota: La tabla 11 muestra una vista del comportamiento de los costos relacionados a la elaboración y venta del producto para el año 2024, se percibe un consumo elevado de materia prima, mientras que la cantidad de costos indirectos sobre el costo total de producción indica una eficiencia al momento de gestionar los recursos disponibles, de esta manera el costo de ventas total anual es de \$82.545,95.

## 7.5 Estado de Pérdidas y Ganancias (P & G)

El estado de pérdidas y ganancias es un documento financiero que sintetiza las operaciones a nivel económico de una empresa en un lapso de tiempo específico, usualmente un año. (Víctor Martín Parrales Carvajal, 2020). Es un informe que indica de manera específica si la empresa ha obtenido beneficios o pérdidas durante el período analizado, describiendo a detalle las ganancias y desembolsos. Tiene como propósito principal examinar el rendimiento económico del negocio y comparar los resultados con períodos anteriores, además de ayudar a establecer decisiones acertadas en aspectos como disminución de costos o incluso introducción de productos nuevos al mercado.

### Tabla 12

*Estado de Pérdidas y Ganancias*

|                                |
|--------------------------------|
| EMPRESA SWEET LIFE             |
| Estado de Pérdidas y Ganancias |
| EXPRESADO EN MILES DE DÓLARES  |

|  |           |                  |
|--|-----------|------------------|
| Ventas netas   | \$        | 95.846,40        |
| (-) Costo de ventas                                  | \$        | 82.545,95        |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                                | <b>\$</b> | <b>13.300,45</b> |
| (-) Gastos operacionales en administración           | \$        | 23.889,35        |
| (-) Gastos de ventas                                 | \$        | 2.885,00         |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>                          | <b>\$</b> | <b>37.189,80</b> |
| Gastos financieros                                   | \$        | 21.360,78        |
| (+) Ingresos no operacionales                        | \$        | -                |
| (-) Gastos no operacionales                          | \$        | -                |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>                   | <b>\$</b> | <b>58.550,58</b> |
| Provisión para impuestos                             | \$        | 12.881,13        |
| Utilidad Neta  | \$        | 45.669,45        |
| Reserva Legal  | \$        | -                |
| Otras reservas                                       | \$        | -                |
| <b>UTILIDAD DISPONIBLE PARA SOCIOS Y ACCIONISTAS</b> | <b>\$</b> | <b>45.669,45</b> |

Nota: En el estado de pérdidas y ganancias de la empresa se toman en cuenta los diferentes gastos relacionados de manera indirecta con el producto, incluyendo el préstamo para financiar el proyecto y estos son restados a las ventas netas pronosticadas para el primero año de producción es así como gracias a esta tabla se obtiene la utilidad disponible para los socios y accionista que para el primer año es \$45.669,45.

## 7.6 Flujo Efectivo/ Cash Flow/ Flujo de Cajas

Es una medida que indica la cantidad de dinero que entra y sale de un negocio durante un tiempo concreto, centrándose en el movimiento que realmente experimenta el dinero en efectivo. (Cuesta-Vidal & Vásconez-Acuña, 2021). Es elemental su aplicación dentro de una organización, en vista de que se puede conocer la estabilidad económica que permite saber si se tiene la oportunidad de hacer inversiones y pagar las deudas a corto plazo cuando se determina un flujo de caja sólido, a diferencia de un flujo de caja negativo que puede provocar insolvencia y escasez de liquidez. A su vez permite anticiparse ante cualquier problema de liquidez y hacer planes con antelación, ayudando a optar por las mejores actividades a realizar en materia de financiación, gestión operativa e inversiones.

Tabla 13

Flujo de Efectivo

| <b>SWEET LIFE</b>                       |             |                   |                  |                  |                  |                   |
|---|-------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| <b>Flujo de Efectivo Año 1 al Año 3</b> |             |                   |                  |                  |                  |                   |
| <b>EXPRESADO EN MILES DE DOLARES</b>    |             |                   |                  |                  |                  |                   |
| <b>Año</b>                              | <b>2024</b> |                   | <b>2025</b>      |                  | <b>2026</b>      |                   |
| <b>Saldo inicial</b>                    | <b>0</b>    | <b>\$</b>         | <b>61.925,59</b> | <b>\$</b>        | <b>98.936,75</b> |                   |
| <b>Ingresos</b>                         |             |                   |                  |                  |                  |                   |
| Ventas en efectivo                      | \$          | 144.009,79        | \$               | 97.734,57        | \$               | 99.659,95         |
| <b>Total Ingresos</b>                   | <b>\$</b>   | <b>144.009,79</b> | <b>\$</b>        | <b>97.734,57</b> | <b>\$</b>        | <b>99.659,95</b>  |
| <b>Egresos</b>                          |             |                   |                  |                  |                  |                   |
| Compra de mercancía                     | \$          | 1.996,80          | \$               | 1.996,80         | \$               | 1.996,80          |
| Pago de nómina                          | \$          | 46.374,96         | \$               | 46.374,96        | \$               | 46.374,96         |
| Pago de Seguridad social                | \$          | 6.166,44          | \$               | 6.166,44         | \$               | 6.166,44          |
| Pago de impuestos                       | \$          | 78,70             | \$               | 78,70            | \$               | 78,70             |
| Pago de servicios básicos               | \$          | 1.361,52          | \$               | 1.361,52         | \$               | 1.361,52          |
| Pago de alquiler                        | \$          | 1.860,00          | \$               | 1.860,00         | \$               | 1.860,00          |
| Pago de publicidad                      | \$          | 2.885,00          | \$               | 2.885,00         | \$               | 2.885,00          |
| <b>Total Egresos</b>                    | <b>\$</b>   | <b>60.723,42</b>  | <b>\$</b>        | <b>60.723,42</b> | <b>\$</b>        | <b>60.723,42</b>  |
| <b>Flujo de caja neto</b>               | <b>\$</b>   | <b>83.286,37</b>  | <b>\$</b>        | <b>37.011,15</b> | <b>\$</b>        | <b>38.936,53</b>  |
| <b>Préstamo recibido</b>                | <b>\$</b>   | <b>21.360,78</b>  | <b>\$</b>        | <b>-</b>         | <b>\$</b>        | <b>-</b>          |
| <b>Pago de préstamo</b>                 | <b>\$</b>   | <b>-1.780,06</b>  | <b>\$</b>        | <b>-</b>         | <b>\$</b>        | <b>-</b>          |
| <b>Saldo final</b>                      | <b>\$</b>   | <b>61.925,59</b>  | <b>\$</b>        | <b>98.936,75</b> | <b>\$</b>        | <b>137.873,27</b> |

Nota: La tabla 13 representa el estado de flujo de efectivo de Sweet Life para los años 2024 con \$61.925,59, 2025 con \$98.936,75y 2026 con \$137.873,27, una visión clara de la generación y utilización de efectivo por parte de la empresa. Representa una salud financiera sólida, respaldada por un flujo de caja neto positivo y un crecimiento constante del saldo final de efectivo., además el préstamo que se solicita es de \$20.000 (\$21.360,78 con impuestos), mismo que es de utilidad para comenzar a hacer frente a los gastos del proyecto y no afecta a los valores del flujo de caja.

## 7.7 Indicadores Financieros

Según (Loor & Suárez, 2023), son métricas que permiten evaluar los resultados financieros y económicos de un negocio en un lapso establecido. Contribuyen a la toma de decisiones estratégicas mediante la evaluación del estado de la empresa.

Los indicadores financieros sirven como una brújula para navegar el desempeño de una empresa. Diagnostican su estado de salud, revelando tanto sus fortalezas como sus áreas de oportunidad. Comparándolos con empresas similares o con datos históricos, permiten evaluar su posición relativa y detectar tendencias. Además, son herramientas valiosas para anticipar futuros escenarios, facilitando la toma de decisiones estratégicas antes de que sea demasiado tarde. Por último, los indicadores financieros son indispensables para comunicar de manera clara y concisa los resultados financieros a todos los actores involucrados en la empresa, desde socios y empleados hasta inversores.

### VAN (Valor Actual Neto)

Es una métrica financiera básica que es generalmente utilizada para evaluar la viabilidad económica de una inversión. (Buenrostro, Lomas, & Angeles, 2021). Sirve para evaluar si un proyecto o inversión acabará aportando valor al negocio. Dentro de este, se estiman los ingresos y costos previstos durante la trayectoria del proyecto.

**Tabla 14**

*Valor Actual Neto*

|                   | <b>Inversión</b>     | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b>  |
|-------------------|----------------------|--------------|--------------|---------------|
| Flujo de efectivo | \$ -99.281,89        | \$ 61.925,59 | \$ 98.936,75 | \$ 137.873,27 |
| Tasa de descuento | 12%                  |              |              |               |
| <b>VAN</b>        | <b>\$ 133.016,06</b> |              |              |               |

Nota: La tabla 14 muestra que la empresa Sweet Life cuenta con un VAN de \$133,016,06 demostrando que las ganancias netas son superiores a la inversión inicial, es decir, el proyecto es financieramente rentable.

### TIR (Tasa Interna de Retorno)

Indica la rentabilidad de una inversión, representada en porcentaje. Proporciona información acerca de la rentabilidad inherente de un proyecto sin necesidad de compararla con una tasa de descuento externa. (Reyes, 2023). Si el TIR es superior a la tasa de descuento mínima exigida significa que es viable.

12% base del descuento tomada del CEPAL, se compara la tasa de descuento con el nivel de crecimiento de un proyecto.

**Tabla 15**

*Tasa Interna de Retorno*

|                   | <b>Inversión</b> | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b>  |
|-------------------|------------------|--------------|--------------|---------------|
| Flujo de efectivo | \$ -99.281,89    | \$ 61.925,59 | \$ 98.936,75 | \$ 137.873,27 |
| <b>TIR</b>        | <b>70%</b>       |              |              |               |

Nota: La tabla 15 muestra el resultado de la tasa interna de retorno de la empresa Sweet Life, con 70%, esta tasa elevada indica la alta viabilidad de la empresa.

### PRI (Periodo de Recuperación de la Inversión)

Instrumento útil en el campo de finanzas al momento de determinar cuánto demora la recuperación del monto inicialmente desembolsado dentro de una inversión. El resultado de su cálculo arroja los años, meses y días que deben transcurrir a fin de que el circulante que se obtiene por el proyecto sea superior al valor que se invierte en un principio. Por este motivo, es empleado convencionalmente cuando se necesita determinar la rentabilidad de cualquier negocio, sin importar su magnitud, puesto que su fórmula es sencilla de implementarse. Esto contribuye a tomar decisiones acertadas acerca de comenzar a invertir en un proyecto.

El PRI mide la capacidad de un proyecto para generar efectivo rápidamente, lo cual es crucial para la salud financiera de una empresa.

**Tabla 16***Periodo de Recuperación de la Inversión*

|                   | <b>Inversión</b> | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b>  |
|-------------------|------------------|--------------|--------------|---------------|
| Flujo de efectivo | \$ 99.281,89     | \$ 61.925,59 | \$ 98.936,75 | \$ 137.873,27 |
| <b>PRI</b>        | 1,6              |              |              |               |

Nota: La tabla 16 muestra un periodo de recuperación de la inversión de 1 año y 6 meses. El hecho de que el flujo de efectivo aumente de manera considerable cada año indica que el proyecto es sostenible y la recuperación es ocurre en periodo corto.

Mediante la elaboración de la evaluación financiera de la empresa, se cuenta con una visión holística y precisa de la salud financiera y desempeño de la empresa. Cada uno de los elementos e indicadores evalúan la sostenibilidad que tiene el negocio, así como ayudar en la toma de decisiones estratégicas y la posición de este en el mercado.

## **8. Plan de Internacionalización**

Las empresas buscan salir a los mercados extranjeros y poder importar o exportar bienes o servicios, creando así una relación comercial con distintos países, implementando productividad, creando afiliaciones, etc. De esta manera se crea una interdependencia entre diferentes países (Giménez, Cabezuelo, Carbonell, & Comunello, 2024). La internacionalización es un proceso empresarial internacional teniendo en cuenta el ámbito cultural mediante el cual las empresas establecen relaciones comerciales que tienen como finalidad intercambios monetarios. Es así como para este proyecto se ha establecido crear un plan de internacionalización y así poder

reconocer si este tiene la capacidad de llegar a mercados extranjeros y contemplar el establecer negocios con estos.

### **8.1 Análisis de las Capacidades de la Empresa**

Actualmente la capacidad de producción de la empresa Sweet Life cuenta con la capacidad para abastecer a nivel nacional como internacional, es decir, entra dentro de la oferta exportable. Se debe adquirir o adaptar la maquinaria para aumentar la producción y cumplir con la demanda reconocida del mercado escogido. Por esta razón se busca una crear relación comercial estratégicas con un país potencial para expandir el producto, países que busquen productos elaborados con ingredientes naturales y beneficiosos para la salud

Se ha procedido a realizar un análisis de Campo de Fuerzas de 2 países pertenecientes a Latinoamérica Colombia y Brasil otorgándoles a cada fuerza una puntuación y de esta manera identificar cuál de ellos es el idóneo para realizar la internacionalización. Se determina que la cantidad a exportar es la misma que se produce para comercializar en la Ciudad de Loja, es decir 38,400 unidades anuales, estimando un total de 76.800 elaboradas anualmente por Sweet Life..

#### **Fuerzas impulsoras Colombia**

Según el (Grupo Banco Mundial, 2023) en Colombia existen 52.085.168 de habitantes. 1 de cada 5 colombianos consumen helados dando así un ingreso en este mercado de 2,5 millones de dólares en el 2023 y este va a ir en crecimiento durante los siguientes 8 años (EMR CLAIGHT, 2023). En este país lo habitantes prefieren los helados con sabores frutales o chocolate, estos son más demandados por la población joven, además gracias al aumento de la renta disponible, misma que cuenta con una Pib per cápita de 6.979,7 dólares. EL 85% de la región cuenta con un clima cálido, creando un estímulo de necesidad para el consumo de helados, pues estos ayudan a mantener fresca la temperatura corporal y a su vez hidratar. En Colombia se habla el

español al igual que en el Ecuador lo que ayuda, facilita y agiliza la comunicación al momento de realizar la negociación, además gracias al Acuerdo Comercial de la Can al que pertenecen tanto Ecuador como Colombia ayuda a facilitar las relaciones comerciales entre ambos, pues este promueve la eliminación de gravámenes y restricciones en el intercambio de mercancías es así como el 100% de bienes no cuentan con una tarifa arancelaria.

### **Fuerzas Restrictivas Colombia**

Los helados ecuatorianos pagan un IVA del 19% en territorio colombiano, pues el producto solo está exento del pago de impuestos y tarifas al momento de ser importado, más no al ser comercializado dentro de este país. El riesgo político dentro de Colombia se mantiene en un nivel medio, debido a diferentes irregularidades dentro del país provocando protestas masivas y que una gran cantidad de jóvenes abandonen el país, además de contar con una deuda pública superior al 54% (AON, 2024). Cabe mencionar que el (Trade Map, 2024) muestra que los principales competidores exportadores de helados son Polonia, Estados Unidos y Francia, dificultando a Sweet Life establecerse en el mercado colombiano.

Figura 43

Análisis Fuerzas de Campo Colombia



Nota: En la figura 43 se encuentra el análisis de fuerzas de campo de Colombia donde se le otorga a cada parte una puntuación siendo 20 en fuerzas impulsoras y 11 fuerzas restrictivas.

### Fuerzas Impulsoras Brasil

Según el (Grupo Banco Mundial, 2023) en Brasil existen 216.422,446 de habitantes. Gracias a su clima tropical durante todo el año, más del 74% de la población consume helados después de sus comidas, lo que supone un ingreso de 3,5 millones de dólares. Brasil es reconocido como un país que busca cuidar su salud en cuanto la alimentación, por esa razón El Ministerio de Salud y la Industria de Alimentos brasileña tiene en vigencia un Acuerdo de Reducción de Azúcares en Alimentos, este acuerdo establece que los alimentos no sobrepasen un porcentaje de azúcar estipulada para ciertos alimentos y que estos niveles sean mostrados en las etiquetas para mantener al consumidor informado. Exportar productos a Brasil desde Ecuador supone una tarifa

arancelaria del 18%, pero gracias al Acuerdo Comercial ALADI al que ambos países pertenecen, así como el Acuerdo Mercosur en que Ecuador no es parte directa sino un país asociado beneficia a ambos en el intercambio de bienes reduciendo esta tarifa al 0%, beneficiado a ambos países en su relación comercial y creación de negocios.

### **Fuerzas Restrictivas Brasil**

El primer muro que encuentra Ecuador al momento de iniciar una negociación con Brasil es el idioma, en este país se habla el portugués como lengua materna y prefieren que las negociaciones se lleven a cabo en este idioma, pues se le facilita entender y establecer ciertos términos. Esto requiere que la parte ecuatoriana busque un traductor que sirva como intermediario. Como se menciona anteriormente Brasil es un país con un clima tropical durante todo el año, convirtiéndolo en un país destino de una extensa variedad de helados es así como en (Trade Map, 2024) se muestra que los países competidores principales son Francia y Estados Unidos, siendo EE. UU el principal exportador con 2.767,3 millones de dólares totales en exportación. El Ecuador ya se encuentra exportando helados a este país, lo que supone que dificulta la entrada de Sweet Life a este mercado. La delincuencia percibida es muy alta, lo que puede afectar a la hora de enviar la mercancía a ese país, ya que existe una alta probabilidad de que sea robada e incluso que no llegue completa al destino, por lo que incluso hay que pagar los gastos de seguridad y seguros.

Figura 44

Análisis Fuerzas de Campo Brasil



Nota: En la figura 44 se encuentra el análisis de fuerzas de campo de Brasil cada característica de cada fuerza se encuentra calificada con una puntuación. Como se puede observar las fuerzas impulsoras son mucho más altas que las restrictivas con 21 puntos.

## 8.2 Elección País Destino a Internacionalizar

Mediante la elaboración del análisis de campo de fuerzas se puede determinar que el país seleccionado para la internacionalización es Brasil y esto debido al resultado de puntos obtenidos en ambas fuerzas en comparación con Colombia, Brasil cuenta con 21 puntos en fuerzas impulsoras y 11 en fuerzas restrictivas.

Brasil cuenta con 216.422.446 de habitantes, el mayor número comparado con el resto de los países pertenecientes a Latinoamérica tiene una extensión territorial de 8.515.767km<sup>2</sup> donde el 90% de la región cuenta con un clima tropical durante todo el año, provocando un incremento en la demanda de postres fríos como lo son los helados.

Además, es el país con el PIB per Cápita más alto de Latinoamérica con 10.043,6 dólares americanos, lo que lo convierte en un país capaz de acceder a una extensa variedad de productos nuevos con altos precios en el mercado. Cabe resaltar que según una investigación realizada por Mind Minders se establece que el 74% de la población consume helados después de las comidas. Este es un mercado potencial ya que Sweet Life elabora un producto bajo en grasas y azúcares enfocado en cuidar la salud de las personas y entra dentro de los términos establecidos en el Acuerdo de Reducción de Azúcares en alimentos. El Acuerdo Comercial ALADI y MERCOSUR facilitan el intercambio de bienes entre ambos países reduciendo su tarifa arancelaria al 0%.

### **8.2.3 Realizar el STEEPLE del país seleccionado**

El análisis STEEPLE examina los factores externos que afectan las operaciones de una empresa. La evaluación de estos factores permite obtener información que sirve como guía en la toma de decisiones, identificar riesgos y elaborar un plan estratégico a largo plazo (Lomine, Muchena, & Pierce, 2022). Para la internacionalización de Sweet Life es vital realizar este análisis para reconocer los posibles riesgos en el país destino.

#### **Factor Social**

El crecimiento de la clase media brasileña se encuentra en aumento, lo que impulsa la demanda de productos premium como el helado. El Ministerio de Salud de Brasil establece desde el 2016 la creciente tendencia de productos saludables abriendo oportunidades para el helado bajo en azúcar o hecho con ingredientes naturales. Además, las preferencias de los consumidores brasileños aprecian los sabores dulces y afrutados, lo que encaja muy bien con el helado ecuatoriano y en este caso el helado de Sweet Life. El estudio Mordor Intelligence 2023 muestra que el mercado de helados en Brasil ha mostrado un crecimiento significativo y se espera que este siga incrementando hasta el 2029.

El 8,2% de los productos industrializados en este país son snacks y helados, un 4% más que chocolates y caramelos (Associação Brasileira Da Industria de Alimentos, 2019). Debido a esto dentro del mercado de helados brasileño existe una variedad de marcas de helados como Arcor, este elabora productos a base de leche y diferentes sabores, Gridor conocido por elaborar helados de tarrina a base de leche y Frutos Do Brasil, esta marca elabora helados a base de frutas naturales y de manera artesanal.

### **Factor Tecnológico**

El número de usuarios de internet y redes sociales en Brasil de 2020 a 2024 ha ido en aumento, debido al uso excesivo de Internet y sus aplicaciones en los últimos años, las personas utilizan los medios sociales no sólo para comunicarse entre sí, sino también para aprender acerca de nuevos productos en el mercado. Debido a esto, el E-commerce se encuentra en auge con más de 67% compradores en línea en Brasil (Department of Commerce United States of America, 2023). Las empresas del sector privado están implementando la tecnología a un ritmo lento y las pocas empresas pertenecientes a la Confederación Nacional de la Industria utilizan una avanzada tecnología para mejorar su eficiencia y productividad (González, Rodríguez, & Lozano, 2020)

### **Factor Económico**

Brasil es el país de Latinoamérica con el PIB per cápita más alto con 10.046,6 dólares americanos (Grupo Banco Mundial, 2023) en los últimos años este se encuentra en crecimiento del 2,9%. Esto indica que existe un mercado con capacidad para ser lucrativo para la empresa, ya que es extenso y su población tiene una buena calidad de vida y está dispuesta a pagar por productos extranjeros. Dentro del sector industrial de alimentos y bebidas se evidencian que el sector de microempresas representa el 80,1% del total de la industria (Asociación Brasileira de Industria de Alimentos, 2022). El país tiene una tasa de inflación del 9,3% que ha aumentado en los últimos años, con una inflación elevada, los productos importados pueden resultar hasta cierto punto más baratos que los productos locales, lo que podría beneficiar a mi empresa al exportar con

precios competitivos. Sin embargo, al mismo tiempo este nivel de inflación puede reducir la capacidad general de la población para adquirir productos.

### **Factor Ecológico**

Brasil tiene una de las tasas de deforestación más altas del mundo, particularmente en la Amazonía. En los últimos años la tala a afectado en gran medida, pues más de 460.000km<sup>2</sup> se encuentran en deforestación. Como resultado de este acto el país se encuentra bajo peligro en la pérdida de biodiversidad, emisiones de gases de efecto invernadero y alteraciones en el ciclo del agua.

Ante estas amenazas, La Constitución Brasileña establece la prohibición de dañar el ecosistema nacional y así mantener un medio ambiente sano para futuras generaciones y gozar de un sistema climático limpio, equilibrado y seguro (FEDERAL SUPREME COURT, 2022).

### **Factor Político – Legal**

Según (AON, 2024) el sistema electoral es totalmente imparcial y no es vulnerable al fraude, lo que fortalece el poder de decisión de la población brasileña, pero en cuanto al uso de fuerza física por parte de la autoridad es de alto nivel y en muchos de los casos el resultado es fatal, donde la policía queda impune en la mayoría.

La firma del Acuerdo de Reducción de Azúcares en alimentos entre el Ministerio de Salud y la Industria de Alimentos prohíbe la venta, promoción y divulgar la publicidad de alimentos ultra procesados que contengan excesos de azúcares, grasa y sodio. Gracias a este acuerdo SweetLife puede ingresar su helado de manera exitosa sin pasar por rigurosas restricciones. Además, Ecuador y Brasil tienen en vigor el Acuerdo de Alcance Parcial Bilateral por tiempo indefinido donde se indica que la partida arancelaria 2105.00.00 cuenta con un 0% de tarifa arancelaria, pues antes de este Acuerdo este contaba con un Ad Valorem del 18%. Cabe resaltar que ambos son permanentes del Acuerdo Comercial ALADI y se co-relacionan en la MERCOSUR.

## **Factor Ético**

Dentro de la cultura brasileña existe una fuerte inclinación hacia la familia, las relaciones personales y la construcción de confianza. Las empresas que operan en Brasil deben cultivar relaciones sólidas con sus empleados, clientes y proveedores. Así como brindar la información de manera totalmente transparentes, ya sea en sus prácticas comerciales como en la toma de decisiones. Por esta razón la Ley Federal Anticorrupción de Brasil establece normas estrictas para evitar y castigar los actos de corrupción y sobornos en el sector público y privado (Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios, 2021). Protegiendo la integridad de los consumidores dentro del Código de defensa del Consumidor ahí se establecen las normas de protección y defensa del consumidor de orden público e interés social.

### **8.3 Requerimientos legales del país elegido**

Para que Sweet Life pueda exportar su producto a Brasil debe cumplir con requerimientos legales que le permiten el ingreso de dicho producto. Como se encuentra estipulado dentro del Manual Vigiaagro para que un producto de origen animal debe cumplir con el Registro Sanitario de Productos Alimenticios Importados (RES-ANVISA), otorgado por la Agencia Nacional de Vigilancia Sanitaria (ANVISA) y el Certificado de Libre Venta para Exportación de Alimentos (CVLEA) (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2022). Además, en (Trade Map, 2024) se encuentra el código arancelario 2105.00.00, donde se indica que son 30 medidas o barreras no arancelarias con las que el producto debe cumplir rigurosamente para que sea aceptado y a su vez ingresado dentro de Brasil. Algunas de las medidas que se deben cumplir son:

**A140 - Requisito de autorización por motivos sanitarios y fitosanitarios.**

**A410 - Criterios microbiológicos del producto final**

**A820 - Requisitos de ensayo**

- Presentar los certificados de ensayo a las autoridades aduaneras brasileñas para el ingreso del helado al país.

- Niveles de Acidez.
- Extracto seco: gramos por 100 gramos de producto.
- Grasa: Expresado en gramos por 100 gramos de producto.
- Proteínas

#### **A851 - Origen de materiales y piezas**

#### **A310 - Requisitos de etiquetado**

- Información nutricional completa en portugués.
- Lista de ingredientes en orden decreciente de cantidad.
- Fecha de vencimiento y lote de producción.
- País de origen.
- Nombre y dirección del fabricante e importador.
- Alérgenos potenciales.

#### **A330 - Requisitos de embalaje**

- Número de carga.
- Descripción del producto.
- Cantidad de unidades por carga.
- Peso bruto y neto de cada carga.

Cabe destacar que las ciudades destino donde se tiene pensado comercializar Sweet Life en Brasil son São Paulo y Rio de Janeiro, estas ciudades deben cumplir con el Impuesto sobre Circulación de Mercancías y Servicios (ICMS) sobre el cual estas ciudades pagan el 18% tal y como lo manifiesta el Ministerio de Economía de Brasil.

#### **8.3.1 Partidas Arancelarias**

La partida arancelaria de un producto es asignada de acuerdo con sus características a fin de asignarle un arancel a ser pagado para su importación o exportación.

Para el caso de los helados, la partida arancelaria asignada es **2105.00.00** que corresponde a:

**Capítulo 21:** Preparaciones alimenticias diversas.

- Helados, incluso con cacao.

### **8.3.2 Tarifa Arancelaria**

El arancel aplicado a Nación más Favorecida es el 18%, sin embargo, para Ecuador en caso de exportar helados con la partida mencionada se cobra un 0% de arancel Ad Valorem en función a lo expuesto en el Acuerdo Comercial de ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración) y el Acuerdo de Alcance Parcial 59, ya que el mismo conforma una zona de libre comercio que permite la cooperación entre las partes pertenecientes al acuerdo.

### **8.3.3 Documentación para exportación**

Para asegurar un proceso legal de envío de la mercancía de un país a otro es necesario disponer de los documentos que proporcionan información clara acerca de todo lo relacionado con la exportación, incluyendo información de los productos, lugar de destino, lista de empaque, entre otros, esto a fin de cumplir con las regulaciones impuestas por las aduanas tanto del país de origen como de destino, en vista de que son las instituciones encargadas de controlar la salida e ingreso de mercancías, garantizando que se cumpla con el pago de tarifas arancelarias, normas de seguridad sanitaria y que se facture la cantidad verídica de productos a ser enviados.

De acuerdo con la información proporcionada a través de la herramienta Market Access Map del International Trade Center (Centro de Comercio Internacional) las siguientes resoluciones dictan la documentación necesaria para la exportación de la partida arancelaria 2105.00.00 correspondiente a helados:

Resolución N° 81 de 05/11/2008. ANVISA: Registro de la Licencia de Importación en el SISCOMEX - Sistema Integrado de Comercio Exterior (Capítulo XXXIX numeral

1). Inspección Sanitaria previa al despacho en aduana (International Trade Center, 2023).

Resolución N° 81 de 05/11/2008. ANVISA: Registro de la Licencia de Importación en el SISCOMEX - Sistema Integrado de Comercio Exterior (Capítulo XXXIX numeral 1). Inspección Sanitaria previa al despacho en aduana (International Trade Center, 2023).

### **8.3.4 Proceso de exportación (SENAE)**

La exportación es una operación mercantil que implica la salida de mercancía local hacia otros países (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2024). La compra de productos por parte de consumidores de otros países contribuye a la generación de trabajo, ganancias económicas y presencia en el mercado internacional.

Registrarse en el Sistema ECUAPASS:

Para el manejo de las operaciones de comercio exterior se debe acceder a la plataforma virtual del SENAE, Sistema Ecuapass, en forma previa al inicio del proceso de exportación.

Información acerca de la Empresa:

Detallar los datos completos de la compañía información detallada sobre el negocio, incluyendo la razón social, RUC y lugar donde opera.

Declaración Aduanera de Exportación (DAE):

La DAE, documento que enumera las mercancías que se pretende exportar, incluyendo su valor, a qué lugar se destinan y otros datos pertinentes, se presenta a través de Ecuapass.

Archivos complementarios:

Anexar la documentación de respaldo, como la lista de empaque y facturas de compra, de la mercancía que se declara.

Categorización Arancelaria:

Dado que los aranceles y otras normas pertinentes se basan en la clasificación arancelaria exacta de los productos, es imperativo cerciorarse de ello, determinando de manera acertada la partida arancelaria que corresponde a la mercancía a ser exportada.

Autorizaciones y certificados:

Verificación: Averiguar si el helado puede exportarse a Brasil sin necesidad de autorizaciones o requisitos adicionales, que abarquen las leyes de sanidad y fitosanidad de las dos naciones.

Controles:

Las revisiones preliminares del producto para confirmar el cumplimiento de los requisitos de inocuidad se conocen como control de calidad.

Cumplir con las obligaciones tributarias:

Responsabilidades y cargos: Hay que cumplir con las retribuciones aduaneras y otras tasas relacionadas con las exportaciones.

Proclamación del valor:

Proclamación del valor: Enviar una expresión del valor de las mercancías exportadas, que se utilizará para determinar los impuestos adeudados.

Proceso de embarque y transporte:

Después de cumplir todas las condiciones necesarias, puede iniciar el envío de las mercancías a Brasil. Se presenta un Bill of Lading como manifiesto de carga.

### **8.3.5 Etiquetados**

La etiqueta de un producto es obligatoria al momento de comercializarse pues esta es su identificación, gracias a esta el consumidor puede encontrar las instrucciones, manipulación al que ha sido sometido, método de uso, los componentes y origen del producto (Organization, 2022). Todos los países tienen regulado el proceso de etiquetado en sus productos nacionales e internacionales.

De acuerdo con el Consejo Nacional de Metrología, Normalización y Calidad Industrial de Brasil, las etiquetas de los productos deben incluir información acerca de la composición, precio, fechas de elaboración y vencimiento, y lugar de procedencia.

Productos alimenticios envasados, cualquiera sea su origen: Reglamento Técnico sobre Etiquetado de Alimentos Envasados. Resolución N°259. Reglamento Técnico sobre Rotulado Nutricional de Alimentos Embalados, haciendo obligatorio el rotulado nutricional. La oferta y presentación de productos y servicios deben asegurar informaciones correctas, claras, precisas y en idioma portugués sobre sus características calidad cantidad, composición, precio, garantía, plazo de validez y origen, así como los riesgos que presentan a la salud y seguridad de los consumidores.

En Brasil solamente los productos con altos porcentajes de azúcar están en la obligación de agregar lo que se conoce como “semaforización”, esto para que los consumidores conozcan las cantidades de azúcares pertenecientes.

**Figura 45**

*Etiqueta Helado en Portugués*



Nota: La figura 45 muestra la etiqueta para el helado de Sweet Life en portugués, requerimiento necesario para que comercializado en Brasil.

**Figura 46**

*Etiqueta Requerido en Niveles Altos de Azúcar*



Nota: La figura 46 muestra los diferentes formatos de etiquetado que los productos altos niveles de azúcares deben llevar en su respectivo envase para poder ser comercializados.

### 8.3.6 Empaques

El empaque de un producto es utilizado para envolver el envase que contiene el producto. El empaque debe mostrar la información del contenido, facilita la manipulación, manejo y exportación, facilitando su venta (Alonso, Martín, & Sumelzo, 2022). Para exportar los helados elaborados desde Ecuador hasta Brasil es importante que el empaque sea resistente y proteja el producto para que lleguen sin ningún inconveniente. Por esta razón se establece el tamaño y el tipo de empaque que se usa para contener el producto Sweet Life como una caja de cartón doble reforzado de 50x50x40cm en las que caben un total de 24 unidades colocadas en 4x3x2 en cada caja.

**Figura 47***Empaque Exportación Sweet Life*

Nota: En la figura 46 se observa la caja que permite almacenar los helados de manera que se conserven de manera segura y puedan exportarse mediante el transporte aéreo.

Según (DOMINGUEZ & MÉNDEZ, 2021) la temperatura idónea para mantener los helados es al borde de  $-15^{\circ}\text{C}$ . El producto permanente y elaborado por Sweet Life necesita ser transportado con una climatización regulada todo el tiempo, por esta razón se determina que el transporte adecuado para su exportación es vía aérea, siendo esta la más rápida y eficaz en llegar a su destino, haciendo uso de un contenedor isotérmico para mantener la cadena de frío que necesitan los helados. El contenedor a temperatura regulable IATA RKN es ideal para transportar productos que necesitan mantenerse a temperaturas bajo  $0^{\circ}\text{C}$ , su máximo de carga es de 1,588kg, un volumen disponible de  $3\text{m}^3$  y un total de carga de 23 pallets. Además, se debe tener en cuenta que el tipo de pallet empleado para transportar la mercancía es de plástico con un peso de 10kg sin carga. Teniendo en cuenta que la cantidad exportada es de 3.200 unidades mensuales y la capacidad de la caja previamente seleccionada es de 24 unidades, se determina que cada mes se registran 133,3 cajas (134 cajas) con un peso de 4,8 kg cada una, repartidas en 8 cajas por pallet, colocadas en  $3 \times 3 \times 3$  por pallet, ocupando un total de 4

pallets completos y 1 pallet con 27 cajas. Realizando el respectivo cubicaje y considerando la capacidad de dicho contenedor se concluye que el peso total exportado es de 837,6kg, peso que se mantiene dentro de la capacidad máxima del contenedor.

**Figura 48**

*Pallet de Plástico*



**Figura 49**

*Contenedor Isotérmico IATA RKN*



Nota: Las figuras 48 y 49 muestran el tipo de pallet de plástico y contenedor isotérmico específicos empleados para la exportación de los helados Sweet Life a Brasil.

### **8.3.7 Normas de seguridad**

Las normas de seguridad se implementan en muchos países para garantizar que los consumidores puedan adquirir alimentos en los que se emplean controles de salubridad, a fin de resguardar el bienestar del público. Según el artículo N°20 del GATT (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio), las decisiones que tomen los países con respecto a las normas restrictivas deben ser justificadas científicamente, evitando que se pueda sacar provecho para beneficiar más a la industria local. La normativa impuesta por cada gobierno se relaciona con los obstáculos técnicos al comercio, ya que son distintas en cada rincón del mundo, dificultando así los procedimientos llevados a cabo por los exportadores. Para cumplir con las normas, es necesario presentar ciertos certificados internacionales, entre los más conocidos se encuentran las normas ISO (Organización Internacional de Normalización), el HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), Sistema Global G.A.P. Todos estos certificados se obtienen cuando un producto cumple con los estándares de calidad e higiene respectivos de cada norma.

En el caso de la exportación desde Ecuador a Brasil, todo tipo de alimentos requieren aprobación que se obtiene a través del Ministerio de Agricultura previo a la embarcación de la mercancía en el extranjero. Algunos certificados que se pueden adquirir a fin de garantizar la seguridad para los consumidores de Brasil se describen a continuación.

Certificación HACCP: Es un protocolo para inocuidad de alimentos que recurre a sistemas de prevención metódicos, con el objeto de evitar que los consumidores y los productos estén expuestos ante sustancias perjudiciales para la salud. (Godswill, 2023) Se utiliza generalmente en el transcurso de la fabricación y en postproducción para asegurar que no existen agentes nocivos que conviertan a los alimentos terminados en peligrosos para el consumo, a la vez aplicando disposiciones que minimicen el peligro de contaminación a un límite de seguridad lo más alto posible.

Certificación Fitosanitaria: Se determina a un comestible como no inocuo desde el momento en que es dañino con respecto a la salud y resulta inapropiado ingerirlo. (Miralles, 2023). Entre los factores que intervienen para establecer si un alimento es apto figuran los siguientes:

Que sean utilizados normalmente por las personas, así como en todas las fases de elaboración, procesamiento y comercialización.

Los datos proporcionados al público, por ejemplo, los que se detallan en las etiquetas, y también otros que normalmente pueden acceder los consumidores, relativo a la anticipación de riesgos sanitarios indeseables provocados por ciertos productos comestibles.

Certificación ISO 9001: Según (Cedillo, Gonzaga, Black, & Sánchez, 2022) , posibilita la remodelación y organización de los trámites de administración, fabricación y atención para la creación de un bien de alta calidad, de conformidad con las exigencias del cliente y del mercado local y extranjero.

### **8.3.8 Restricciones**

Para poder introducir un producto de origen animal a Brasil es necesario que se realice una inspección por parte del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) una vez el país ingrese al país, para que este pueda cumplir con los requerimientos antes mencionados y así proceder a su comercialización. Al tratarse de una restricción necesaria y que se debe cumplir de manera obligatoria, si resulta viable para Sweet Life pues es una medida necesaria para garantizar la seguridad alimentaria y la protección de la producción agrícola del helado dentro de Brasil. Gracias a esta inspección se garantiza la inocuidad de los alimentos, ya que garantiza que estos cumplen con los estándares de calidad y seguridad alimentaria.

#### **8.4 Establecer 3 objetivos de Internacionalización**

- Introducir el helado saludable en al menos 2 ciudades brasileñas São Paulo y Rio de Janeiro
- Establecer alianzas estratégicas con 1 distribuidor local en cada ciudad.

#### **8.5 Estrategia de internacionalización**

Según (Fonseca, 2024), es importante para una compañía diversificar su cartera de clientes a fin de minimizar riesgos por depender de un único lugar de venta. Se denomina internacionalización al proceso mediante el cual una empresa extiende sus operaciones fuera de sus fronteras nacionales, lo que puede implicar en algunos casos exportar los bienes, servicios y también operaciones a naciones extranjeras. Puede lograrse de varias maneras, como a través de exportaciones, franquicias, inversión directa y licencias.

Para el caso de Sweet Life, se decide exportar el producto a través de la estrategia de concentración, centrándose en un número reducido de mercados que permitan un mejor posicionamiento y al mismo tiempo mayor sencillez para controlar el proceso, ya que se ofrece un solo sabor de helado. Por lo tanto, se selecciona esta estrategia debido a que se pretende incursionar inicialmente a dos ciudades de Brasil: São Paulo y Rio de Janeiro, en las cuales se generen alianzas estratégicas con minoristas dedicados a la comercialización de postres como lo son los helados. De esa manera la empresa tiene la posibilidad de forjar una imagen consolidada y perdurable en el mercado mencionado.

**Figura 50***Potencial de Exportación*

| Brasil                                   |                |
|--|----------------|
| <b>Potencial de exportación</b>          | <b>\$9.3 k</b> |
| Exportaciones reales                     | \$640 k        |
| <b>Potencial sin explotar restante</b> ? | -              |

Nota: En la figura se observa la información proporcionada por Export Potential Map, la cual muestra que Ecuador exporta a Brasil actualmente un total de \$640k anuales correspondientes a la partida arancelaria 2105.00.00 que son helados, mientras que el potencial de exportación es de \$9.3k, lo cual es una señal de que este es un mercado explotado en el que existe un espectro amplio de competidores como se menciona en el análisis de las cinco fuerzas de Porter explicado anteriormente, sin embargo, a fin de lograr un buen posicionamiento en dicho mercado, se implementa un valor agregado al producto que permita ofrecer un plus que diferencie a Sweet Life ante los competidores de este nicho.

**Prototipo 3.0****Figura 51***Prototipo 3.0*

Nota: En este proyecto no se realizan cambios en cuanto al prototipo 2.0 por lo tanto se conservan las mismas características del prototipo anterior, solamente se aplica el cambio de idioma del español al portugués, ya que en el capítulo 8 en el apartado de etiquetado se especifica que la etiqueta para poder ser comercializada en Brasil se requiere dicho cambio. El envase es biodegradable con tapa reciclable.

Mediante la ejecución del plan de internacionalización en este capítulo se pueden reconocer los diferentes elementos a estudiar para lograr una exportación exitosa, se debe tener en cuenta los factores externos e internos del país destino, además de reconocer que requerimientos legales, restricciones y normas que debe cumplir el producto para poder ingresar. El empaque en el que debe ir el producto debe ser apto para que facilitar su transporte y manipulación. Finalmente se desarrolla una estrategia para que el producto tenga una buena acogida en un número de mercados reducidos para lograr una inserción fructífera.

## **Capítulo 9 Conclusiones y Recomendaciones**

Dentro de la metodología Design Thinking utilizada, se lleva a cabo la fase de empatía, la cual es esencial, puesto que ayuda a comprender lo que el cliente necesita y eso permite el desarrollo de un producto deseable para la población lojana.

Gracias al estudio de componentes de formulación en la planta de producción de lácteos ECOLAC, ubicada en la Universidad Particular de Loja, se obtuvo los grados brix del producto dando 3.8° brix, representando los bajos niveles de azúcares, fortaleciendo uno de los objetivos principales, ofrecer un producto saludable con niveles bajos de azúcares y grasas.

El análisis financiero permite evidenciar que Sweet life tiene una presenta una posición financiera sólida, esto mediante los resultados obtenidos en los indicadores (VAN, TIR y PRI), aun contando con un préstamo de \$20.000 a corto plazo, la empresa no se ve afectada.

El plan de internacionalización es una oportunidad de expansión para la empresa, pues impulsa el desarrollo y crear relaciones de negocios internacionales con países potenciales, demostrando la capacidad de cumplir con la oferta exportable.

### **Recomendaciones**

Se recomienda que Sweet Life en su plan de internacionalización amplie su capacidad productiva adquiriendo maquinaria con un mayor rendimiento como una mezcladora de helados industrial de 20kg, para lograr producir más cantidad en menos tiempo.

Ampliar la diversificación en cuanto a los sabores, de esta manera se puede llegar a un mercado más amplio teniendo en cuenta las preferencias de futuros posibles consumidores.

## Bibliografía

Alonso, J. O., Martín, L. G., & Sumelzo, L. B. (2022). *CFGB Preparación de pedidos y venta de productos*. España: Editorial Editex.

AON. (2024). *RISKMAP*. Obtenido de RISKMAP:

<https://www.riskmaps.aon.co.uk/PoliticalRisk/Map>

Asociación Brasileira de Industria de Alimentos. (2022). *Sector industrial de alimentos y bebidas Brasil*. Sao Paulo: ABIA.

Associação Brasileira Da Industria de Alimentos. (2019). ABIA.

Banco Central del Ecuador. (2023). *Programación Macroeconómica Sector Real 2023-2026*. Quito: Banco Central del Ecuador .

Banco Mundial. (2022). *Banco Mundial*. Obtenido de

<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.KD.ZG?locations=EC>

Blanco, F. (2021). *Dirección de ventas Liderazgo en el Siglo XXI*. Argentina: Nobuko.

Bravo, K. (2023). *Diseño de plan de negocio para la ampliación de nuevas sucursales de la empresa Heladería Conocream ubicada en la ciudad de Guayaquil*. UIDE.

Buenrostro, A. V., Lomas, K. L., & Angeles, C. R. (2021). VALOR PRESENTE

NETO: COSTO / BENEFICIO DE LAS TANDAS (NET PRESENT VALUE: COST / BENEFIT OF BATCHES). *Pistas Educativas*, 284-287.

Cedillo, J. J., Gonzaga, M. G., Black, W. E., & Sánchez, N. V. (2022). Modelo de gestión para empresas paletteras bajo la norma ISO 9001:2015. *El Oro. Ecuador. Sociedad & Tecnología*, 242-243.

Censos, I. N. (2022). *En 2021: Ecuador registró 849 mil 831 empresas*. Quito: INEC.

Clúster Lácteo del Ecuador. (2022). *BOLETÍN DE INDICADORES SECTOR LÁCTEO*.

Correa, F. J. (2021). *Dialnet*. Obtenido de Dialnet:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8785085>

Cruz-Adame, J. (2021). Activos Fijos. *SABERES*, 1-2.

Cuesta-Vidal, C. F., & Vásquez-Acuña, L. G. (2021). Gestión del flujo de caja en situaciones de crisis. *CIENCIAMATRIA*, 481-483.

Dayana, Y. G., Carolina, Q. I., & Yadira, S. B. (2021). *Dialnet*. Obtenido de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926929>

Department of Commerce United States of America. (2023). *Brazil - Country Commercial Guide*. Washington: International Trade Administration.

Díaz, J. J., & Cerón, S. J. (2023). Comercio electrónico - Novedad. España: Editex.

DOMINGUEZ, J. L., & MÉNDEZ, J. L. (2021). *Montaje y mantenimiento de equipos de refrigeración comercial*. España: Ediciones Paraninfo, S.A.

Durán, D. N., Velázquez, D. E., Benítez, D. L., Soto, M. F., & Obando, D. J. (2020). *Proyectos De Investigación 2020*. Estados Unidos: Palibrio.

EMR CLAIGHT. (2023). *Visión General del Mercado de Helados en Colombia*. Informes de Expertos.

Fabregó, N. M. (2022). *El director de calidad en empresas de alojamiento y restauración Diseño, planificación, implantación, supervisión y control práctico del servicio*. España: EDICIONES DIAZ DE SANTOS.

FAO. (2023). *Agricultural Outlook*. FAO.

FAO. (2024). Food and diet – Statistics on dietary data. En FAO, *FAOSTAT Analytical Briefs* (pág. 23). Roma, Italia: FAO.

FEDERAL SUPREME COURT. (2022). *CONSTITUTION of the Federative Republic of Brazil*. Brasília.

- Fernanda, M.-A. M., & Alfonso, S.-A. A. (2022). EL ANÁLISIS FINANCIERO: UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA LA FABRIL. *SAPIENTIAE*, 3-5. Obtenido de <https://publicacionescd.ulead.edu.ec/index.php/sapientiae/article/view/341/549>
- Fierro, A. M., & Fernando Adolfo Fierro, F. M. (2021). *Contabilidad general: Enfoque NIF para pymes*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Finanzas, M. d. (2024). *GUÍA INFORMATIVA DE INCREMENTO DEL IVA*. Quito: República Del Ecuador.
- Fonseca, G. (2024). A importância da comunicação e da sua adequação aos múltiplos mercados numa empresa que se pretende internacionalizar. *The Trends Hub*, 5.
- García, E. Z. (2023). *Análisis financiero para la toma de decisiones*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- García, M. J., Solves, I. M., López, M. C., Mateo, J. M., Cruz, M. E., & Gras, J. M. (2023). *Actividad emprendedora de las mujeres de la Comunidad Valenciana. Análisis de situación con datos GEM 2019-2021*. España: Universidad Miguel Hernández.
- Giménez, A. O., Cabezuelo, Á. C., Carbonell, E. R., & Comunello, M. H. (2024). *CÓMO CREAR UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL*. España: Ediciones Paraninfo.
- Gobierno de la República del Ecuador. (2018). *Gob.ec*. Obtenido de <https://www.acreditacion.gob.ec/certificacion-empresas-de-helados/>
- Godswill, C. (06 de Noviembre de 2023). HACCP, quality, and food safety management in food and agricultural systems. *Taylor & Francis Online*.

Obtenido de Taylor & FRancis Online:

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311932.2023.2176280#abstract>

González, J. G., Rodríguez, G. M., & Lozano, Á. A. (2020). *El derecho público y privado ante las nuevas tecnologías*. España: Editorial Dykinson, S.L.

González, M. J. (2023). *Gestión económico-financiera básica de la actividad de ventas e intermediación comercial*. España: IC Editorial.

Grande, P. P. (2020). *Si no es hoy, entonces ¿cuándo?* España: Amat Editorial.

Granja, D., & Jaramillo, I. (2024). *HABLEMOS DE COMPETENCIA*. Ecuador: Superintendencia de Competencia Económica.

Grupo Banco Mundial. (2023). *Banco Mundial*. Obtenido de

<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=CO>

Hernández, D. M. (2022). *El tamaño inicial de las empresas y la supervivencia empresarial: caso sector comercio de Villavicencio*. Puebla: Cuadernos Latinoamericanos de Administración.

Herrera, J. E. (2023). *Investigación de mercados - 3ra edición*. Colombia: Ecoe Ediciones.

Hinojo, E. J. (2023). *Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas*. España: Bookwire GmbH.

Holdford, D. A., Pontinha, V. M., & Wagner, T. D. (2022). *Science Direct*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0002945923014390>

Huerta, D. S. (2020). *ANÁLISIS FODA O DAFO*. España: Bubok Publishing.

INEC. (2020). *INEC*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/salud-salud-reproductiva-y-nutricion/>

INEC. (2021). *Ecuador en cifras*.

INEC. (2023). *Canasta Familiar Básica: Costo Mensual por Ciudades*. Quito: INEC.

- INEC. (2023). *EN ECUADOR EXISTEN 224.594 ADULTOS MAYORES SOLTEROS*.  
Quito: El Nuevo Ecuador.
- Ipsos. (2024). *Barometrics - El 2024 desde La Perspectiva Ciudadana*. Keyword bcw.
- ITC. (2024). *Market Access Map*. Obtenido de <https://www.macmap.org/>
- Izquierdo, M. I., Calero, C. G., & Lázaro, D. G. (2022). DESIGN THINKING, UNA  
METODOLOGÍA PARA FOMENTAR EL APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO.  
*Revista Ingeniería Industrial*, 20.
- Kirberg, A. S. (2022). *Emprendimiento exitoso Cómo mejorar su proceso y gestión*.  
Colombia: Ecoe Ediciones.
- L., I. y., & Carrasco, F. A. (2023). *Animación y presentación del producto en el punto  
de venta*. COMV0108. España: IC Editorial.
- Laza, C. A. (2022). *Planificación y apertura de un pequeño comercio*. UF2380. Ed.  
2022. España: Editorial Tutor Formación.
- Lomine, L., Muchena, M., & Pierce, R. (2022). *Oxford IB Diploma Programme:  
Business Management EBook*. Reino Unido: OUP Oxford.
- Loor, F. I., & Suárez, M. D. (2023). *Indicadores financieros y su relación con la toma  
de decisiones*. *Dialnet*, 896-899.
- Macías, M. (2023). *Universidad Autónoma de Bucaramanga*. Obtenido de  
<http://hdl.handle.net/20.500.12749/22915>
- Martínez, P. M., & Muñoz, M. d. (2023). *Empresa y Diseño de Modelos de Negocio  
BCH2 - Novedad 2023*. España: Editex.
- Maurer, C., & Siller, H. J. (2024). *Proceedings of the International Student Conference  
in Tourism Research*. Norderstedt: BoD.
- Media, E. (2022). *Summary of Adele Revella's Buyer Personas*. Everest Media LLC.

- Mesa Participación Asociaciones de Consumidores. (2022). *Encuesta de Hábitos de Compra y Consumo 2022*. MPAC.
- Michaux, S., & Cadiat, A.-C. (2016). *Las cinco fuerzas de Porter Cómo distanciarse de la competencia con éxito*. Bélgica: 50Minutos.es.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2022). *Manual do Vigiaagro*. Brasilia.
- Ministerio de Salud Pública. (2023). *Salud se suma al Día Mundial Contra la Obesidad con acciones de prevención*. Quito: El Nuevo Ecuador.
- Ministerio del Ambiente, A. y. (2024). *Rendición de Cuentas 2023*. Quito: República Del Ecuador.
- Miralles, L. (2023). *Métodos de Control Fitosanitario*. Málaga: Ic Editorial.
- Morales, J. C. (2016). *Helados que recrean la tradición ancestral de los pueblos*. El Telégrafo, El Decano Digital.
- OCEDE, & FAO. (2023). *OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2023-2032*. París: OECD Publishing.
- Orús, A. (2023). *Consumo mundial de productos lácteos a nivel mundial 2018-2028*. Statista.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2024). *La FAO en Ecuador ejecutará un nuevo proyecto gracias al Fondo para el Medio Ambiente Mundial*.
- Organization, P. A. (2022). *Report on Tobacco Control for the Region of the Americas 2022*. Estados Unidos: Pan American Health Organization (PAHO).
- Ortiz, J. A. (2023). *Sistemas integrados de gestión – 1ra edición*. Colombia: ECOE Ediciones.
- Phimister, A., & Torruella, A. (2021). *El libro de la innovación Guía práctica para innovar en tu empresa*. Libros de Cabecera.

- Planificación, S. N. (2024). *El Plan de Desarrollo para el Nuevo Ecuador 2024-2025 apunta a mejorar las condiciones de vida y seguridad integral de los ecuatorianos*. Quito: El Nuevo Ecuador.
- Prieto, M. (2021). El Proceso del Design Thinking. En M. Prieto, *Design Thinking en el Turismo: técnicas para el diseño de experiencias memorables* (págs. 134-135). Buenos Aires: Ugerman E.
- Radiofonica, I. -g. (2020). *Pensamiento Computacional 3° Básico - IGER*. IGER.
- Reyes, M. E. (2023). Implementación de modelos financieros en hojas de cálculo para la toma de decisiones de inversión. *Universidad Nacional de Frontera*, 8-11.
- Robledo, J. M. (2018). *Empaques, envases y embalajes: El producto y su recipiente*. Cali, Colombia: Sello Editorial Javeriano.
- Rodríguez, C. A. (2024). *Laboratorio de Investigación*. México : Grupo Editorial Patria S.A.
- Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA, El mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos*. Madrid: Bubok Publishing S.L.
- Sánchez, M. J. (2024). *Ciudades para vivir Habitar y transitar*. Los Libros de La Catarata.
- Secretaría General de Comunicación de la Presidencia. (2023). *EL PRESIDENTE GUILLERMO LASSO EMITE SU ÚLTIMO MENSAJE A LA NACIÓN: “HAN SIDO 900 DÍAS DE TRABAJO Y DEFENSA DE LA DEMOCRACIA”*. Quito: El Nuevo Ecuador.
- Seeling, P. (2020). *Science Direct*. Obtenido de Dataset for WWW landing pages webobject retrieval performance evaluation:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352340920303231>

- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (mayo de 2024). *Para Exportar*. Obtenido de Gob.ec: <https://www.aduana.gob.ec/servicio-al-ciudadano/para-exportar/>
- Smutny, A. D. (2020). *GANAR El arte de invertir en Estados Unidos*. LA CIFRA.
- Soledispa-Rodríguez, X. E., Moran-Chilan, J. H., & Peña-Ponce, D. k. (2021). *Dialnet*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8385908>
- Then, L., Pimentel, S., Olivero, P., Soto, A., Luna, A., Cruz, G., . . . Lluberres, J. (2014). ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER EN EL SECTOR DE PROMOCIÓN INMOBILIARIA DEL GRAN SANTO DOMINGO. *Ciencia y Sociedad*, 441-476.
- Trade Map. (2024). *ITC*. Obtenido de Trade statistics for international business development: <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. (2021). *Improbidade Administrativa e a Lei Anticorrupção: A Vedação do BIS IN IDEM*. Planalto.
- VALDIVIESO, J. I., & VILLACIS, V. Y. (2022). *Edulcorantes no calóricos empleados en alimentos procesados en Ecuador*. Loja, Ecuador: Nutrición Clínica y Dietética Hospitalaria.
- Víctor Martín Parrales Carvajal, M. A. (2020). Los estados financieros y la toma de decisiones en las pymes. *ÁGORA*, 127-145.
- Wilman, J. Y., & Ponce, G. A. (2018). *IV congreso internacional de ingenierías La ingeniería como base del desarrollo*. Colombia: Universidad del Magdalena.
- Wolcott, M., & McLaughlin, J. (2020). *Science Direct*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0002945923018247>

**Anexos**

**Anexo 1**



**Anexo 2**



**Anexo 3**



**Anexo 4**



**Anexo 5**



**Anexo 6**



**Anexo 7**

