

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador

Departamento de Economía, Ambiente y Territorio

Convocatoria 2023 – 2025

Tesis para obtener el título de Maestría en Economía y Gestión Estratégica de Micro, Pequeñas y  
Medianas Empresas

MODELO DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA HELADERÍA  
ARTESANAL EN EL CANTÓN JUNÍN, PROVINCIA DE MANABÍ

Moreira Santos Gema María

Asesor: Jácome Estrella Hugo De Jesús

Lectores: Barrera Rodríguez Cinthya Daniela, Peñaherrera Gallegos Edgar Omar

Quito, junio de 2025

## **Dedicatoria**

Este trabajo es dedicado a Dios, quien me ha dado la fortaleza necesaria para lograr mis objetivos; a mis padres y hermanas, quienes han sido fuente de motivación durante todo este tiempo.

## Índice de contenidos

<b>Resumen</b> .....	8
<b>Agradecimientos</b> .....	9
<b>Introducción</b> .....	10
<b>Capítulo 1. Análisis del entorno</b> .....	13
1.1    Fuerzas macroeconómicas.....	13
1.1.1. Tendencias globales clave .....	13
1.1.2. Tendencias económicas relevantes.....	13
1.1.3. Infraestructura y logística .....	14
1.2.    Fuerzas del mercado.....	15
1.2.1.    Necesidades de cada segmento de clientes.....	16
1.2.2.    Tendencias y datos relevantes .....	16
1.3.    Fuerzas de la industria .....	17
1.4.    Tendencias clave .....	17
1.4.1.    Reglamento técnico ecuatoriano RTE INEN 070 Helados .....	18
<b>Capítulo 2. Evaluación FODA</b> .....	21
2.1.    Evaluación interna .....	21
2.1.1.    Fortalezas.....	22
2.1.2.    Debilidades .....	22
2.2.    Evaluación externa .....	23
2.2.1.    Oportunidades.....	23
2.2.2.    Amenazas .....	23
<b>Capítulo 3. Propuesta de modelo de negocio</b> .....	25
3.1.    Metodología.....	25

3.2. Análisis CANVAS.....	28
3.2.1. Segmentos de clientes.....	28
3.2.2. Propuesta de valor .....	28
3.2.3. Canales .....	29
3.2.4. Relación con los clientes .....	29
3.2.5. Fuentes de ingresos.....	29
3.2.6. Actividades clave.....	29
3.2.7. Recursos clave.....	30
3.2.8. Socios clave.....	30
3.2.9. Estructura de costos.....	30
<b>Capítulo 4. Análisis económico y financiero .....</b>	<b>31</b>
4.1. Riesgos operativos.....	31
4.2. Riesgos financieros.....	31
4.3. Riesgos de mercado.....	32
4.4. Inversión y financiamiento .....	32
4.5. Presupuesto de ingresos y gastos.....	34
4.5.1. Indicadores financieros TMAR, TIR Y VAN .....	36
4.5.2. Recuperación de la inversión.....	37
4.5.3. Punto de equilibrio .....	37
4.6. Análisis de sensibilidad .....	39
4.6.1. Escenario base .....	39
4.6.2. Escenario pesimista .....	40
4.6.3. Escenario optimista .....	41
4.6.4. Escenario conservador.....	42
4.7. Análisis de factibilidad del estudio.....	43

4.7.1. Factibilidad técnica.....	43
4.7.2. Factibilidad económica.....	44
4.7.3. Factibilidad de mercado .....	45
4.7.4. Factibilidad legal .....	45
4.7.5. Factibilidad ambiental .....	46
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>47</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>49</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>51</b>

## Lista de ilustraciones

### Gráficos

Gráfico 2.1. Matriz FODA de la heladería artesanal.....	21
---	----

### Tablas

Tabla 3.1. Lienzo en canvas .....	26
Tabla 3.2. Resultado del tamaño de la muestra.....	28
Tabla 4.1. Inversión inicial.....	33
Tabla 4.2. Financiamiento.....	33
Tabla 4.3. Cálculo de ventas en cantidad .....	34
Tabla 4.4. Proyección de precios.....	34
Tabla 4.5. Proyección de precios.....	34
Tabla 4.6. Proyección de gastos de venta.....	35
Tabla 4.7. Proyección de gastos administrativos .....	36
Tabla 4.8. Flujo de efectivo y análisis de rentabilidad.....	36
Tabla 4.9. Van y Tir .....	37
Tabla 4.10. Periodo interno de retorno.....	37
Tabla 4.11. Costos fijos mensuales .....	38
Tabla 4.12. Costos variables mensuales.....	38
Tabla 4.13. Costos totales .....	38
Tabla 4.14. Punto de equilibrio por periodo.....	39
Tabla 4.15. Variables e indicadores .....	39
Tabla 4.16. Escenario base .....	39
Tabla 4.17. Escenario pesimista .....	40
Tabla 4.18. Escenario optimista .....	41
Tabla 4.19. Escenario conservador.....	42

Esta tesis/tesina se registra en el repositorio institucional en cumplimiento del artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior que regula la entrega de los trabajos de titulación en formato digital para integrarse al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador, y del artículo 166 del Reglamento General Interno de Docencia de la Sede, que reserva para FLACSO Ecuador el derecho exclusivo de publicación sobre los trabajos de titulación durante un lapso de dos (2) años posteriores a su aprobación.

## **Resumen**

Esta investigación tiene como objetivo desarrollar un modelo de negocio sólido para una heladería artesanal que ofrezca opciones bajas en calorías en el cantón Junín. A través de un análisis exhaustivo del mercado, mediante entrevistas a expertos y focus groups, se identificó una creciente demanda por productos saludables y artesanales. Utilizando la metodología Canvas, se diseñó un modelo de negocio que responde a las necesidades de los consumidores, especialmente de aquellos que buscan opciones más saludables y de los niños y adolescentes. El estudio de viabilidad económica-financiera demostró la rentabilidad del proyecto. Los principales hallazgos de la investigación indican que los consumidores valoran la calidad de los ingredientes, la innovación en sabores y una experiencia de compra agradable. Además, se identificó la importancia de una ubicación estratégica y de estrategias de marketing efectivas, como el boca a boca y las redes sociales. Este trabajo demuestra la viabilidad de implementar una heladería artesanal con opciones saludables en el cantón Junín, y proporciona una guía práctica para emprendedores interesados en este tipo de negocio.

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios, y a todas las personas que contribuyeron con el desarrollo de mi proyecto, entre ellos mi asesor de tesis, compañeros, y mi familia, en especial a mi hermana quien me ha brindado su apoyo durante toda mi formación profesional.

## **Introducción**

El presente plan de negocio tiene como fin comprobar la viabilidad de la implementación de una heladería artesanal que fabrique y comercialice helados de sabores tradicionales y novedosos light, bajos en grasa y azúcar; brindando diferentes presentaciones de tipo natural, mixta, acompañada por variadas frutas, galletas, grajeas y toppings. El proyecto se basa en la necesidad de ofrecer una línea de helado variada y centrada en todo tipo de clientes, incluyendo a los consumidores interesados en opciones saludables.

A través de este proyecto se pretende aportar al crecimiento socioeconómico de la localidad generando fuentes de empleo, además de oportunidades de negocio a quienes proveen de la materia prima para la elaboración del producto. De igual manera el emprendimiento crea la posibilidad de tener un nuevo lugar para compartir, de características favorables asociadas a las preferencias y gustos de quienes se contemplan como los posibles consumidores del cantón Junín, en un ambiente agradable, servicio y productos de calidad.

La variedad de sabores que ofrece la heladería se destaca como una ventaja para el consumidor potencial de helados artesanales, teniendo a su disposición una extensa combinación de los mismos, por lo que cada visita se convierte en una oportunidad para descubrir algo diferente, lo que refuerza la fidelidad del consumidor y posiciona a la heladería como un lugar destacado en este mercado.

Según el Censo del 2001, la población del cantón Junín representaba el 1,6% del total de la Provincia de Manabí; no obstante, en la actualidad, este cantón tiene una población de 26.942 habitantes, a partir de este dato se proyecta un crecimiento considerable en la población económicamente activa para el año 2025 (INEC 2008).

Dicho lo anterior, se evidencia que existe una posible demanda desde niños, jóvenes y hasta adultos mayores que podrán disfrutar de los variados sabores que la heladería ofrece.

Antes de realizar investigaciones, se constató que, en dicho cantón, no existen proyectos científicamente fundamentados que propongan la creación de una heladería artesanal con opciones saludables propia de la ciudad. Sin embargo, se observa la presencia de varias heladerías que han surgido a partir de conocimientos empíricos, así como la instalación de sucursales de marcas reconocidas a nivel nacional, como Pingüino, Greenfrost y Topsy.

También se logró identificar que las heladerías más frecuentadas y situadas en el centro del cantón tienen una oferta limitada de sabores. En otras palabras, no cuentan con productos que aporten a la salud, ni se destacan frente a los que ya existen.

De este modo, se plantea la posibilidad de implementar una heladería con un producto novedoso en un entorno acogedor, que reúna las características adecuadas, capaces de satisfacer las necesidades del cliente en aspectos importantes como son la calidad, salud y estrictas condiciones de salubridad.

### **Definición del problema**

Actualmente, la inexistencia de productos artesanales en el negocio de heladerías en el cantón, genera que las personas opten por consumir únicamente marcas ya establecidas del producto, ya que, al no encontrar opciones innovadoras y saludables de helados, las personas se dirigen nuevamente a las marcas reconocidas. Los emprendedores del cantón generalmente no desarrollan negocios a partir de productos artesanales por desinterés o miedo al fracaso y desaprovechan a clientes potenciales. Esto ocasiona que no haya inversiones para la creación de emprendimientos y por ende hay un desfase en el crecimiento económico del cantón. Por lo tanto, la investigación se plantea dos preguntas: ¿qué segmentos de mercado están inmersos en la problemática planteada sobre la implementación de una heladería artesanal con opciones light? y ¿qué necesidades particulares se identifican en los segmentos de mercado con relación a dicha problemática?

### **Objetivo general**

Elaborar un proyecto que comprenda el diseño de un modelo de negocio empresarial bajo la metodología CANVAS enfocado a resolver las necesidades de los consumidores de helados artesanales bajos en calorías, para los segmentos de mercado establecidos, los cuales son los habitantes del cantón que se inclinan por helados saludables y los niños y adolescentes que se encuentran en las instituciones educativas cercanas al local.

### **Objetivos específicos**

- Realizar el análisis del entorno del modelo de negocio para la implementación de
- una heladería artesanal.
- Realizar el análisis FODA del modelo de negocio.

- Desarrollar las 9 dimensiones de la metodología CANVAS para el diseño del modelo de negocio para la implementación de una heladería artesanal.
- Realizar el análisis de viabilidad económica-financiera del proyecto.

## Capítulo 1. Análisis del entorno

### 1.1 Fuerzas macroeconómicas

El sector de las heladerías artesanales, a pesar de ser aparentemente sencillo, se encuentra inmerso en un complejo entramado de factores globales y económicos que influyen directamente en su desarrollo y crecimiento. Un análisis profundo de este entorno permite identificar oportunidades y desafíos, y tomar decisiones estratégicas más acertadas.

#### 1.1.1. Tendencias globales clave

- **Consciencia de la salud y el bienestar:** los consumidores cada vez son más conscientes de su salud y buscan opciones alimenticias más naturales y saludables. Esto se traduce en una demanda creciente de helados elaborados con ingredientes orgánicos, sin aditivos artificiales y con opciones bajas en azúcar o sin lactosa.
- **Sostenibilidad y ética:** la preocupación por el medio ambiente y la ética empresarial ha llevado a los consumidores a preferir productos de empresas que promuevan prácticas sostenibles y responsables. Esto incluye el uso de ingredientes locales, la reducción del desperdicio alimentario y el empaquetado sostenible.
- **Experiencias personalizadas:** los consumidores buscan experiencias únicas y personalizadas. Las heladerías artesanales pueden aprovechar esta tendencia ofreciendo sabores innovadores, combinaciones creativas y experiencias de consumo personalizadas.
- **Digitalización y comercio electrónico:** la tecnología ha transformado la forma en que los consumidores interactúan con las marcas. Las heladerías artesanales pueden utilizar plataformas digitales para promocionar sus productos, realizar ventas en línea y ofrecer servicios de entrega a domicilio.

#### 1.1.2. Tendencias económicas relevantes

- **Inflación y aumento de los costos:** la inflación y el aumento de los costos de los insumos, como la leche, el azúcar y los frutos secos, pueden afectar los márgenes de beneficio de las heladerías artesanales.

- **Volatilidad de los mercados:** los eventos globales, como pandemias y conflictos geopolíticos, pueden generar volatilidad en los mercados y afectar la disponibilidad y los precios de los ingredientes.
- **Cambios en los hábitos de consumo:** los cambios en los hábitos de consumo, como el aumento del consumo de alimentos fuera del hogar, pueden representar una oportunidad para las heladerías artesanales.

### 1.1.3. Infraestructura y logística

- **Cadena de suministro:** la disponibilidad de ingredientes de calidad y frescos es fundamental para el éxito de una heladería artesanal. Una cadena de suministro eficiente y confiable es clave para garantizar la calidad y la consistencia de los productos.
- **Ubicación:** la ubicación de la heladería juega un papel importante en su éxito. Las zonas turísticas, los centros comerciales y las áreas residenciales con alto poder adquisitivo son lugares estratégicos para establecer un negocio de este tipo.
- **Transporte:** un sistema de transporte eficiente es necesario para distribuir los productos a los clientes y para abastecer a la heladería de ingredientes.

El mercado de los helados en Ecuador presenta un sólido potencial económico, demostrando ser una industria estable. Los empresarios del sector están constantemente innovando en sabores, texturas y presentaciones para captar a un mayor número de consumidores. Sin embargo, el consumo promedio de helado por persona en dicho país es bajo, situándose entre 1.5 y 2 litros, en comparación con otros países donde el consumo es significativamente mayor. A pesar de ello, se observa un crecimiento en lo que respecta a la oferta de helados artesanales, saludables y veganos, lo que amplía las opciones disponibles para los consumidores, permitiéndoles elegir productos de acuerdo a sus preferencias de calidad, sabor y estilo de vida (Vanguardista Online 2023).

Según datos de Passport-Euromonitor (2020), entre 2015 y 2019, el mercado mundial de helados experimentó un incremento promedio del 2.62% en sus ventas. Sin embargo, se observa una aceleración en el crecimiento, con una tasa promedio anual del 5.58% proyectada para el periodo 2020-2024. Es relevante destacar que más de la mitad de las ventas, específicamente el 54.45%, se concretan a través de cadenas minoristas de alimentos modernas, donde los supermercados e hipermercados concentran la mayor parte de esta actividad, con un 32.5% y 16.6%

respectivamente.

En el segmento de helados artesanales, se prevé un sólido crecimiento a nivel mundial, con una tasa anual del 7.4% estimada entre 2019 y 2027 (Coherent Market Insights 2019). A diferencia del mercado global, las ventas de helados en Latinoamérica mostraron una leve disminución promedio del 0.53% entre 2015 y 2019. No obstante, las proyecciones para el periodo 2020-2024 señalan una recuperación, con un crecimiento anual cercano al 4.71%. Es importante señalar que, en esta región, el canal de distribución predominante son los minoristas de alimentos tradicionales, responsables del 58% de las ventas, seguidos por los minoristas modernos, que representan el 32% (Passport-Euromonitor 2019).

El consumo de helado en Latinoamérica muestra una tendencia ascendente. Datos de Statista indican que, en 2023, el consumo promedio per cápita en la región alcanzó los 4,12 kg, siendo líderes en el consumo Chile y Argentina con 10,79 kg y 9 kg respectivamente (Publitec S.A 2024).

## **1.2. Fuerzas del mercado**

El mercado local de helados muestra una demanda significativa, lo que impulsa a la empresa a enfocarse en una estrategia de diferenciación; esta estrategia se centrará en el producto, los procesos de elaboración y la selección de materias primas. Para lograrlo, se utilizará una variedad de frutas y otros ingredientes, optimizando el sabor y la calidad.

La creación de un producto distintivo, respaldado por una sólida campaña de publicidad, facilitará la entrada y el posicionamiento de la empresa en el mercado de helados, a pesar de la presencia de numerosos establecimientos de este tipo.

Considerando que el cantón cuenta con un gran número de habitantes, este modelo de negocio estará enfocado en estudiantes de las unidades educativas más cercanas y en los clientes que se inclinan por opciones saludables de helados, siendo este el segmento directo que se prioriza como clientela por ser el que más hace demanda del producto. Entre estos están los niños y adolescentes de 10 a 17 años, que son estudiantes y a la salida de las instituciones educativas visitan la heladería, este público es el más numeroso.

Así mismo hombres y mujeres de diferentes edades que transitan las calles del cantón y pasan al establecimiento a degustar de un helado solos o en la mayoría de veces acompañados para pasar

un momento en familia.

Una vez identificado el segmento de mercado, se le realizará una encuesta de comportamiento del consumidor para una heladería con productos bajos en calorías (Anexos 6 y 7) para así determinar el nivel de aceptabilidad de la misma.

En este sentido, también se hará la selección de un pequeño grupo de consumidores, es decir un focus grup (ver anexos 3 y 4) a los cuales se les pedirá su opinión, sugerencias y comentarios, a través de preguntas que permitan determinar la factibilidad de la implementación de la heladería.

### **1.2.1. Necesidades de cada segmento de clientes**

Según DPO International (2020), el mercado de helados está experimentando una transformación significativa, impulsada por consumidores cada vez más conscientes de la salud y la sostenibilidad. Se observa una creciente demanda de helados con alto contenido proteico, elaborados con ingredientes naturales y sin aditivos artificiales. Además, los envases ecológicos y reutilizables están ganando popularidad, reflejando la preocupación por el medio ambiente. Las alternativas a base de plantas, como los helados de frutas, frutos secos y legumbres, están en auge, respondiendo a la intolerancia a la lactosa y a la búsqueda de opciones saludables. Asimismo, los consumidores buscan helados que favorezcan el bienestar digestivo, con bajos niveles de grasa y azúcar, y que proporcionen energía para el deporte. Esta tendencia hacia productos más saludables y sostenibles está redefiniendo la industria del helado, especialmente en las categorías veganas y cetogénicas.

### **1.2.2. Tendencias y datos relevantes**

Las redes sociales se han convertido en un canal clave para la promoción de nuevos productos y la creación de tendencias, influyendo significativamente en las decisiones de compra. Además, los consumidores buscan cada vez más personalización, optando por heladerías que les permitan diseñar sus propios sabores y combinaciones, lo que refleja un deseo de experiencias únicas y adaptadas a sus gustos. En este sentido, la sostenibilidad se ha consolidado como un factor determinante, con una creciente demanda de envases biodegradables, prácticas que reduzcan el desperdicio de alimentos y el uso de ingredientes locales y de temporada, demostrando una mayor conciencia ambiental por parte de los consumidores.

### **1.3. Fuerzas de la industria**

La cadena de suministro juega un rol crucial en el éxito de la industria de helados, siendo los proveedores los principales responsables de garantizar el abastecimiento de materias primas de alta calidad. El crecimiento sostenido del sector heladero en los últimos años ha generado una mayor demanda para estos proveedores, independientemente de si las heladerías son artesanales o no (Burgos 2017). Sabiendo que en el mercado de Junín existe una amplia oferta de proveedores que compiten con productos similares, se determina que estos tienen un poder de negociación relativamente bajo.

Es relevante resaltar que, en el panorama nacional, destacan marcas de helados con amplia distribución y reconocimiento. Por ejemplo, Unilever, a través de su marca Pingüino, está presente desde pequeñas tiendas de barrio hasta grandes supermercados. Asimismo, la Industria Láctea Toni comercializa su marca Topsy y otras más (Urrea 2022).

Según Porter (2012), la lucha por la rentabilidad en un sector industrial no se limita únicamente a los competidores directos. También involucra a otros actores clave, como los clientes, los proveedores, los posibles nuevos participantes, los productos sustitutos y la competencia. Estas cinco fuerzas competitivas definen la estructura de un sector y determina la forma en que las empresas interactúan y compiten dentro de él.

La presencia de productos alternativos supone una fuerte competencia, ya que la idea de que el helado artesanal es más que un simple refresco aún no se ha consolidado por completo en la mente del consumidor. Esta situación abre la puerta a una amplia variedad de sustitutos, incluyendo jugos naturales, bolos, granizados, refrescos y bebidas alcohólicas. Para captar la atención del público, es fundamental ofrecer una selección diversa y atractiva de sabores de helados artesanales saludables (Ballón y Cornejo 2016).

### **1.4. Tendencias clave**

Cabe mencionar, que un marco legal sólido es crucial para el éxito empresarial; sin una estructura legal adecuada en el país, las empresas enfrentan un alto riesgo de fracaso, limitando su capacidad para crecer y operar de manera efectiva. Es por ello que el estado establece el siguiente reglamento: que de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 52 de la Constitución de la República del Ecuador, “las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima

calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características” (INEN 2013, 1).

#### **1.4.1. Reglamento técnico ecuatoriano RTE INEN 070 Helados**

Este reglamento técnico establece los requisitos que deben cumplir los helados y las mezclas para helados con la finalidad de prevenir los riesgos para salud y la vida de las personas y evitar prácticas que puedan inducir a error a los consumidores.

Este reglamento técnico se aplica a helados listos para el consumo y a las mezclas para helados en forma líquida, concentrada o pulverizada. Este reglamento técnico también se aplica a los componentes que entran en la elaboración del helado, tales como: frutas, preparados a base de harinas y otros (INEN 2013).

Así mismo, el Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano tiene como objeto regular y controlar el etiquetado de estos alimentos, a fin de garantizar el derecho constitucional de las personas a la información oportuna, clara, precisa y no engañosa sobre el contenido y características de estos alimentos, que permita al consumidor la correcta elección para su adquisición y consumo (ARCSA 2014).

La legislación en el Ecuador, es muy cambiante; por lo que, las empresas tienen que informarse de todas las modificaciones que se vayan haciendo; con el objeto, de operar con normalidad; y, tienen que ser capaces de adaptarse a los rápidos cambios del entorno; todo esto se da por la fragilidad de las leyes y reglamentos que no aseguran un buen desarrollo.

El desempleo es un punto importante en lo que se refiere al factor socioeconómico, ya que el grado de este perjudica al nivel de consumo en las familias; no obstante, el presente plan de negocio busca fomentar la ocupación a través de la contratación de empleados, los cuales serán pagados bajo la normativa vigente (Sueldo Básico Unificado de \$460), mas todos los beneficios de ley.

Por otro lado, la tendencia del mercado por productos light resulta muy favorable para el proyecto, porque justamente se va a elaborar una línea de helados artesanales de bajas calorías, para satisfacer las necesidades de un mercado cada vez más grande, por lo que resulta una gran oportunidad de ingresar este tipo de helados en el cantón Junín, por no existir actualmente ningún competidor que tenga una línea exclusiva de helados tipo

“light”, brindándonos una ventaja competitiva en relación a otras marcas posicionadas en el mercado.

En cuanto a tendencias tecnológicas, los canales de distribución, requerirán recursos propios como insumos para la creación de imagen y comercialización con apoyo de la tecnología para promocionar el producto y darlo a conocer.

El sector de las heladerías artesanales se encuentra en constante evolución, impulsado por una serie de tendencias que van desde los gustos de los consumidores hasta las normativas gubernamentales. A continuación, se detallan algunas de las tendencias más relevantes y su impacto.

### **Consciencia de la salud y bienestar:**

- Ingredientes naturales: los consumidores buscan helados elaborados con ingredientes naturales, orgánicos y sin aditivos artificiales.
- Opciones veganas y sin gluten: la demanda de opciones para personas con restricciones alimentarias ha impulsado la creación de helados a base de plantas y sin gluten.
- Reducción de azúcar: la preocupación por la salud ha llevado a una búsqueda de helados con menor contenido de azúcar o con edulcorantes naturales.

### **Sostenibilidad y ética:**

- Empaques ecológicos: los consumidores prefieren productos con empaques biodegradables y reciclables.
- Ingredientes locales: se valora el uso de ingredientes locales y de temporada, lo que reduce la huella de carbono y apoya a los productores locales.
- Prácticas comerciales éticas: los consumidores buscan empresas que promuevan prácticas laborales justas y respeten el medio ambiente.

### **Experiencia del cliente:**

- Personalización: los consumidores desean helados personalizados, con la posibilidad de crear sus propias combinaciones.
- Ambientes acogedores: las heladerías buscan crear espacios atractivos y acogedores para que los clientes disfruten de su helado.
- Marketing digital: las redes sociales y las plataformas digitales son fundamentales para

promocionar los productos y conectar con los clientes.

### **Innovación en sabores:**

- Sabores exóticos: la búsqueda de nuevas experiencias ha llevado a la creación de sabores exóticos y combinaciones inesperadas.
- Colaboraciones: las heladerías colaboran con otros negocios para crear sabores únicos y exclusivos.

### **Incidencia de las regulaciones:**

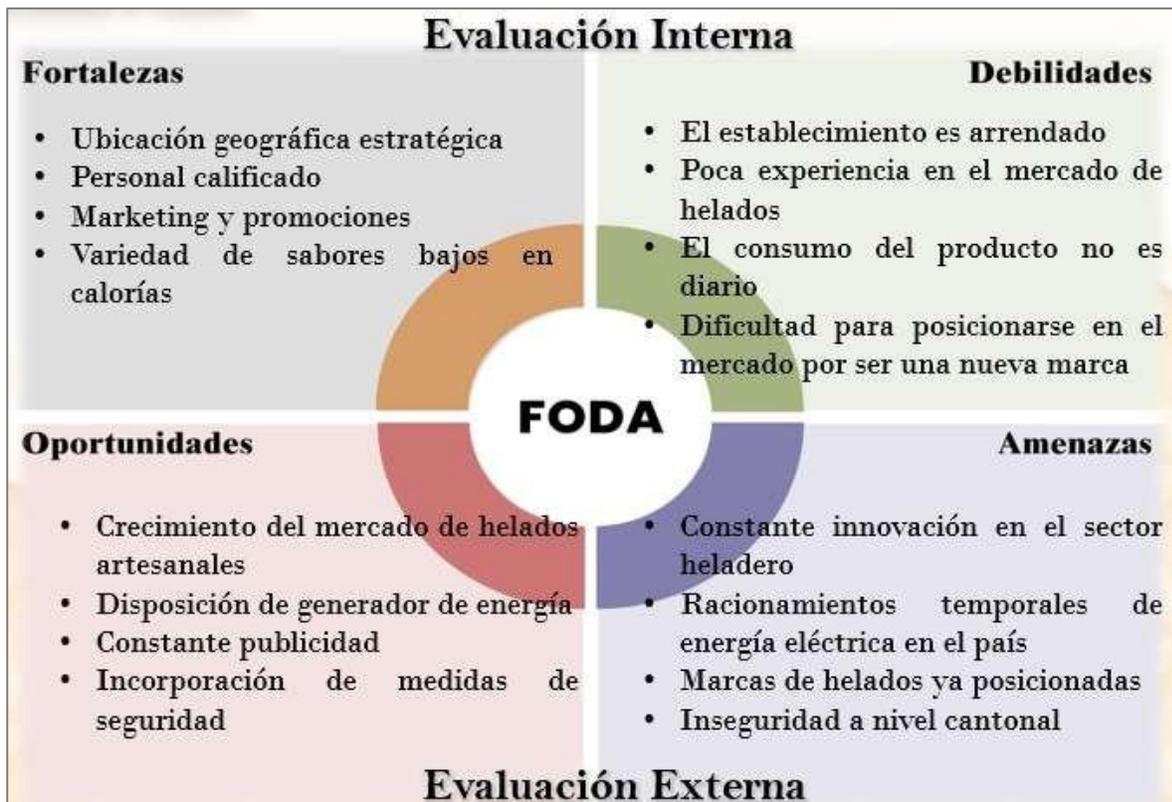
Las regulaciones gubernamentales tienen un impacto significativo en el sector de las heladerías artesanales, afectando aspectos como:

- Seguridad alimentaria: las regulaciones establecen los estándares de higiene y seguridad alimentaria que deben cumplir las heladerías para garantizar la salud de los consumidores.
- Etiquetado: las etiquetas de los productos deben incluir información clara y precisa sobre los ingredientes, alérgenos y valor nutricional.
- Uso de aditivos: existen restricciones sobre el uso de ciertos aditivos y colorantes artificiales.
- Prácticas comerciales: las regulaciones pueden limitar ciertas prácticas comerciales, como la publicidad engañosa o la venta de productos caducados.

## Capítulo 2. Evaluación FODA

En este capítulo se realizó un análisis FODA con la finalidad de identificar los principales factores que influyeron en el desarrollo del emprendimiento, la heladería artesanal en el cantón Junín, provincia de Manabí. Esta matriz permitió ordenar los elementos tanto internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que incidieron en la gestión del negocio. El análisis permitió establecer una ruta de estrategias más efectivas, al resaltar aspectos que pudieron ser potenciados o corregidos, y al prever riesgos del entorno que afectaron el posicionamiento y la sostenibilidad del emprendimiento. A continuación, se detalla lo mencionado (Gráfico 2.1).

Gráfico 1.1. Matriz FODA de la heladería artesanal



Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

### 2.1. Evaluación interna

La evaluación interna contempló los recursos, capacidades y características propias de la heladería que condicionaron su desempeño. En este apartado se identificaron las fortalezas, entendidas como ventajas competitivas que conllevaron al logro de los objetivos; y las

debilidades, como limitaciones que dificultaron el desarrollo. Este análisis permitió reconocer los elementos internos que fortalecieron la gestión operativa y comercial, así como aquellos que requirieron mejoras para optimizar los resultados. A continuación, se detallan las fortalezas y debilidades.

### **2.1.1. Fortalezas**

- Ubicación geográfica estratégica para el consumo masivo, alquilando un local en una zona cercana a la mayor concentración del segmento de clientes definido.
- Personal calificado.
- Marketing y promociones para incentivar el consumo de helados artesanales, por ejemplo, estableciendo promociones de 2x1, combos o helados gratis por una cantidad consumida.
- Amplia variedad de sabores bajos en calorías y mixtos, siendo este un producto de alta calidad y a precios accesibles.

### **2.1.2. Debilidades**

- El establecimiento de la heladería es de arriendo.
- Poca experiencia en el mercado de helados.
- Dificultad para posicionarse en el mercado por ser una nueva marca.
- Producto de consumo no diario.

A partir del análisis realizado se pueden resaltar aspectos importantes; el personal calificado puede transmitir sus conocimientos a los menos experimentados, asegurando un servicio de calidad y una mejor gestión de los procesos.

Por otra parte, al estar ubicados en una zona de alta concentración de clientes, se puede aprovechar para realizar campañas de promoción y degustación, dando a conocer la marca y sus productos de alta calidad.

En este sentido, la variedad de sabores, especialmente los light y mixtos, atrae a un público más amplio y las promociones incentivan la compra impulsiva. Si bien el local es alquilado, su ubicación estratégica garantiza un flujo constante de clientes, justificando la inversión en el arriendo.

## **2.2. Evaluación externa**

La evaluación externa consideró los factores del entorno que influyeron en el desarrollo del negocio desde una perspectiva contextual. Se analizaron las oportunidades, como condiciones favorables del mercado que pudieron ser aprovechadas, y las amenazas, entendidas como situaciones externas que representaron un riesgo para la estabilidad del emprendimiento. Este análisis permitió comprender mejor la dinámica del sector y formular estrategias de adaptación frente a las tendencias y desafíos externos.

### **2.2.1. Oportunidades**

- Crecimiento del mercado de helados lo cual contribuye a un incremento en la demanda de helados artesanales en el cantón, al brindar mayor variedad de frutas, toppings entre otros ingredientes novedosos.
- Disposición de generadores de energía
- Constante publicidad en redes sociales con el objetivo de incrementar la información del nuevo producto.
- Espacio acogedor y con todas las medidas de seguridad

### **2.2.2. Amenazas**

- Constante innovación en el sector heladero
- Racionamientos temporales de energía eléctrica en el país
- Marcas de helados ya posicionadas en el mercado
- Inseguridad a nivel provincial

Ante lo expuesto, se evidencia que al estar al día con las últimas tendencias y utilizar las redes sociales para mostrar la innovación en los productos y servicios, el negocio se adaptará a las nuevas demandas de los consumidores.

Adicionalmente, los generadores de energía garantizan la continuidad del servicio, evitando pérdidas económicas y manteniendo la satisfacción del cliente; además, se puede comunicar esta ventaja en la publicidad para generar confianza.

Así mismo, crear un ambiente seguro y agradable en la heladería generará confianza en los clientes y los invita a regresar. Además, se pueden establecer alianzas con empresas de seguridad para reforzar las medidas y transmitir tranquilidad.

Adicionalmente, mediante la entrevista efectuada a un emprendedor (Anexo 1 y 2) se busca obtener una visión integral de esta idea de negocio, desde su perspectiva, para comprender los factores que contribuyen al éxito y las oportunidades y desafíos que enfrenta.

### **Capítulo 3. Propuesta de modelo de negocio**

En este capítulo se presenta el registro de preguntas realizadas al dueño de una marca de helados artesanales ubicada en el cantón Junín, durante la jornada de trabajo de campo del 24 de noviembre de 2024. La información recolectada permite conocer aspectos clave del emprendimiento, como su historia, procesos productivos y estrategias comerciales. El contenido fue elaborado por la autora con base en datos obtenidos de forma directa en territorio. Este insumo contribuye al análisis del desarrollo local y la dinámica económica del cantón.

#### **3.1. Metodología**

El presente plan de negocio se lleva a cabo bajo la metodología del lienzo Canvas, en donde se describen los denominados nueve módulos (Tabla 3.1). Segmentos de mercado, en donde una empresa atiende a uno o varios segmentos; propuestas de valor, cuyo objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades; canales de comunicación, distribución y venta a través de los cuales las propuestas de valor llegan a los clientes; relaciones con los clientes, que se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado; fuentes de ingresos, que se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas; recursos clave, que son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos; actividades clave, pueden ser varias; socios clave junto a algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa; y estructura de costes, conformada por los diferentes elementos del modelo de negocio.

De acuerdo con Pierce (2025), esta herramienta es parecida al lienzo de un pintor (con los nueve módulos ya definidos), donde se pueden esbozar modelos de negocio nuevos o existentes; de la misma manera mencionan que un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

**Tabla 1.1. Lienzo en CANVAS**

<p><b>Socios clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores de ingredientes</li> <li>• Supermercados</li> <li>• Servicio delivery</li> </ul>	<p><b>Actividades clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Almacenamiento de insumos</li> <li>• Producción</li> <li>• Limpieza de la planta y el local</li> <li>• Reservaciones</li> <li>• Excelente servicio</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Ubicación estratégica del local</li> </ul>	<p><b>Propuestas de valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Helados artesanales con variedad de sabores saludables</li> <li>• Atención centrada en la satisfacción del cliente</li> <li>• Comodidad al ofrecer un servicio de pedidos online</li> <li>• Espacio agradable con medidas de seguridad dentro y fuera del local</li> <li>• Facilidad de cercanía a los segmentos de clientes</li> </ul>	<p><b>Relación con los clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promociones</li> <li>• Descuentos en fechas especiales</li> <li>• Ambiente acogedor</li> <li>• Local cercano a instituciones educativas</li> </ul>	<p><b>Segmentos de clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habitantes del cantón que se inclinan por helados saludables</li> <li>• Niños y adolescentes que se encuentran en las instituciones educativas cercanas al local</li> </ul>
	<p><b>Recursos físicos:</b> planta de producción y local que cuenten con generador de energía y cámaras de vigilancia; además, del personal calificado para el proceso de fabricación con ingredientes de alta calidad.</p> <p><b>Recursos intelectuales:</b> marca, innovación y la experiencia del cliente.</p> <p><b>Recursos económicos:</b> capital de inversión y préstamo bancario.</p>		<p><b>Canales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta directa en el local</li> <li>• Venta por medio de supermercados y servicio delivery</li> <li>• Venta online en redes sociales</li> </ul>	
<p><b>Factura de costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de producción</li> <li>• Costos administrativos</li> <li>• Costos de marketing</li> </ul>			<p><b>Socios clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores de ingredientes</li> <li>• Supermercados</li> <li>• Servicio delivery</li> </ul>	

Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

Dentro del proyecto, se realizó un estudio de mercado cualitativo por medio de una entrevista (Anexos 1 y 2) a un experto microempresario que comercializa helados artesanales en una reconocida heladería del cantón Junín llamada Frozen Fantasies, este fue seleccionado por muestreo intencional, buscando obtener una perspectiva del negocio con experiencia en el mercado local (Anexo 5); para esta entrevista se incluyó preguntas relacionadas a las características que busca el consumidor en los helados artesanales, el comportamiento de la demanda, la estacionalidad, entre otros puntos. Además, para complementar la entrevista, se realizó un focus group (Anexos 3 y 4) con seis personas voluntarias, con representación de los segmentos de interés: adultos que buscan opciones saludables y padres de niños en edad escolar.

Para la encuesta de comportamiento del consumidor (Anexos 6 y 7) se utilizó un muestreo aleatorio simple basándose en datos proporcionados por el INEC, en donde la población urbana en el cantón Junín es de aproximadamente 4.320 personas, y tomando en cuenta la tendencia de consumo de helados en este cantón se proyecta que, de la cantidad antes mencionada, solo 860 podrían ser los clientes recurrentes considerando que su consumo de helado es de 2 o 3 veces por semana.

Cabe señalar, que para la proyección de ingresos se consideró la cantidad de 690 unidades vendidas semanalmente a precios que varían entre 1.05 y \$5.00 según su presentación (Tabla 3.2).

Entonces, para una población de 860 personas que van a consumir helado de manera semanal, se calculó una muestra de 266; no obstante, por efectos prácticos y fines metodológicos únicamente se aplicó la encuesta a 50 personas. Se muestra el cálculo del tamaño de la muestra (Figura 3.1).

**Figura 1.1. Fórmula para calcular el tamaño de la muestra**

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{(N - 1) \cdot E^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

Z = valor crítico basado en el nivel de confianza deseado.

p = proporción estimada de la característica de interés en la población.

E = margen de error deseado.

**Tabla 2.2. Resultado del tamaño de la muestra**

Parámetro	Valor
N	860
Z (nivel de confianza)	95%
Valor crítico de z	1.96
p	0.5
E	0.05
<b>Muestra</b>	<b>266</b>

Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

### **3.2. Análisis CANVAS**

Para el análisis detallado del modelo de negocio de una heladería artesanal ubicada en el cantón Junín se describieron los segmentos de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, la relación con los consumidores, las fuentes de ingresos, así como las actividades, recursos y socios clave; y, la estructura de costos. La información permitió comprender cómo la heladería estructura su oferta para responder a las necesidades del mercado local.

#### **3.2.1. Segmentos de clientes**

La heladería se dirige a niños y adolescentes que asisten a las instituciones educativas cercanas y a los adultos concientizados con la salud, y de esta manera poder compartir con familia y amigos un momento agradable.

#### **3.2.2. Propuesta de valor**

La propuesta de valor, busca ofrecer a sus clientes helados artesanales con materia prima seleccionada, pensando en la salud de cada consumidor; teniendo la opción de elegir entre una gran variedad de sabores en el que pueda encontrar su favorito; además, el segmento de clientes tiene la facilidad de acceso por la ubicación de la heladería o también tiene la opción de solicitar envíos a domicilio con toda comodidad. Otro valor agregado es crear un espacio agradable y

seguro donde los niños, adolescentes y adultos disfruten el momento de servirse su helado de una forma tranquila.

### **3.2.3. Canales**

Los clientes podrán realizar sus pedidos de forma directa en el respectivo local o en supermercados cercanos; también tienen la opción de solicitar el servicio delivery mediante WhatsApp o llamadas telefónicas. Además de estar informados sobre precios, promociones y descuentos a través de las ventas online expuestas en las principales redes sociales como facebook, tiktok e Instagram.

### **3.2.4. Relación con los clientes**

La relación con los clientes será vía online, mediante envíos delivery y directamente en el local; en lo que respecta al local, este ofrece un ambiente acogedor donde el cliente será atendido por personal altamente calificado y dispuesto a resolver cualquier inquietud, este tipo de relación tiene como objetivo generar valor a la marca e incentivar las ventas, para obtener una mayor utilidad en la empresa. Además, se contará con promociones y descuentos en fechas especiales como San Valentín, Día de la madre, Día del padre, Día de la mujer, Día del niño, cumpleaños, Navidad etc.; esta es la estrategia para atraer más clientes además de una campaña de marketing digital donde se dé a conocer los beneficios del producto.

### **3.2.5. Fuentes de ingresos**

Además de tener como fuente principal de ingresos la venta directa de helados en el local y entregas a domicilio; también se busca que proveedores, socios y entidades bancarias aporten en la adquisición de recursos.

### **3.2.6. Actividades clave**

Entre las actividades claves que realizará la heladería, se incluye la publicidad en medios digitales enfocada en dar a conocer el negocio; así mismo el cliente podrá disponer de reservaciones con anticipación; en este sentido el local contará con rotulación sobre las actividades a realizar en fechas determinadas.

Para el proceso de elaboración de los helados se seleccionará materia prima de calidad con una gran variedad de ingredientes; de esta manera se garantiza en todos los aspectos, un servicio de calidad a los segmentos de clientes estratégicamente establecidos.

### **3.2.7. Recursos clave**

Los recursos claves no siempre son de exclusiva propiedad de la empresa, pueden ser de parte de socios, alquilados o solicitados de manera prestada (Crespo 2022).

- Recursos físicos: entre estos están la planta de producción con una infraestructura adecuada, que cuente con un generador de energía que abastezca las instalaciones del local en situaciones emergentes de falta de energía; adicionalmente la instalación de cámaras de seguridad dentro y fuera del local. También se incluyen como recursos físicos el proceso de fabricación, los ingredientes de alta calidad y un personal calificado.
- Recursos intelectuales: estos se basan en el conocimiento, haciendo referencia a la marca contemplada para la heladería, la innovación y la experiencia única del cliente.
- Recursos económicos: el capital de inversión inicial de la heladería se compone por muebles y enseres necesarios para poner en funcionamiento la actividad de la empresa, lo cual se representa a través del capital de trabajo, los activos fijos y así como otros activos que se refiere a gastos de la constitución de la empresa.

### **3.2.8. Socios clave**

Al dar inicio a un negocio, es indispensable poseer aliados, estos podrían ser una serie de socios o colaboradores; en este sentido, la microempresa dispondrá de socios claves como los proveedores de ingredientes, los supermercados o tiendas y personal del servicio delivery. Sin embargo, para el inicio de sus actividades comerciales, también tendrá colaboradores temporales que pueden ser familiares, hasta que la empresa crezca y pueda contratar a empleados con los que pueda contar y pueda solventar su salario.

### **3.2.9. Estructura de costos**

Son todos los costos que la empresa incurre para operar; esto incluye:

- Costos de producción: gastos en ingredientes, mano de obra, y maquinaria.
- Costos administrativos: sueldos del personal, alquiler del local, y otros gastos operativos.
- Costos de marketing: inversiones en publicidad, promociones, y actividades de marketing.

## **Capítulo 4. Análisis económico y financiero**

Se realizó el análisis financiero, con el fin de poder determinar la inversión total para el presente plan de negocio. Si bien es cierto, los riesgos tienen un impacto directo en la viabilidad financiera del proyecto, ya que permiten identificar, evaluar y mitigar los posibles eventos que podrían afectar negativamente los objetivos del negocio; entre los riesgos a los que está expuesto el plan de negocio están los siguientes.

### **4.1. Riesgos operativos**

Con la finalidad de asegurar la calidad del producto que se oferta en la microempresa y la salud del consumidor se identifican varios riesgos operativos, tales como fallas en el suministro de materias primas, interrupciones en la producción por problemas con la maquinaria, problemas de calidad en los ingredientes o en el producto final, dificultades en la logística de entrega, riesgos sanitarios o de higiene en la manipulación de alimentos y también accidentes laborales.

En este sentido, la implementación de las BPM en la industria del helados permite proporcionar a los directivos y al personal una herramienta que facilite una autoevaluación de la empresa, identificar las inconformidades y corregirlas, para asegurar la inocuidad del helado, pues con una correcta aplicación de las buenas prácticas de manufactura se reducen costos innecesarios y genera un aumento en la productividad, incrementando ventas y consolidando una imagen a los clientes, aumentando así la competitividad a nivel nacional

### **4.2. Riesgos financieros**

Una heladería que ofrece productos bajos en calorías enfrenta varios riesgos financieros vinculados al entorno económico. Uno de los más relevantes es la inflación, ya que el aumento generalizado de precios puede elevar los costos de materias primas, energía y salarios, afectando directamente los márgenes de ganancia. Además, el riesgo país, relacionado con factores económicos, políticos y financieros del entorno nacional, puede influir en la estabilidad de las inversiones y el acceso al financiamiento (Bravo y Guajala 2014).

Por otro lado, la tasa de interés representa un riesgo al encarecer los créditos en épocas de menor liquidez, dificultando el financiamiento para expansión o capital de trabajo. Asimismo, el Índice de Precios al Consumidor (IPC), al reflejar el nivel general de precios, puede alterar el

comportamiento de los consumidores, quienes podrían priorizar productos más económicos si perciben un aumento significativo en los precios (INEC 2004).

Bravo y Guajala (2014), también afirman que la tasa de empleo y desempleo impacta indirectamente: un alto desempleo reduce el poder adquisitivo de los consumidores, lo cual podría afectar la demanda de productos diferenciados como los helados bajos en calorías, percibidos como un gasto no esencial.

### **4.3. Riesgos de mercado**

Jácome y Ayala (2023), abordan que uno de los riesgos clave que enfrenta la heladería, es la alta rivalidad en la industria, ya que un número creciente de competidores con productos similares puede dificultar la captación y fidelización de clientes. Además, el poder de negociación de los clientes representa un riesgo cuando hay muchas opciones disponibles en el mercado, lo que puede forzar a reducir precios o mejorar condiciones para mantener su preferencia.

Así mismo, Jácome y Ayala (2023) aseguran que también existe la amenaza de productos sustitutos, como postres saludables de otro tipo o snacks bajos en calorías, que pueden satisfacer la misma necesidad del consumidor. Este riesgo es mayor si estos sustitutos son económicos y fácilmente accesibles. Por otro lado, el poder de negociación de los proveedores puede afectar los costos y condiciones de abastecimiento, especialmente si los ingredientes específicos (como endulzantes naturales o bases sin azúcar) son escasos o provienen de pocos proveedores.

Además, este autor menciona que hay un riesgo de entrada de nuevos competidores, que se incrementa si es fácil establecer un negocio similar y si los clientes no están firmemente fidelizados, lo que puede saturar el mercado y reducir la rentabilidad.

### **4.4. Inversión y financiamiento**

La inversión inicial de la heladería (Tabla 4.1) se compone por muebles y enseres necesarios para poner en funcionamiento la actividad de la empresa, lo cual se representa a través del capital de trabajo, los activos fijos y así como otros activos que se refiere a gastos de la constitución de la empresa y estudios, es de esta manera como la inversión inicial resulta con un valor de \$8.200,00.

**Tabla 3.1. Inversión inicial**

<b>Activos fijos</b>	
Maquinaria	\$3,500.00
Muebles	\$1,000.00
Utensilios	\$200.00
Equipo de oficina	\$550.00
Enseres	\$100.00
Arreglos	\$250.00
<b>Total, activos fijos</b>	<b>\$5,600.00</b>
<b>Capital de trabajo</b>	
Sueldos y salarios	\$1,400.00
Arriendo y CIF	\$588.00
Materia prima	\$305.70
<b>Total, capital de trabajo</b>	<b>\$2,293.00</b>
<b>Otros gastos</b>	
Gastos de constitución	\$250.00
Estudio de mercado	\$75.00
Estudio técnico	\$75.00
Estudio administrativo	\$50.00
Estudio financiero	\$50.00
<b>Total, otros gastos</b>	<b>\$500.00</b>
<b>Total, inversión inicial</b>	<b>\$8,200.00</b>

Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

La inversión inicial será desembolsada en un porcentaje del 44,2% a través de un capital social que equivale a \$ 3.200,00 mientras que el otro 56,8% del capital será a través de un financiamiento en entidad bancaria equivalente a \$ 5.000,00 (Tabla 4.2).

**Tabla 4.2. Financiamiento**

<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>	<b>Porcentaje</b>
Capital social	\$3,200.00	44,20%
Financiamiento	\$5,000.00	56,80%
<b>Total</b>	<b>\$8,200.00</b>	<b>100%</b>

Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

#### 4.5. Presupuesto de ingresos y gastos

Para el cálculo de los ingresos y la proyección (Tabla 4.3) se ha tomado como base la cantidad de productos real que la heladería produce diariamente y consecuentemente a través de los cálculos la cantidad a la semana, al mes y anualmente. Es importante destacar que los cálculos se proyectan a partir de 6 días a la semana.

**Tabla 5.3. Cálculo de ventas en cantidad**

Detalles	Cantidad por día (U)	Cantidad por semana (U)	Cantidad por mes (U)	Cantidad al año (U)
Helado en cono	50	300	1200	14,4
Helado en vaso desechable	40	240	960	11,52
Helado en copa	15	90	360	\$ 4,32
Helado en tarrina desechable	10	60	240	2,88
<b>Total</b>	<b>115</b>	<b>690</b>	<b>2.760</b>	<b>32,72</b>

Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

Para la proyección de los precios en los 5 próximos años se tomó en cuenta el índice de inflación del consumidor año 2024 en el mes de septiembre. Cabe recalcar que la variación del Índice de precios al consumidor varía con frecuencia por lo tanto se tomó como referencia la variación registrada del último mes según el INEC.

**Tabla 6.4. Proyección de precios**

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Helado en cono	\$1.05	\$1.10	\$1.15	\$1.20
Helado en vaso desechable	\$0.50	\$0.55	\$0.60	\$0.65
Helado en copa	\$0.80	\$0.85	\$0.90	\$0.95
Helado en tarrina desechable	\$5.00	\$5.25	\$5.50	\$5.75
<b>Total</b>	<b>115</b>	<b>690</b>	<b>2.760</b>	<b>32,72</b>

Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

La proyección de ventas se llevó a cabo multiplicando los precios proyectados del primer año por las cantidades vendidas anualmente y para los posteriores años de acuerdo al índice del precio al consumidor.

**Tabla 7.5. Proyección de precios**

<b>Detalle</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
Helado en cono	\$ 15,12	\$15,840.00	\$16,560.00	\$ 17,28
Helado en vaso desechable	\$5,760.00	\$6,336.00	\$6,912.00	\$7,488.00
Helado en copa	\$3,456.00	\$3,672.00	\$3,888.00	\$4,104.00
Helado en tarrina desechable	\$14,400.00	\$15,120.00	\$15,840.00	\$16,560.00
<b>Total</b>	<b>\$38,736.00</b>	<b>\$40,968.00</b>	<b>\$43,200.00</b>	<b>\$45,432.00</b>

Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

A partir del índice de inflación en el país, se determinó la proyección para los próximos 5 años de los costos de materia prima, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación. Para el cálculo de los gastos y su proyección se tomó en cuenta el índice de inflación (Tabla 4.6).

**Tabla 8.6. Proyección de gastos de venta**

<b>Detalle</b>	<b>Precio total</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Diseño de logo y publicidad	\$100.00	\$ 103.86	\$ 107.87	\$112.03
Manejo de redes sociales	\$150.00	\$ 155.79	\$ 161.80	\$168.05
Uniformes	\$75.00	\$ 77.90	\$ 80.90	\$ 84.02
Servilletas personalizadas	\$25.00	\$ 25.97	\$ 26.97	\$ 28.01
Etiqueta de envases desechables	\$100.00	\$ 103.86	\$ 107.87	\$112.03

Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

En cuanto a los gastos administrativos de la heladería se toma en cuenta el sueldo del administrador, el arriendo del local, los suministros de oficina y limpieza y los servicios básicos requeridos. Para la proyección de los gastos administrativos se toma como referencia el índice de inflación (Tabla 4.7).

**Tabla 9.7. Proyección de gastos administrativos**

Detalle	Valor Mensual	Año 1	Año 2	Año 3
Sueldo administrativo	\$500.00	\$ 8,960.80	\$ 9,306.69	\$ 9,665.92
Arriendo del local	\$500.00	\$ 6,000.00	\$ 6,231.60	\$ 6,472.14
Materiales de oficina	\$4.17	\$ 50.04	\$ 51.97	\$ 53.98
Materiales de limpieza	\$5.00	\$ 60.00	\$ 62.32	\$ 64.72
Servicios básicos	\$44.00	\$ 528.00	\$ 548.38	\$ 569.55

Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

**Tabla 10.8. Flujo de efectivo y análisis de rentabilidad**

Detalle	-	Año 1	Año 2	Año 3
Utilidad neta	-	\$ 3,737.97	\$ 3,943.96	\$ 4,075.04
Depreciación	-	\$ 558.50	\$ 558.50	\$ 558.50
Amortización de la deuda	-	\$ 707.95	\$ 545.10	\$ 355.11
Flujo de efectivo	-	\$ 5,004.42	\$ 5,047.56	\$ 4,988.65
<b>Inversión inicial</b>	<b>\$8,200.00</b>	<b>\$ 5,004.42</b>	<b>\$ 5,047.56</b>	<b>\$ 4,988.65</b>

Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

#### 4.5.1. Indicadores financieros TMAR, TIR Y VAN

La tasa de rendimiento mínima aceptable del proyecto se calculó de la siguiente manera, usando la fórmula: TMAR: tasa inflación + riesgo a la inversión.

**Donde:**

**Tasa de inflación**= 3,86% (INEC 2023).

**Riesgo a la inversión**= 22%, se considera un riesgo alto al ser un proyecto con fuerte competencia.

(Este dato se determina en base al estudio de mercado realizado).

**A lo que:** TMAR = 3,86% + 22% TMAR = 25,86%

Posteriormente se realizó el cálculo para obtener el VAN y el TIR del modelo de negocio y de esta manera determinar su viabilidad (Tablas 4.9).

**Tabla 11.9. Van y Tir**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>Inversión</b>	<b>-\$8,200,00</b>	\$5,004.42	\$5,047.56	\$4,988.65
<b>Inicial</b>				
		<b>Indicadores</b>		
<b>TMAR</b>	25,86%			
<b>VAN</b>	\$4,444.36			

Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

#### 4.5.2. Recuperación de la inversión

En cuanto al tiempo en que se recuperará la inversión del proyecto se calculó en base al flujo de efectivo (Tabla 4.10).

**Tabla 12.10. Periodo interno de retorno**

<b>Año</b>	<b>Flujo</b>	<b>Periodo de recuperación</b>
0	<b>-\$8,200.00</b>	
1	\$5,004.42	<b>-\$3,799.28</b>
2	\$5,047.56	\$1,248.28
3	\$4,988.65	\$6,236.93
4	\$4,997.45	\$11,234.38
5	\$5,026.81	\$16,261.19
<b>Periodo de retorno interno</b>		2,7 años
<b>P.R.</b>		<b>2 años 7 meses</b>

Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

#### 4.5.3. Punto de equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio del proyecto se determinaron en primera instancia los valores totales de los costos fijos, costos variables y ventas en periodos mensuales (Tabla 4.11, Tabla 4.12, Tabla 4.13 y Tabla 4.14).

**Tabla 13.11. Costos fijos mensuales**

<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
Arriendo	\$500.00
Sueldo administrativo	\$500.00
Servicios básicos	\$44.00
Financiamiento	\$140.45
<b>Total</b>	<b>\$ 1,184.45</b>

Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

**Tabla 14.12. Costos variables mensuales**

<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
Mano de obra	\$450.00
Materia prima	\$1,719.60
Gastos de venta	\$51.93
<b>Total</b>	<b>\$2,221.53</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 1,184.45</b>

Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

**Tabla 15.13. Costos totales**

<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
Costos fijos	\$1,184.45
Costos variables	\$2,221.53
<b>Ventas totales</b>	<b>\$ 4,342.80</b>

Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

$$PE = \frac{\text{Costos fijos totales}}{1 - \frac{\text{Costos variables totales}}{\text{Ventas totales}}}$$

$$PE = \frac{\$1,184.45}{1 - \frac{\$2,221.53}{\$4,342.80}}$$

$$PE = \frac{\$1,184.45}{1 - (0.511)}$$

$$PE = \frac{\$1,184.45}{0.489}$$

$$PE = 2,422.18$$

**Tabla 16.14. Punto de equilibrio por periodo**

<b>Punto de equilibrio</b>	<b>Valor</b>
P.E Anual	\$29,066.16
P.E Mensual	\$2,422.18
P.E Semanal	\$ 605.545
P.E Diario	\$100.92

Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

Mediante el cálculo del punto de equilibrio se puede decir que le Heladería tiene que vender \$100.92 dólares al día para cubrir sus costos y gastos.

#### **4.6. Análisis de sensibilidad**

Para evaluar la rentabilidad y viabilidad del modelo de negocio propuesto y analizar su sensibilidad ante posibles variaciones en el entorno, se realizó un análisis de sensibilidad. Este análisis se hizo a partir de un escenario base, definido por las siguientes variables clave: cantidad de unidades vendidas, precios de venta, total de costos fijos y total de costos variables.

Adicionalmente, se consideran los indicadores financieros Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) para medir el impacto de las fluctuaciones en dichas variables (Tabla 4.15 y Tabla 4.16).

**Tabla 17.15. Variables e indicadores**

<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	
Cantidad de unidades vendidas	Van: \$4,444.36 Precios de ventas	Tir: 49%
Total, de costos fijos		
Total, de costos variables		

Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

##### **4.6.1. Escenario base**

**Tabla 18.16. Escenario base**

<b>Detalles</b>	<b>Escenario Base</b>
Unidades Vendidas al mes	2,76
Precio Promedio por helado	\$2.50
Ingresos Totales	\$ 6,90
Costos Fijos mensuales	\$1,184.45

Costos Variables mensuales	\$2,221.53
Ganancia Neta	\$3,494.02
VAN	\$4,444.36
TIR	49%

Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

#### 4.6.2. Escenario pesimista

En este escenario se asume una disminución del 15% en las ventas debido a la posible entrada de un nuevo competidor en el mercado, así mismo una disminución del 5% en el precio por la incorporación de promociones necesarias para competir. Los costos fijos mensuales aumentan un 3% a causa de un mantenimiento inesperado y así mismo, los costos variables mensuales aumentan un 10% por el aumento en los precios de los ingredientes.

Supuestos:

- Unidades vendidas por mes: Disminuyen un 15%.
- Precio promedio por helado: Disminuye un 5%.
- Costos fijos mensuales: Aumentan un 3%.
- Costos variables mensuales: Aumentan un 10%.

#### Cálculo de los ingresos, costos, VAN y TIR para el escenario pesimista

**Unidades vendidas por mes:**  $2760 * (1 - 0.15) = 2,346$

**Precio promedio:**  $\$2.50 * (1 - 0.05) = \$2,375$

**Costos fijos mensuales:**  $\$1,184.45 * (1 + 0.03) = \$1,220$

**Costos variables mensuales:**  $\$2,221.53 * (1 + 0.10) = \$2,443.68$

**Ingresos totales:**  $2,346 * \$2,375 = \$5,571.75$

**Ganancia neta:**  $\$5,571.75 - \$1,220 - \$2,443.68 = \$1,908.07$

Tanto el VAN como la TIR disminuyen significativamente (Tabla 4.17).

**Tabla 19.17. Escenario pesimista**

Detalle	Escenario Pesimista
Unidades Vendidas	2,346

Precio Promedio	\$ 2,38
Ingresos Totales	\$5,571.75
Costos Fijos	\$ 1,22
Costos Variables	\$2,443.68
Ganancia Neta	\$1,908.07
VAN	Disminuye
TIR	Disminuye

Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

#### 4.6.3. Escenario optimista

En el escenario optimista se considera un aumento del 20% en las ventas debido a una campaña de marketing, de igual manera un aumento del 5% en el precio por el incremento de clientes dispuestos a pagar por más calidad. Los costos fijos mensuales disminuyen un 2% por una mejor negociación de alquiler y así mismo, los costos variables mensuales disminuyen un 5 % gracias a la llegada de nuevos proveedores.

Supuestos:

- Unidades vendidas por mes: Aumentan un 20%
- Precio promedio por helado: Aumenta un 5%
- Costos fijos mensuales: Disminuyen un 2%
- Costos variables mensuales: Disminuyen un 5%

#### Cálculo de los ingresos, costos, VAN y TIR para el escenario optimista

**Unidades vendidas por mes:**  $2760 * (1 + 0.20) = 3,312$

**Precio promedio:**  $\$2.50 * (1 + 0.05) = \$2,625$

**Costos fijos mensuales:**  $\$1,184.45 * (1 - 0.02) = \$1,160.76$

**Costos variables mensuales:**  $\$2,221.53 * (1 - 0.05) = \$2,110.45$

**Ingresos totales:**  $3312 * \$2.625 = \$8,694$

**Ganancia neta:**  $\$8,694 - \$1,160.76 - \$2,110.45 = \$5,422.79$  Tanto el VAN como la TIR aumentan significativamente (Tabla 4.18).

#### Tabla 20.18. Escenario optimista

Detalle	Escenario Optimista
Unidades Vendidas	3,312
Precio Promedio	\$ 2,63
Ingresos Totales	\$ 8,69
Costos Fijos	\$1,160.76
Costos Variables	\$2,110.45
Ganancia Neta	\$5,422.79
VAN	Aumenta
TIR	Aumenta

Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

#### 4.6.4. Escenario conservador

Este escenario muestra una disminución del 5% en las ventas y el precio se mantiene, mientras que los costos fijos mensuales y los costos variables mensuales aumentan 1% y 3% respectivamente.

Supuestos:

- Unidades vendidas por mes: Disminuyen un 5%.
- Precio promedio por helado: Se mantiene igual.
- Costos fijos mensuales: Aumentan un 1%.
- Costos variables mensuales: Aumentan un 3%.

#### Cálculo de los ingresos, costos, VAN y TIR para el escenario conservador

**Unidades vendidas por mes:**  $2760 * (1 - 0.05) = 2,622$  **Precio promedio:** \$2.50

**Costos fijos mensuales:**  $\$1,184.45 * (1 + 0.01) = \$1,196.30$

**Costos variables mensuales:**  $\$2,221.53 * (1 + 0.03) = \$2,288.18$

**Ingresos totales:**  $2622 * \$2.50 = \$6,555$

**Ganancia neta:**  $\$6,555 - \$1,196.30 - \$2,288.18 = \$3,070.52$

Tanto el VAN como la TIR disminuyen ligeramente (Tabla 4.19).

**Tabla 21.19. Escenario conservador**

Detalle	Escenario Conservador
---------	-----------------------

Unidades Vendidas	2,622
Precio Promedio	\$2.50
Ingresos Totales	\$ 6,56
Costos Fijos	\$1,196.30
Costos Variables	\$2,288.18
Ganancia Neta	\$3,070.52
VAN	Disminuye ligeramente
TIR	Disminuye ligeramente

Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

#### 4.7. Análisis de factibilidad del estudio

El presente análisis tiene como objetivo evaluar la factibilidad del modelo de negocio propuesto para la implementación de una heladería artesanal en el cantón Junín. Se analizarán los aspectos técnicos, económicos, de mercado, legales y ambientales para determinar si el proyecto es viable y sostenible.

##### 4.7.1. Factibilidad técnica

- **Proceso de producción:** se llevará a cabo siguiendo estrictos estándares de higiene y calidad. Se iniciará con la selección de materias primas frescas y de alta calidad, como frutas de temporada y leche fresca, provenientes de proveedores locales. Posteriormente, se procederá a la preparación de las bases para los helados, utilizando recetas propias que combinan sabores tradicionales e innovadores. La mezcla se pasteurizará y homogeneizará para garantizar la seguridad alimentaria y la textura del producto. Finalmente, el helado se congelará y envasará en diferentes presentaciones (conos, vasos, tarrinas) para su venta.
- **Tecnología y equipos:** la heladería requerirá de equipos especializados para la producción de helados artesanales, que incluyen máquinas pasteurizadoras, homogeneizadoras, congeladoras y envasadoras. Se seleccionarán proveedores de equipos que ofrezcan tecnología de punta, eficiencia energética y garantía de calidad. Además, se contará con mobiliario y utensilios adecuados para la atención al cliente y la exhibición de los productos.
- **Disponibilidad de materias primas:** el cantón Junín y sus alrededores cuentan con una amplia variedad de proveedores de frutas frescas y leche, lo que garantiza el

abastecimiento de materias primas de calidad. Se establecerán relaciones comerciales a largo plazo con los proveedores para asegurar la disponibilidad y estabilidad de los precios. Se priorizará la compra de ingredientes de temporada para ofrecer helados con sabores auténticos y reducir los costos de producción.

- **Ubicación del local:** se ha seleccionado una ubicación estratégica para la heladería, cercana a instituciones educativas y zonas de alta afluencia de público. Esto permitirá captar tanto el segmento de niños y adolescentes como el de adultos que transitan por la zona. El local contará con un espacio acogedor y seguro, que invite a los clientes a disfrutar de los helados en un ambiente agradable.
- **Mano de obra calificada:** se contratará personal calificado para la producción y atención al cliente, incluyendo heladeros con experiencia en la elaboración de helados artesanales y personal de atención al público con habilidades de comunicación y servicio al cliente. Se brindará capacitación constante al personal para garantizar la calidad de los productos y la excelencia en el servicio.

#### 4.7.2. Factibilidad económica

- **Análisis de costos:** la inversión inicial del proyecto se estima en \$8,200.00, que incluye los activos fijos (maquinaria, mobiliario, etc.), el capital de trabajo (inventario, efectivo) y los gastos de constitución. Los costos fijos mensuales se estiman en \$1,184.45 (alquiler, salarios, servicios públicos), mientras que los costos variables dependerán del nivel de producción y ventas (materias primas, envases). Se ha realizado un presupuesto detallado de ingresos y gastos para los primeros cinco años de operación.
- **Proyecciones de ingresos:** se basan en la demanda estimada de helados artesanales en el cantón Junín, considerando el tamaño del mercado, el crecimiento de la población y los hábitos de consumo. Se han establecido precios competitivos para los productos, teniendo en cuenta la calidad de los ingredientes y los precios de la competencia.
- **Análisis de rentabilidad:** se han calculado los principales indicadores de rentabilidad del proyecto, como el punto de equilibrio, el flujo de caja, el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). El análisis financiero demuestra que el proyecto es

rentable y que generará un retorno atractivo sobre la inversión. El VAN es de \$4,444.36 y la TIR es del 49% lo que indica que el proyecto es viable.

- **Financiamiento:** la inversión inicial se financiará en un 44.2% con capital social y el 56.8% restante con un financiamiento bancario.

#### 4.7.3. Factibilidad de mercado

- **Análisis de la demanda:** existe una demanda insatisfecha de helados artesanales de alta calidad en el cantón Junín, especialmente de opciones saludables y bajas en calorías. El mercado objetivo incluye niños, adolescentes y adultos que buscan productos naturales, nutritivos y con sabores innovadores. Se ha realizado una encuesta de comportamiento del consumidor y un focus group para validar la demanda y conocer las preferencias de los clientes.
- **Análisis de la competencia:** si bien existen algunas heladerías en el cantón, la mayoría ofrece productos tradicionales y no se especializa en opciones artesanales y saludables. La principal ventaja competitiva de la heladería propuesta es la diferenciación de sus productos, la calidad de los ingredientes, la variedad de sabores y la experiencia del cliente.
- **Estrategias de marketing:** se implementarán estrategias de marketing para dar a conocer la heladería y atraer a los clientes, incluyendo publicidad en redes sociales, promociones, degustaciones y alianzas con negocios locales. Se creará una identidad de marca sólida y se ofrecerá un servicio al cliente excepcional para fidelizar a los consumidores.

#### 4.7.4. Factibilidad legal

- **Permisos y licencias:** Se tramitarán todos los permisos y licencias necesarios para operar la heladería, incluyendo los permisos sanitarios, municipales y de funcionamiento. Se cumplirá con la normativa vigente en materia de seguridad alimentaria, etiquetado de productos y derechos del consumidor.
- **Normativa sanitaria:** Se implementarán buenas prácticas de manufactura (BPM) y se cumplirán con los estándares de higiene y seguridad alimentaria para garantizar la calidad e inocuidad de los helados. Además de capacitar al personal en manipulación de alimentos.

#### 4.7.5. Factibilidad ambiental

- **Impacto ambiental:** se implementarán medidas para minimizar el impacto ambiental de la heladería, como la gestión adecuada de los residuos, el ahorro de energía y agua, y la utilización de envases ecológicos. Se priorizará la compra de ingredientes a proveedores locales para reducir la huella de carbono del transporte.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones**

- Mediante la aplicación de herramientas como el análisis FODA y el modelo Canvas, se ha logrado comprender las necesidades del mercado y desarrollar un análisis de viabilidad económica-financiera.
- De acuerdo a los resultados obtenidos en el focus group, los consumidores de helados se interesan cada vez más por productos que no generen consecuencias en su salud por lo que prefieren adquirir helados libres de procesos que integren aditivos químicos.
- los resultados de la encuesta sugieren que existe un mercado potencial para los helados bajos en calorías, siempre y cuando se satisfagan las expectativas de los consumidores en términos de sabor, calidad, información nutricional y opciones para diferentes necesidades alimentarias.
- La heladería enfrenta riesgos operativos como fallas en maquinaria o higiene, riesgos financieros como inflación y baja demanda, además de riesgos de mercado como alta competencia y productos sustitutos.
- El análisis de sensibilidad muestra que la rentabilidad del proyecto varía según los escenarios, aunque existe un buen potencial de crecimiento, también hay riesgos importantes si bajan las ventas o suben los costos. El VAN y la TIR son sensibles a estos cambios, por lo que es clave monitorear las variables y ajustar las proyecciones.
- El análisis de factibilidad demuestra que el proyecto de heladería artesanal en el cantón Junín es técnica, económica, legal, de mercado y ambientalmente viable. El enfoque en ingredientes de calidad, ubicación estratégica, diferenciación de producto y una sólida estructura financiera respaldan su rentabilidad, reflejada en un VAN positivo y una TIR atractiva.

### **Recomendaciones**

- Dado que las necesidades del cliente son dinámicas, se recomienda implementar un sistema de retroalimentación continua, en donde se incluyen encuestas regulares y análisis de tendencias del mercado.

- Desarrollar una narrativa de marca que destaque los beneficios de los helados para la salud, como su bajo contenido calórico, la ausencia de aditivos y el uso de ingredientes naturales.
- Invertir en equipos y tecnologías que permitan ajustar rápidamente las formulaciones y la producción en función de la demanda y las tendencias del mercado.
- Implementar un plan integral de gestión de riesgos, que contemple acciones preventivas y correctivas en cada una de estas áreas. Esto incluye aplicar Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) para asegurar la inocuidad del producto, realizar un monitoreo constante del entorno económico y de mercado, diversificar proveedores, y desarrollar estrategias de fidelización para consolidar la base de clientes.
- Avanzar con la implementación del proyecto, priorizando el cumplimiento normativo, la capacitación continua del personal y una ejecución efectiva del plan de marketing para posicionar la marca y fortalecer su ventaja competitiva desde el inicio.

## Referencias

- ARCSA. Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. 2014. “Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano”.  
<https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/REGLAMENTO-SANITARIO-DE-ETIQUETADO-DE-ALIMENTOS-PROCESADOS-PARA-EL-CONSUMO-HUMANO-junio-2014.pdf>
- Bravo, Cynthia y María Guajala. 2014. “Estudio de factibilidad, producción y comercialización de la marca MR. PAILA en la ciudad de Guayaquil”. Tesis de pregrado, Universidad Católica de Santiago De Guayaquil. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/2379>
- Ballón, Nicolás, y Gladys Cornejo. 2016. “Plan de negocio de una heladería artesanal - Gliz heladería fusión”. Tesis maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/621379>
- Burgos, Rhoy. 2017. “Plan de negocio para la creación de una heladería artesanal en la ciudad de Chiclayo”. Tesis pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. <https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/1123>
- Crespo, María. 2022. “Modelo canvas: ¿qué es y cómo utilizarlo? Rd Station”.  
<https://www.rdstation.com/blog/es/modelo-canvas-que-es/>
- Coherent Market Insights. 2019. “Artisanal ice cream market to surpass us\$ 93.62 Bn by 2031”.  
<https://www.coherentmarketinsights.com/press-release/artisanal-ice-cream-market-to-surpass-us-220752-million-by-2027-1781>
- DPO International. 2020. “Market trend ice cream”. <https://dpointernational.com/wp-content/uploads/2019/12/Market-Trend-Ice-Cream-2020.pdf>
- INEC. Instituto Nacional de Estadística y Censos. 2004. [ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec).  
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-preciosal-consumidor/>
- \_\_\_\_\_. 2008. “Cantón Junín”.  
[https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Bibliotecas/Fasciculos\\_Censales/Fasc\\_Cantoniales/Manabi/Fasciculo\\_Junin.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Bibliotecas/Fasciculos_Censales/Fasc_Cantoniales/Manabi/Fasciculo_Junin.pdf)
- \_\_\_\_\_. 2023. Boletín Técnico N°07-2023-IPC.  
[https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Inflacion/2023/Julio/Boletin\\_tecnico\\_07-2023-IPC.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Inflacion/2023/Julio/Boletin_tecnico_07-2023-IPC.pdf)
- INEN. Servicio Ecuatoriano de Normalización. 2013. “No. Ministerio de industrias y productividad subsecretaría de la calidad”.  
<https://www.normalizacion.gob.ec/buzon/reglamentos/RTE-070.pdf>
- Jácome, Araújo, y Margarita Ayala. 2023. “Plan de negocios para la creación de una microempresa dedicada a la comercialización de Helados de Yogurt en la ciudad de Guayaquil”. <https://uprepositorio.upacifico.edu.ec/handle/123456789/941>
- Passport-Euromonitor. 2020. “Ice cream and frozen desserts in world”.  
\_\_\_\_\_. 2019. “Ice cream and frozen desserts in peru. passport- euromonitor”.
- Porter, Michael. 2012. “Ser competitivo”. Estados Unidos: Harvard Business.  
<https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/ser-competitivo>

- Pierce, Aileen. 2025. "Business model canvas: Osterwalder-Pigneur y alternativas".  
[https://blog.icx.co/es/modelo-de-negocio/modelo-de-negocio/business-model-canvas-osterwalder-pigneur-y-alternativas?utm\\_source=chatgpt.com](https://blog.icx.co/es/modelo-de-negocio/modelo-de-negocio/business-model-canvas-osterwalder-pigneur-y-alternativas?utm_source=chatgpt.com)
- Publitech. 2024. "Helados artesanales: un sabor a Latinoamérica que conquista paladares".  
[https://publitech.com/helados-artesanales-un-sabor-a-latinoamerica-queconquistapaladares/#:~:text=Las%20cifras%20lo%20avalan%3A%20el,kg\)%20que%20lidera%20el%20ranking](https://publitech.com/helados-artesanales-un-sabor-a-latinoamerica-queconquistapaladares/#:~:text=Las%20cifras%20lo%20avalan%3A%20el,kg)%20que%20lidera%20el%20ranking)
- Urrea, Darwin. 2022. "Plan estratégico de la heladería Bunny 2022-2026". Tesis pregrado  
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.  
<https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/53085/1/T-94233.pdf>
- Vanguardista Online. 2023. "El sector heladero uno de los 26 mercados con mayor potencial en Ecuador". <https://elvanguardistaonline.com/el-sector-heladero-uno-delosmercados-con-mayor-potencial-en-ecuador/>

## Anexos

### Anexo 1. Entrevista al propietario de una marca de helados artesanales

Preguntas efectuadas al dueño de una marca de helados artesanales ubicada en el cantón Junín el día 24 de noviembre del 2024

1. ¿Cómo nace su empresa?
2. ¿Cuál cree que es la clave de su éxito, en el negocio de helados?
3. ¿Qué les diferencia respecto a otras heladerías (artesanales)?
4. ¿Cuántos sabores tiene actualmente y cómo los eligió?
5. ¿Cuál es el precio de los helados?
6. ¿Cómo maneja su publicidad?
7. ¿En qué tiempo recuperó lo invertido?
8. ¿Cuál es la estacionalidad de las ventas de helados artesanales?
9. ¿Cuál es su percepción de la situación actual de helados en el Ecuador?
10. ¿Qué recomendaciones haría a los nuevos empresarios que quieren invertir en este tipo de negocio?

## **Anexo 2. Resultados de la entrevista**

- El fundador de “Frozen Fantasies” da a conocer que la idea del emprendimiento nació en base a las necesidades del lugar, con el fin de implementar algo novedoso; inició con la elaboración de helados bajo un formato de postre a base de queso y otros ingredientes, lo cual lo diferencia; buscando mantener al cliente por mayor tiempo en sus instalaciones ofreciendo esta opción única en el lugar.
- Asegura que el factor clave para lograr el éxito en la zona responde a una excelente atención al cliente en donde se cubra con las expectativas en su totalidad, además de la ubicación estratégica del negocio.
- Además de lo señalado, otro factor clave para lograr el éxito es la alta diversidad de sabores y constante innovación de los mismos; un precio competitivo es el siguiente aspecto que se debe tomar en cuenta cuando se ingresa a este rubro.
- Adicionalmente a lo anterior, es necesario contar con valores añadidos como ofrecer “Toppings”, es decir, aquellos adicionales que revisten los helados de más sabores y colores.
- La heladería dispone de 14 sabores, los cuales son elegidos en base a la demanda del cliente; su precio va desde los 0,50 ctvs. hasta los \$5 respectivamente.
- Así mismo, afirmó que no cuenta con estrategias de publicidad y que su mejor forma de promoción es el “Boca a Boca” y las buenas referencias de sus clientes iniciales, sin embargo, no descartan la idea de organizarse para realizar alguna actividad publicitaria.
- La recuperación de la inversión ocurrió en un plazo no mayor a un año, siendo para “Frozen Fantasies” 6 meses.
- Este tipo de negocios puede estar activo todo el periodo del año, ya que la estacionalidad poco influye en un sector con clima cálido.
- La percepción sobre la situación del negocio de los helados artesanales que tiene este empresario es que el negocio se encuentra en auge, esto dependiendo de la estabilidad económica del país y todas las facilidades de financiamiento que ofrecen las principales entidades bancarias para poner en marcha una propuesta de este tipo.

- Este representante hace énfasis, como recomendación final, en la importancia de contar con una ubicación estratégica para la implementación de este negocio, puesto que la exhibición de este producto es el incentivo que mejor invita al transeúnte a probar los helados.

### Anexo 3. Preguntas de Focus Group

Efectuadas a 6 personas residentes del cantón Junín el día 25 de noviembre del 2024

1. ¿Les gustan los helados?
2. ¿Qué piensan de su consumo?
3. ¿Con qué frecuencia lo consumen?
4. ¿Han probado alguna vez helados artesanales?
5. ¿Qué les parece?
6. ¿Cómo se sienten al comer helados artesanales?
7. ¿Qué es lo que más les gusta de comer helados artesanales?
8. ¿Qué es lo que más les disgusta de comer helados artesanales?
9. ¿Suelen ir a una heladería artesanal específica, o prefieren ir variando?
10. ¿Qué factor o aspecto determinaría su intención de visitar una heladería artesanal?
11. ¿Han escuchado de los helados artesanales con opciones light?
12. ¿Han probado los helados artesanales con opciones light?
13. ¿Qué les pareció?
14. ¿Les parece una alternativa de preparación agradable?
15. ¿Estarían interesados en probar esta alternativa en una nueva heladería artesanal?

#### **Anexo 4. Resultados del focus group**

- A todos los integrantes del focus group les agradan los helados comerciales o industriales a pesar de que perciben que estos no son saludables.
- Todos los integrantes también indicaron haber probado helados artesanales y sus comentarios respecto a sus experiencias fueron positivas.
- Respecto a la sensación generada por el consumo de helados artesanales todos coincidieron en que se trataban de emociones positivas, que por lo general iban relacionados al concepto de frescura, bienestar, natural y sin preservantes.
- Cuando se les preguntó por los aspectos más agradables de este tipo de helados la mitad refirió la presencia de fruta fresca en el producto, la otra mitad hizo referencia al sabor.
- Cuando se les preguntó por los aspectos más desagradables de este tipo de helados sólo una persona refirió el sabor acentuado del dulce producto de algunas frutas, el resto de los participantes no encontraron algún aspecto negativo.
- Todos estarían dispuestos a probar nuevos lugares, el principal factor de motivación es la curiosidad de conocer nuevos sabores; así mismo todos coinciden en que es más llamativo el concepto de heladería artesanal que además ofrece una propuesta poco usual en la preparación de helados bajos en calorías.
- Respecto a la recurrencia de los participantes a una heladería artesanal específica todos precisaron que no tenían una en particular y que los motivantes para desplazarse a un establecimiento de este tipo están relacionados a recomendaciones de terceros, entre amigos y buenas referencias de contactos en redes sociales.
- Ante la consulta respecto a que pensaban sobre la preparación de helados artesanales con opciones light la mayoría tenía una impresión positiva, inclusive más atractiva respecto a la preparación básica de helados artesanales.
- La mayoría de los participantes indicaron la importancia de la exhibición del producto y que para desplazarse a esta nueva propuesta de heladería artesanal sería producto de alguna recomendación o por ser publicada en redes.

**Anexo 5. Heladería Frozen Fantasies**



Fotos de la autora.

## **Anexo 6. Encuesta de comportamiento del consumidor para una heladería con productos bajos en calorías**

### **Preguntas:**

**1. ¿Cuál es su rango de edad?**

- Menos de 18 años
- 18-24 años
- 25-34 años
- 35-44 años
- 45-54 años ▪ 55 años o más

**2. ¿Cuál es su ocupación?**

- Estudiante
- Empleado/a
- Autónomo/a
- Jubilado/a
- Otro (especifique): \_\_\_\_\_

**3. ¿Sigues alguna dieta o tienes alguna preferencia alimentaria específica?**

- Dieta baja en calorías
- Dieta sin azúcar
- Dieta sin lactosa
- Dieta sin gluten
- Ninguna
- Otra (especifique): \_\_\_\_\_

**4. ¿Cuáles son sus principales motivaciones para consumir productos bajos en calorías?  
(Seleccione todas las que apliquen)**

- Control de peso
- Salud y bienestar
- Satisfacción de antojos sin remordimientos

- Recomendación médica
  - Otro (especifique): \_\_\_\_\_
5. **¿Qué características valoraría más en un helado bajo en calorías? (Seleccione hasta 3)**
- Bajo en azúcar
  - Ingredientes naturales
  - Libre de lactosa
  - Libre de gluten
  - Amplia variedad de sabores
  - Textura cremosa
6. **¿Qué tan importante es para usted que el helado bajo en calorías mantenga un sabor similar al de un helado tradicional?**
- Muy importante
  - Algo importante
  - Poco importante
  - No es importante
7. **¿Le gustaría que el helado bajo en calorías incluyera superalimentos o ingredientes funcionales (ej. proteína, fibra)?**
- Sí, me gustaría mucho
  - Algo, pero no es necesario
  - No lo considero importante
8. **¿Cómo preferiría comprar los helados bajos en calorías?**
- En tienda física
  - A través de una aplicación de entrega de alimentos
  - Pedido en línea para recoger en la tienda
  - Otro (especifique): \_\_\_\_\_
9. **¿Dónde le gustaría recibir información sobre nuevos sabores, promociones o descuentos?**
- Redes sociales

- Correo electrónico
- SMS o mensajes de texto
- En la tienda
- No deseo recibir información adicional

10. **¿Qué tan importante es para usted que la heladería esté ubicada en una zona accesible o cercana a su domicilio o lugar de trabajo?**

- Muy importante
- Algo importante
- Poco importante
- No es importante

11. **¿Qué nivel de personalización espera en una heladería de productos bajos en calorías?**

- Opción de personalizar los ingredientes y toppings
- Recomendaciones de productos según mis preferencias
- Atención personalizada para responder consultas sobre productos y nutrición
- No necesito personalización adicional

12. **¿Qué tan importante es para usted poder conocer la información nutricional de cada producto (calorías, ingredientes, etc.)?**

- Muy importante
- Algo importante
- Poco importante
- No es importante

13. **¿En qué tipo de presentación prefiere consumir los helados?**

- Cono
- Vaso desechable
- Copa
- Tarrina desechable

14. **¿Estaría dispuesto/a a pagar un precio superior por un helado bajo en calorías comparado con un helado tradicional?**

- Sí, hasta un 10% más
- Sí, hasta un 20% más
- No, prefiero que el precio sea similar al de un helado tradicional

15. **¿Qué tamaño de porción suele preferir al consumir helado?**

- Pequeña
- Mediana
- Grande
- Depende de la ocasión

16. **¿Qué tipo de promociones le motivarían a visitar la heladería? (Seleccione hasta 2)**

- Descuentos en la primera compra
- Promociones de 2x1
- Programa de fidelidad (puntos o descuentos para clientes frecuentes)
- Descuentos en cumpleaños o fechas especiales

17. **¿Qué tan importante es para usted que los helados estén hechos con ingredientes naturales y sin aditivos artificiales?**

- Muy importante
- Algo importante
- Poco importante
- No es importante

18. **¿Considera importante que la heladería cuente con certificaciones o garantías de calidad en sus productos?**

- Sí, es esencial
- Algo importante, pero no indispensable
- No lo considero necesario

19. **¿Valora que la heladería tenga opciones para personas con restricciones alimentarias (sin lactosa, sin gluten, sin azúcar)?**

- Sí, es muy importante
- Algo importante

- No me afecta directamente

20. **¿Qué tan importante es para usted que la heladería ofrezca degustaciones de nuevos sabores?**

- Muy importante
- Algo importante
- Poco importante
- No es importante

21. **¿Considera útil que la heladería realice eventos o talleres sobre nutrición y alimentación saludable?**

- Sí, me parece interesante
- No es indispensable, pero lo valoraría
- No lo considero necesario

22. **¿Qué tan importante es para usted que la heladería ofrezca opciones de entrega a domicilio?**

- Muy importante
- Algo importante
- Poco importante
- No es importante

23. **¿Qué tan importante es para usted que la heladería colabore con nutricionistas o expertos en alimentación saludable para desarrollar sus productos?**

- Muy importante
- Algo importante
- Poco importante
- No es importante

24. **¿Valora que la heladería trabaje con proveedores locales para obtener ingredientes frescos y de calidad?**

- Sí, mucho
- Algo importante, pero no determinante

- No lo considero relevante

25. **¿Preferiría que la heladería colabore con gimnasios, centros de bienestar u otros establecimientos enfocados en salud para ofrecer promociones conjuntas?**

- Sí, me interesaría
- No necesariamente
- No lo considero relevante

26. **¿Qué tan importante es para usted que el precio refleje la calidad de los ingredientes y el valor nutricional del helado?**

- Muy importante
- Algo importante
- Poco importante
- No es importante

27. **¿Estaría dispuesto/a a pagar más si el producto utiliza ingredientes premium o superalimentos?**

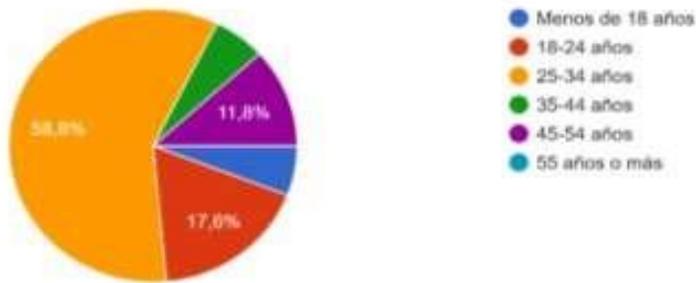
- Sí, hasta un 10% más
- Sí, hasta un 20% más
- No, prefiero precios accesibles sin ingredientes adicionales

28. **¿Qué tan importante es para usted que existan promociones o descuentos en los productos de la heladería?**

- Muy importante
- Algo importante
- Poco importante
- No es importante

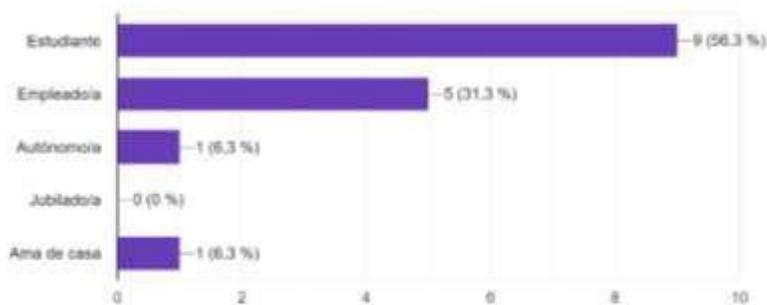
## Anexo 7. Resultados de la encuesta

### 1. ¿Cuál es su rango de edad?



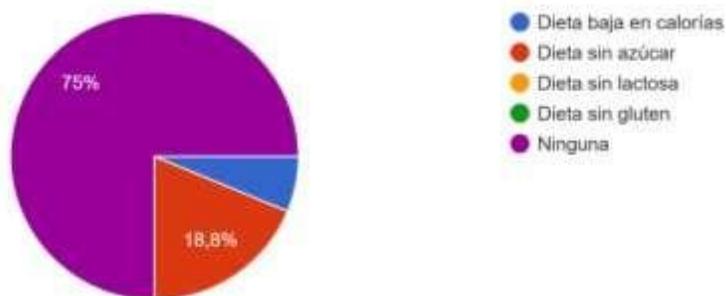
Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

### 2. ¿Cuál es su ocupación?



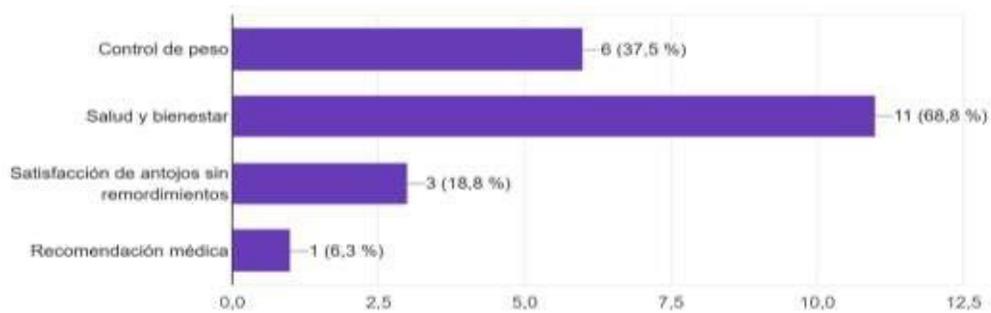
Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

### 3. ¿Sigues alguna dieta o tiene alguna preferencia alimentaria específica?



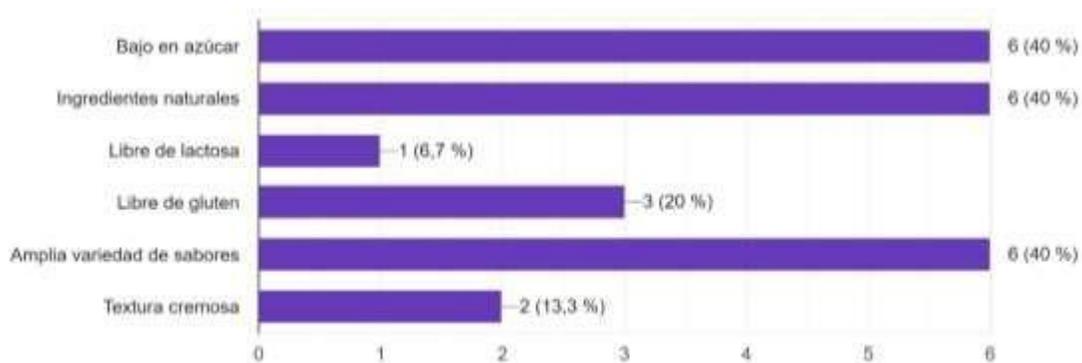
Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

**4. ¿Cuáles son sus principales motivaciones para consumir productos bajos en calorías?  
(Seleccione todas las que apliquen)**



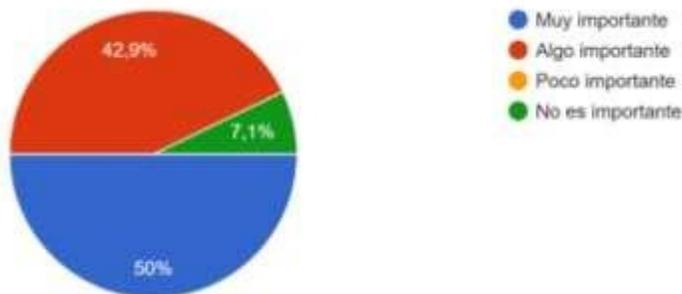
Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

**5. ¿Qué características valoraría más en un helado bajo en calorías? (Seleccione hasta 3)**



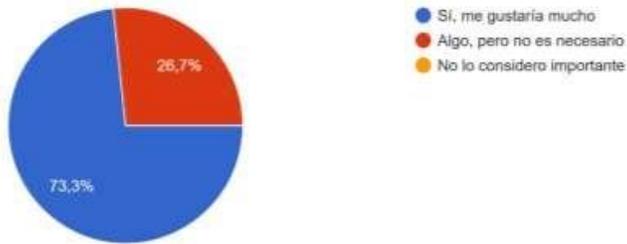
Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

**6. ¿Qué tan importante es para usted que el helado bajo en calorías mantenga un sabor similar al de un helado tradicional?**



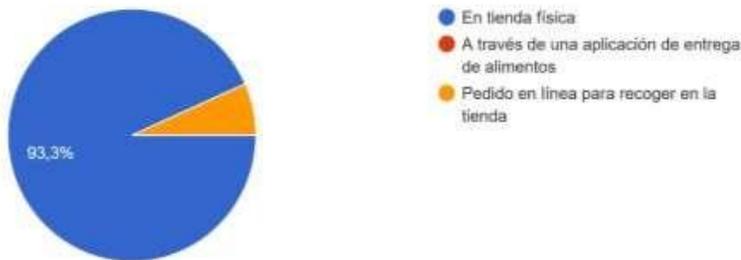
Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

**7. ¿Le gustaría que el helado bajo en calorías incluyera superalimentos o ingredientes funcionales (ej. proteína, fibra)?**



Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

**8. ¿Cómo preferiría comprar los helados bajos en calorías?**



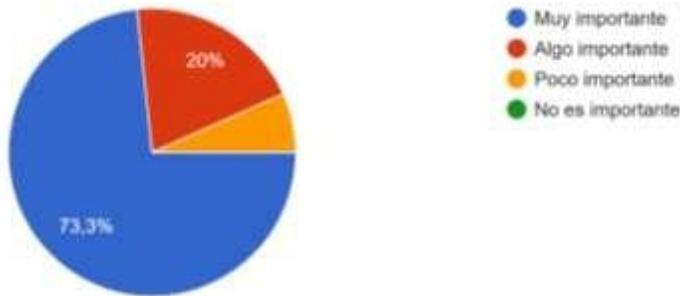
Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

**9. ¿Dónde le gustaría recibir información sobre nuevos sabores, promociones o descuentos?**



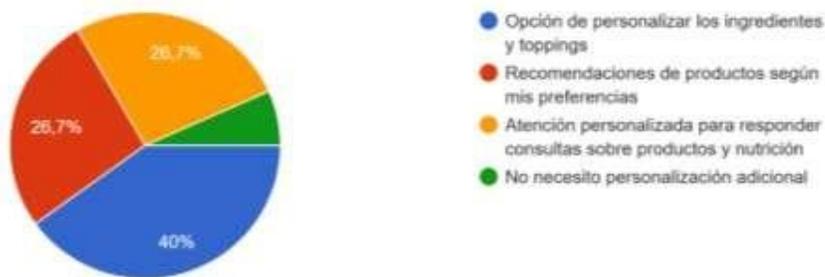
Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

10. ¿Qué tan importante es para usted que la heladería esté ubicada en una zona accesible o cercana a su domicilio o lugar de trabajo?



Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

11. ¿Qué nivel de personalización espera en una heladería de productos bajos en calorías?



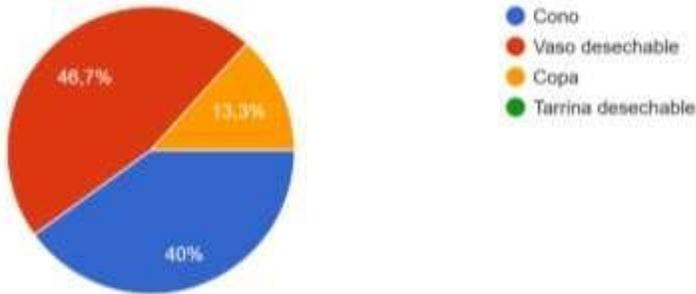
Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

12. ¿Qué tan importante es para usted poder conocer la información nutricional de cada producto (calorías, ingredientes, etc.)?



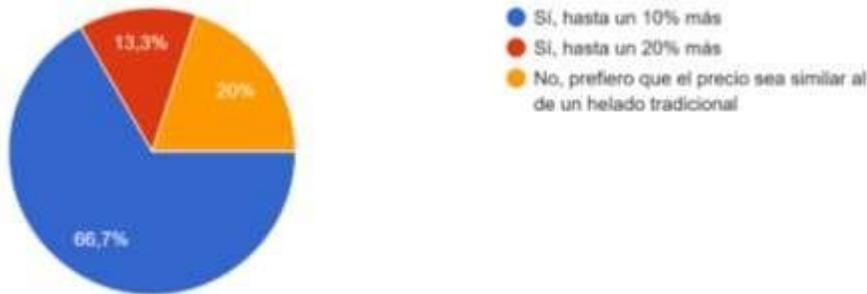
Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

**13. ¿En qué tipo de presentación prefiere consumir los helados?**



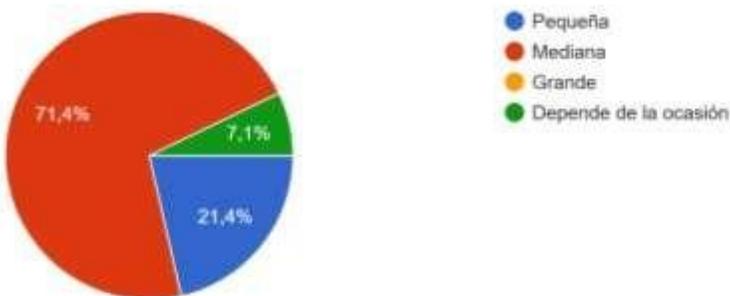
Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

**14. ¿Estaría dispuesto/a a pagar un precio superior por un helado bajo en calorías comparado con un helado tradicional?**



Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

**15. ¿Qué tamaño de porción suele preferir al consumir helado?**



Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

**16. ¿Qué tipo de promociones le motivarían a visitar la heladería? (Seleccione hasta 2)**



Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

**17. ¿Qué tan importante es para usted que los helados estén hechos con ingredientes naturales y sin aditivos artificiales?**



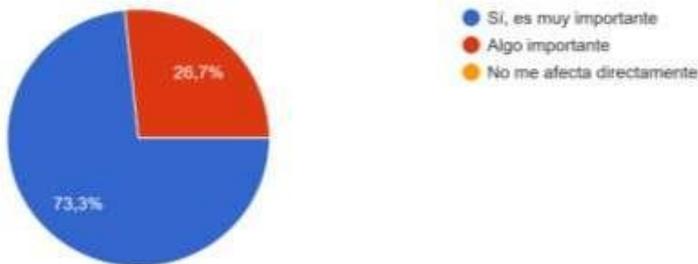
Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

**18. ¿Considera importante que la heladería cuente con certificaciones o garantías de calidad en sus productos?**



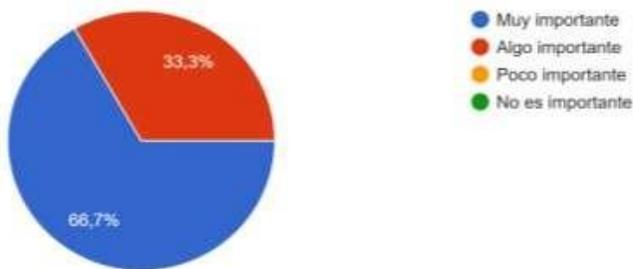
Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

**19. ¿Valora que la heladería tenga opciones para personas con restricciones alimentarias (sin lactosa, sin gluten, sin azúcar)?**



Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

**20. ¿Qué tan importante es para usted que la heladería ofrezca degustaciones de nuevos sabores?**



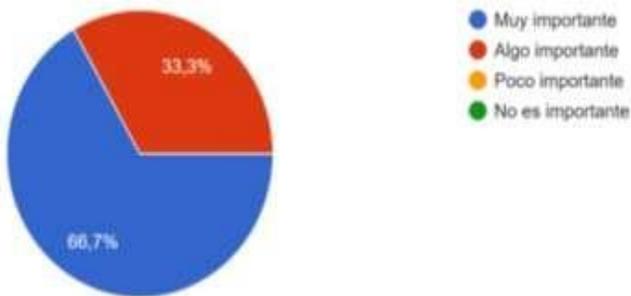
Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

**21. ¿Considera útil que la heladería realice eventos o talleres sobre nutrición y alimentación saludable?**



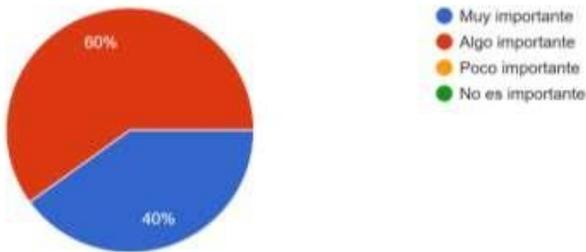
Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

**22. ¿Qué tan importante es para usted que la heladería ofrezca opciones de entrega a domicilio?**



Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

**23. ¿Qué tan importante es para usted que la heladería colabore con nutricionistas o expertos en alimentación saludable para desarrollar sus productos?**



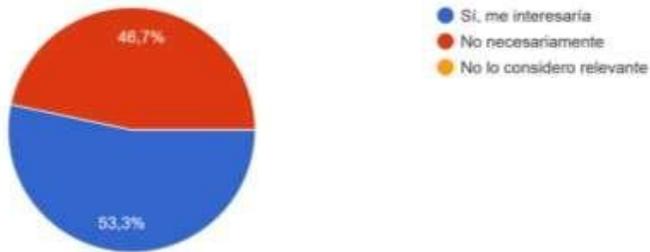
Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

**24. ¿Valora que la heladería trabaje con proveedores locales para obtener ingredientes frescos y de calidad?**



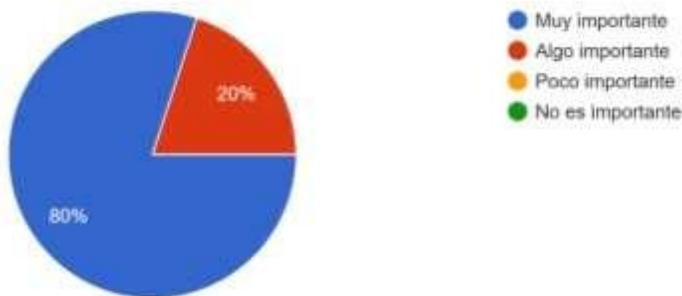
Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

25. ¿Preferiría que la heladería colabore con gimnasios, centros de bienestar u otros establecimientos enfocados en salud para ofrecer promociones conjuntas?



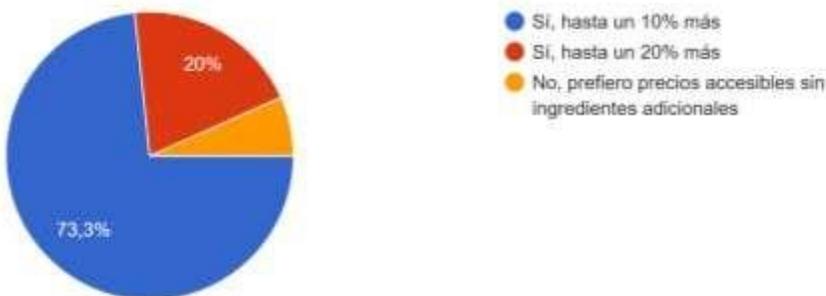
Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

26. ¿Qué tan importante es para usted que el precio refleje la calidad de los ingredientes y el valor nutricional del helado?



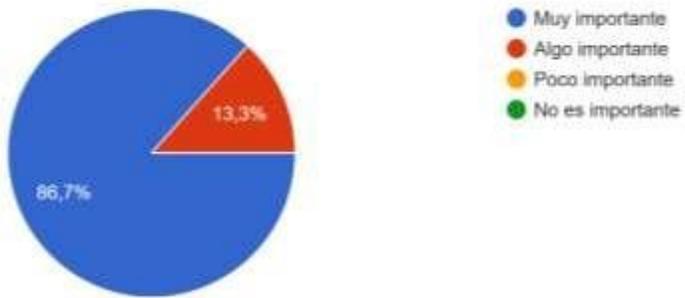
Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

27. ¿Estaría dispuesto/a a pagar más si el producto utiliza ingredientes premium o superalimentos?



Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.

**28. ¿Qué tan importante es para usted que existan promociones o descuentos en los productos de la heladería?**



Elaborado por la autora con información del trabajo de campo.