

UNIVERSIDAD “LAICA ELOY ALFARO DE MANABI”



PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE HELADOS SOFT,
MANTA 2024

MODALIDAD DE EMPRENDIMIENTO

AUTOR:

ALCIVAR PICO JOSSELYN JAMILETH

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLE Y COMERCIO
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TUTOR:

ING. ALCIVAR MERO MARIA JESSENIA, MG.

MANTA – MANABÍ - ECUADOR

2025

CERTIFICADO DE TUTOR

En calidad de docente tutor(e) de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de Manta de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí,
CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular, en modalidad de Artículo Académico bajo la autoría de la estudiante **ALCÍVAR PICO JOSSELIN JAMILETH**, legalmente matriculada en la carrera de Administración de Empresas, período académico 2025 (2), cumpliendo el total de 400 horas, cuyo tema del proyecto **"PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE HELADOS SOFT, MANTA 2024"**

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

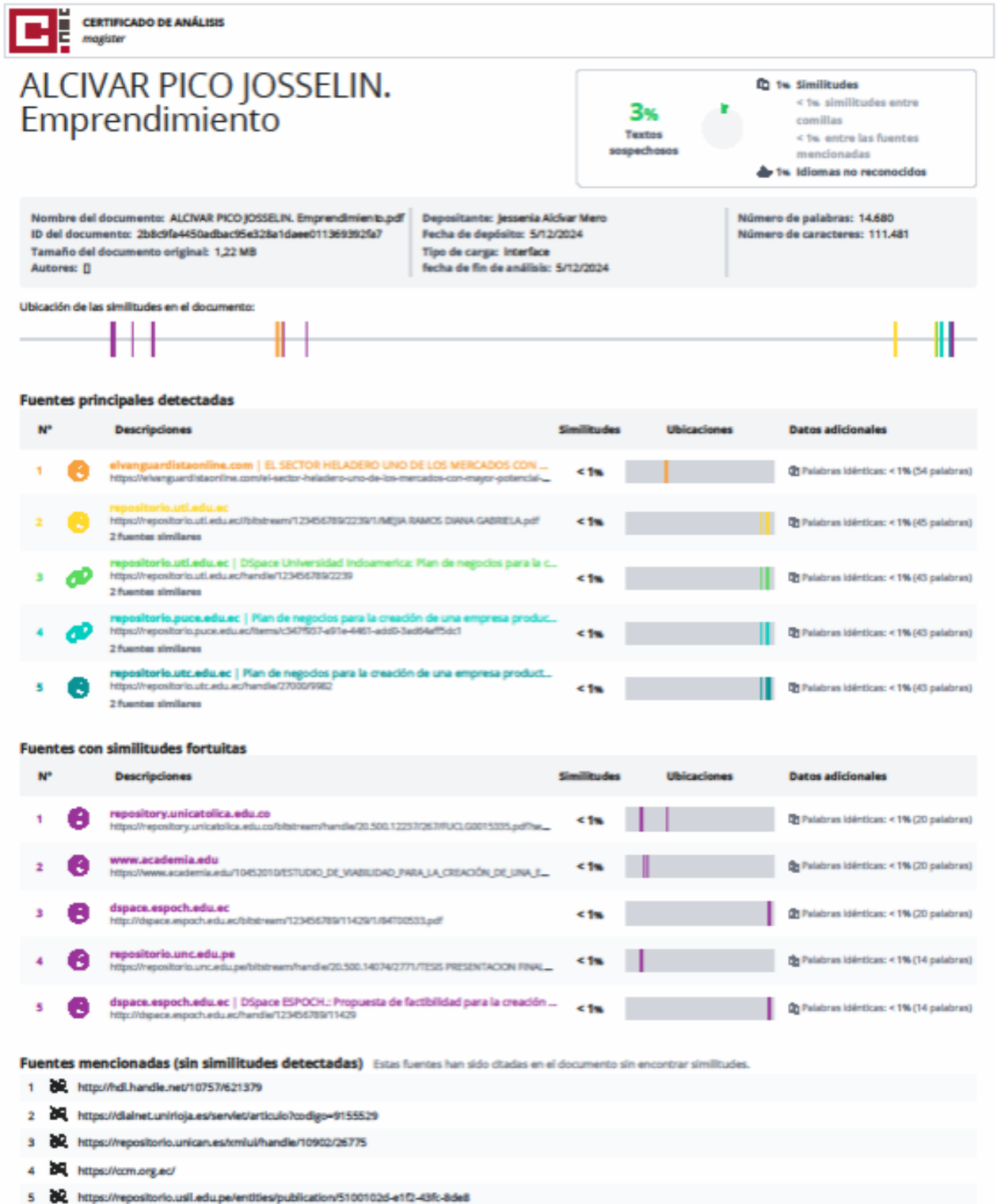
Manta, 16 de enero del 2026.

Lo certifico,



**Ing. María Jessenia Alcívar Mero, Mg.
Docente Tutor(a)**

CERTIFICADO DE COMPILATO



DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **ALCIVAR PICO JOSSELIN JAMILTEH**, con cédula de identidad N°**1316062254**, declaro que el presente trabajo de titulación: **"PLAN DE NEGOCIO. PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE HELADOS SOFT, MANTA 2024"** cumple con los requerimientos que la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí y la Facultad de Administración de Empresas sugieren, cumpliéndose cada uno de los puntos expuestos y siendo meticuloso con la información presentada. A su vez, declaro que el contenido investigativo percibe el desarrollo y diseño original elaborado por la supervisión del tutor académico de investigación. La argumentación, el sustento de la investigación y los criterios vertidos, son originalidad de la autoría y es responsabilidad de la misma.



Alcívar Pico Josselin Jamileth

C.I.: 131606225-4

E-mail: e1316062254@live.ulead.edu.ec

Telf: 0987103331

APROBACIÓN DEL TRABAJO



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ.

ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

EMPRENDIMIENTO

Los miembros del tribunal de grado dan la aprobación al trabajo final de titulación el tema: **“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE HELADOS SOFT, MANTA 2024”**. Elaborado por la egresada Alcivar Pico Josselin Jamileth, el mismo que cumple con el estipulado por reglamentos y disposiciones emitidas por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la Facultad de Ciencias Administrativa Contables y Comercio de la carrera de Administración de Empresas.

Por constancias firman:

Presidenta del tribunal

Ing. Cano Lara Evelyn Dyann

Miembro del tribunal

Ing. Morante Galarza José Luis

Miembro del tribunal

Ing. Caceres Larreategui Alba Lucia

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios, por darme la fortaleza, salud y sabiduría para cumplir esta importante etapa de mi vida.

A mi hijo, mi mayor inspiración, por enseñarme el verdadero significado del esfuerzo y la dedicación. Todo lo que he logrado, ha sido pensando en ti.

A mi esposo, por su amor, paciencia y constante apoyo. Gracias por estar a mi lado en los momentos más difíciles y por impulsarme a seguir adelante.

A mis padres, por su amor incondicional, por cada sacrificio y por enseñarme que con esfuerzo y valores todo es posible.

A los docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, quienes, con su profesionalismo y dedicación, nos brindaron todo el conocimiento y herramientas necesarias para nuestra formación, cada uno de ustedes fue un pilar fundamental en el crecimiento personal que hoy en día celebro. A mis compañeros y a todas las personas que de una u otra manera, aportaron a este logro.

Agradezco de manera especial a mi tutora de tesis, por su guía, paciencia y valiosos aportes durante todo este proceso. Su acompañamiento fue fundamental para la culminación de este trabajo.

DEDICATORIA

A Dios, por darme la fuerza, la salud y la sabiduría para alcanzar esta meta que hoy celebro.

Dedico esta tesis a mi hijo mi mayor inspiración y motor de vida. Cada esfuerzo ha sido por y para ti. Que este logro sea un ejemplo de que, con amor, sacrificio y determinación, todo es posible.

A mi esposo por su amor incondicional, su apoyo constante y su paciencia en cada etapa de este camino. Gracias por creer en mí, incluso cuando yo dudaba.

A mis padres, por su respaldo y cariño en los momentos más difíciles. A ustedes les debo mi formación, mis valores y la determinación para alcanzar cada uno de mis objetivos. Este triunfo también es de ustedes.

A mi suegra, por su cariño, apoyo constante y por ser una presencia valiosa en este camino. Gracias de corazón.

A mi suegro por su apoyo y sabios consejos y por siempre estar presente junto a su esposa que también ha sido un gran apoyo en este camino.

TEMA:

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA
Y COMERCIALIZADORA DE HELADOS SOFT, MANTA 2024

AUTOR:

ALCIVAR PICO JOSSELIN JAMILETH

RESUMEN

El plan de negocio propone la creación de una empresa productora y comercializadora de Helados Soft Personalizados en Manta, Ecuador, enfocada estratégicamente en la zona universitaria. El objetivo es diseñar una propuesta viable, sostenible e innovadora dentro del sector alimenticio local, capitalizando el clima cálido y el dinamismo económico de la ciudad.

El sector de congelados en Ecuador muestra un crecimiento robusto, impulsado por la preferencia de los consumidores por productos innovadores y personalizados. La propuesta de valor se diferencia claramente de la competencia tradicional al ofrecer helados *soft* de textura suave, bajo contenido de grasa láctea, envases biodegradables y, crucialmente, sabores típicos ecuatorianos (maracuyá, coco, maní), reforzando la identidad local.

El Análisis Financiero presentado anteriormente subraya la solidez del proyecto, viabilidad y factibilidad de este. Los indicadores muestran una Liquidez Corriente de \$4,24 y un Endeudamiento del Activo bajo del 18% que minimiza el riesgo financiero. La Rentabilidad con relación a ventas del 11% indica una operación rentable. Además, la Recuperación de la Inversión (PRI) es rápida, estimada en 2 años, 1 mes y cinco días, lo que proporciona liquidez temprana.

En conclusión, el presente plan de negocios presenta una propuesta de valor sólida y una estructura financiera robusta, lista para aprovechar las tendencias de consumo y contribuir al desarrollo económico local, logrando una combinación efectiva entre innovación y sostenibilidad, dos pilares esenciales para el consumidor moderno los cuales refuerzan su identidad de marca en el mercado de congelados.

Palabras Clave: *Helados Soft, Manta, Innovación, Plan de negocios.*

ABSTRACT

The business plan proposes the creation of a company dedicated to producing and marketing Personalized Soft Ice Cream in Manta, Ecuador, strategically focused on the university area. The objective is to design a viable, sustainable, and innovative proposal within the local food sector, capitalizing on the city's warm climate and economic dynamism.

The frozen food sector in Ecuador shows robust growth, driven by consumers' preference for innovative and personalized products. The value proposition clearly differentiates itself from traditional competitors by offering soft-textured ice cream, low dairy fat content, biodegradable packaging, and, most importantly, typical Ecuadorian flavors (passion fruit, coconut, peanut), thus strengthening local identity.

The Financial Analysis presented above highlights the project's strength, viability, and feasibility. The indicators show a Current Liquidity of \$4.24 and a Low Asset Debt Ratio of 18%, minimizing financial risk. The Profitability relative to sales of 11% indicates a profitable operation. Moreover, the Investment Recovery Period (IRP) is short, estimated at 2 years, 1 month, and five days, providing early liquidity.

In conclusion, this business plan presents a solid value proposition and a robust financial structure, ready to leverage consumer trends and contribute to local economic development, achieving an effective balance between innovation and sustainability, two essential pillars for the modern consumer that strengthen brand identity within the frozen products market.

Keywords: *Soft Ice Cream, Manta, Innovation, Business Plan*

ÍNDICE

CERTIFICADO DE TUTOR.....	II
CERTIFICADO DE COMPILATO	III
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	IV
APROBACIÓN DEL TRABAJO	V
AGRADECIMIENTO	VI
DEDICATORIA	VII
TEMA:	VIII
RESUMEN	IX
ABSTRACT	X
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	2
1. DETERMINACIÓN DE LA NECESIDAD	2
1.1. Justificación teórica	2
CAPITULO II.....	4
2. Descripción del emprendimiento	4
2.1. Modelo de negocio CANVAS.....	6
2.2. Análisis del modelo de negocios	7
2.3. Localización geográfica	9
2.4. Justificación	10
CAPITULO III.....	11
3. Estudio de mercado.....	11
3.1. Análisis del entorno	12
3.2. Metodología de la investigación de mercado.....	21
3.3. Análisis de la demanda	35
3.4. Análisis de la oferta	36
3.5. Oportunidad de emprender.....	36
CAPITULO IV	37
4. Estudio técnico	37
4.1. Tamaño del proyecto	38
4.2. Localizacion del proyecto	39
4.3. Ingeniería del proyecto	41

CAPITULO V	46
5. Estudio organizacional	46
5.1. Visión	46
5.2. Misión.....	47
5.3. Estructura organizacional.....	47
5.4. Mapa de procesos	49
5.5. Funciones y productos esperados	50
5.6. Constitución jurídica.....	50
5.7. Obligaciones tributarias	50
5.8. Patentes y licencias necesarias para el emprendimiento	51
CAPITULO VI	52
6. Marketing estratégico.....	52
6.1. Estrategias de producto y diseño	52
6.2. Estrategias de precio	56
6.3. Estrategias de plaza y canales de distribución (Alianzas estratégicas)	57
6.4. Estrategias de promoción	58
CAPITULO VII	59
7. Análisis Financiero	59
7.1. Presupuesto de inversión.....	59
7.2. Ingresos	62
7.3. Egresos	63
7.4. Capital de trabajo	64
7.5. Financiamiento.....	64
7.6. Estados financieros	65
7.7. Costo de oportunidad.....	68
7.8. TIR Y VAN	68
7.9. Punto de equilibrio	69
7.10. Índices financieros.....	70
7.11. Recuperación de inversión	71
8. Conclusiones	72
9. Recomendaciones	73
10. Bibliografía y Anexos.....	74
10.1. Bibliografía	74
10.2. Anexos.....	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo Canvas de la microempresa	6
Figura 2. Ubicación de microempresa	9
Figura 3. Esquema de microentono	16
Figura 4. Análisis de Porter.....	20
Figura 5. Poblacion economicamente activa según el geoportal.....	22
Figura 6. Frecuencia de consumo de helados	25
Figura 7. Factor importante de helado.	26
Figura 8. Lugar para consumir helado.	27
Figura 9. Precio a pagar.....	28
Figura 10. Preferencias de sabores	29
Figura 11. Importancia de ingredientes naturales	30
Figura 12. Motivo de elegir marca	31
Figura 13. Presentación de helado.....	32
Figura 14. Topping favorito	33
Figura 15. Interés de sabores y topping personalizados.	34
Figura 16. Local en alquiler	40
Figura 17. Ubicación de google maps.....	40
Figura 18. Cadena de valor	42
Figura 19. Distribución del local	46
Figura 20. Organigrama Empresarial	47
Figura 21. Mapa de procesos	49
Figura 22. Diseño del producto	54
Figura 23. Marca.....	55
Figura 24. Punto de equilibrio.....	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis de Pestel	15
Tabla 2 Sustitutos	17
Tabla 3 Proveedores	18
Tabla 4 Población de Manta.....	22
Tabla 5 Segmentación de Mercado.....	23
Tabla 6 Frecuencia de consumo de helados	25
Tabla 7 Factor importante del helado.....	26
Tabla 8 Lugar para consumir helado.....	27
Tabla 9 Precio por un helado soft.....	28
Tabla 10 Preferencia de sabores	29
Tabla 11 Importancia de ingredientes naturales	30
Tabla 12 Motivo de elegir marca.....	31
Tabla 13 Presentación de helado	32
Tabla 14 Topping favorito	33
Tabla 15 Interés de sabores y topping personalizados	34
Tabla 16 Tamaño de mercado	38
Tabla 17 Número de consumos	38
Tabla 18 Capacidad de producción y utilizada	39
Tabla 19 Determinación de mano de obra.....	43
Tabla 20 Descripción de maquinarias y equipos.....	44
Tabla 21 Descripción del puesto de Gerente	48
Tabla 22 Descripción del puesto del vendedor	48
Tabla 23 Meses de disminución de ventas	56
Tabla 24 Maquinarias y equipos.....	59
Tabla 25 Muebles y enseres	60
Tabla 26 Equipos de computación.....	60
Tabla 27 Equipos de oficina.....	60
Tabla 28 Activo diferido	61
Tabla 29 Amortización	61

Tabla 30	Depreciación.....	62
Tabla 31	Estructura del precio.....	62
Tabla 32	Proyección de ventas.....	63
Tabla 33	Costos y gastos valor mensual y anual.....	63
Tabla 34	Capital de trabajo	64
Tabla 35	Financiamiento.....	64
Tabla 36	Estados de resultados.....	65
Tabla 37	Estado de situación general.....	66
Tabla 38	Estado de flujo de efectivo.....	67
Tabla 39	Costo de oportunidad.....	68
Tabla 40	Evaluación del proyecto VAN y TIR.....	69
Tabla 41	Punto de equilibrio	69
Tabla 42	Indicadores Financieros.....	70
Tabla 43	Recuperacion de la inversión	71

INTRODUCCIÓN

La ciudad de Manta se constituye como un lugar con alto potencial turístico, comercial y gastronómico dentro del Ecuador. Su constante dinamismo económico ha impulsado el surgimiento de numerosos emprendimientos en el sector alimenticio, entre ellos restaurantes, panaderías y heladerías que buscan satisfacer la creciente demanda local y extranjera. Sin embargo, pese a la presencia de pequeñas y medianas empresas, aún se identifican espacios con potencial de desarrollo poco aprovechado, especialmente aquellos vinculados a zonas de alta circulación juvenil y académica, donde convergen estudiantes, docentes y servicios complementarios que generan un movimiento constante. En este contexto, se identifica una oportunidad estratégica para la creación de una empresa Productora y comercializadora de helados soft personalizados, que ofrezca productos innovadores, de alta calidad y adaptados a los gustos y estilos de vida de los jóvenes mantenses.

Estos helados, caracterizados por su textura suave y cremosa, su bajo contenido de grasa láctea y su versatilidad para incorporar una amplia variedad de sabores y toppings, representan una alternativa moderna y atractiva dentro del sector gastronómico local. La incorporación de un formato de servicio para llevar, el uso de envases biodegradables y una carta de sabores típicos ecuatorianos tale como: maracuyá, coco, naranjilla o maní, refuerzan su identidad local y compromiso ambiental.

El presente trabajo, titulado “Plan de negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora de helados soft, Manta 2024”, tiene como objetivo general diseñar una propuesta empresarial viable, sostenible e innovadora dentro del sector de los helados. Un plan de negocios según Pursell (2023) es un documento que describe el plan comercialización, las proyecciones financieras, la investigación de mercado; tambien puede incluir el personal clave y un cronograma para alcanzar las metas propuestas. En pocas palabras permite cimentar las bases de una organización, brindar claridad sobre los objetivos y planificar las acciones que conducirán al éxito empresarial.

Investigaciones como la de Gómez et al. (2025), refuerzan que la innovación es un componente esencial para el desarrollo económico local, ya que “impulsa la competitividad, genera empleo y dinamiza la economía en territorios con alto potencial turístico como Manta”. De igual manera, un informe de Almeida (2025) evidencia que los productos congelados en Ecuador entre ellos los helados han experimentado un crecimiento del 22 % en los últimos

años, impulsado por la preferencia de los consumidores por alimentos prácticos, de calidad y listos para consumir.

En este contexto, el presente plan de negocio adopta un esquema de diez capítulos: (1) Determinación de la necesidad, (2) Descripción del emprendimiento, (3) Estudio de mercado, (4) Estudio técnico, (5) Estudio organizacional, (6) Marketing estratégico, (7) Análisis financiero, (8) Conclusiones, (9) Resultados y (10) Bibliografía y Anexos.

Cada etapa contribuye a sustentar la viabilidad del proyecto, garantizando una planificación integral que combine sostenibilidad ambiental, identidad local e innovación comercial. De esta manera, la creación de una empresa productora y comercializadora de helados soft en Manta no solo representa una alternativa rentable, sino también una oportunidad de aportar al desarrollo económico y al fortalecimiento del espíritu emprendedor en la zona universitaria de la ciudad.

CAPÍTULO I

1. DETERMINACIÓN DE LA NECESIDAD

1.1. Justificación teórica

En Ecuador, el mercado de helados ha mostrado un crecimiento sostenido en los últimos años. Para el 2030 se espera que el sector de helados en el país genere un valor adicional de USD 23,8 millones, con una tasa de crecimiento anual compuesta del 3,5 % entre 2025 y 2034 (StrategyHelix, 2025). De manera complementaria Quiñonez (2023) indica que ciudades como Quito y Guayaquil lideran la demanda de helados, destacándose por la preferencia de los consumidores hacia productos innovadores y artesanales. Cabe destacar que el tamaño poblacional influye directamente en el porcentaje de demanda, evidenciando que, además de la cantidad de consumidores, existe un interés creciente por experiencias únicas y sabores diferenciados que satisfagan las expectativas individuales.

Dentro de esta dinámica, los helados soft han ganado popularidad gracias a su textura suave y cremosa, así como a su versatilidad para incorporar una amplia variedad de sabores y toppings. Este tipo de helado se ha consolidado como una opción atractiva para consumidores que buscan productos innovadores, personalizados y de alta calidad. En el caso de Manta, ciudad caracterizada por su clima cálido, la introducción de helados soft representa una

oportunidad estratégica, ya que permite satisfacer las preferencias locales y alinearse con las tendencias globales de consumo, donde la innovación, la sostenibilidad y la personalización constituyen factores clave para atraer y fidelizar clientes.

Desde la perspectiva de la economía del emprendimiento, los nuevos negocios constituyen un motor clave para el desarrollo local. Según Lasio et al., (2024), la Tasa de Actividad Emprendedora (TEA) en Ecuador es del 32,65 %, una de las más altas de América Latina, lo que evidencia un entorno favorable para la innovación y el emprendimiento. Es decir, Ecuador se presenta como un país con un alto índice emprendedor, generando desde ya un entorno propicio para la creación de nuevas empresas, la diversificación de la economía y la generación de empleo.

La teoría del comportamiento del consumidor sostiene que los individuos buscan constantemente experiencias y productos que se adapten a sus gustos y preferencias personales. De acuerdo con Dichter y Neira (2023), los consumidores ecuatorianos muestran una tendencia creciente hacia la diversificación de sus compras, priorizando productos que ofrezcan valor, satisfacción y experiencias únicas. Esta orientación hacia la personalización y la calidad refuerza la importancia de ofrecer productos innovadores que se diferencien de la oferta convencional.

En la industria alimentaria, la innovación en productos, como la introducción de helados soft, permite atender de manera más efectiva las necesidades cambiantes de los consumidores y diferenciarse de la competencia. Su textura suave, cremosa y la posibilidad de personalizar sabores y toppings lo convierten en un producto altamente atractivo para diversos segmentos de mercado. En el caso de Manta, ciudad con clima cálido, la oferta de helados soft aún es limitada, lo que representa una oportunidad estratégica para que un nuevo emprendimiento se posicione como líder en este segmento, ofreciendo innovación, sostenibilidad y experiencias de consumo diferenciadas.

1.2. Justificación práctica

Desde una perspectiva práctica, la creación de una empresa productora y comercializadora de helados soft en Manta responde a varias necesidades observadas en el mercado local. En primer lugar, el clima cálido de la región costera hace que los helados sean un producto muy demandado durante todo el año. Sin embargo, la oferta actual de helados

tradicionales no satisface completamente las preferencias de los consumidores más exigentes que buscan nuevas experiencias gastronómicas.

La creciente afluencia de turistas a Manta, una ciudad conocida por sus playas y atractivos turísticos aumenta la demanda de productos frescos y refrescantes. Los helados soft, con su versatilidad y capacidad de personalización, son una opción ideal para atraer tanto a residentes como a visitantes.

La implementación de este emprendimiento también tiene un impacto positivo en la economía local, generando empleo y promoviendo el desarrollo de proveedores y servicios relacionados. En cuanto a la infraestructura, Manta cuenta con un acceso adecuado a recursos y servicios necesarios para la producción de helados soft, incluyendo el suministro de ingredientes frescos y tecnología avanzada para la fabricación y conservación del producto. La ubicación estratégica facilita la distribución eficiente tanto a nivel local como regional.

La necesidad de crear esta empresa también se justifica por las dificultades que enfrentan los pequeños empresarios en el sector de los alimentos para diferenciarse y competir con grandes cadenas. Un enfoque en la calidad del producto, la innovación y el servicio al cliente permite a la nueva empresa establecer una marca sólida y reconocida en el mercado.

La combinación de factores teóricos y prácticos subraya la viabilidad y la necesidad de establecer una empresa productora y comercializadora de helados soft en Manta. Este emprendimiento no solo satisface la demanda de productos innovadores y de alta calidad, sino que también contribuye al desarrollo económico y social de la región.

CAPÍTULO II

2. Descripción del emprendimiento

El emprendimiento propuesto consiste en la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de helados soft en Manta, Ecuador. Este tipo de helado se caracteriza por su textura suave y cremosa, obtenida mediante la incorporación de aire durante la congelación parcial, lo que lo diferencia de los helados tradicionales y permite una experiencia de consumo ligera y fresca. La empresa ofrecerá sabores inspirados en frutas y preparaciones representativas tales como maracuyá, mora, mango, coco, naranjilla, entre otras, personalizables al gusto de cada cliente, en un formato innovador para servir o para llevar,

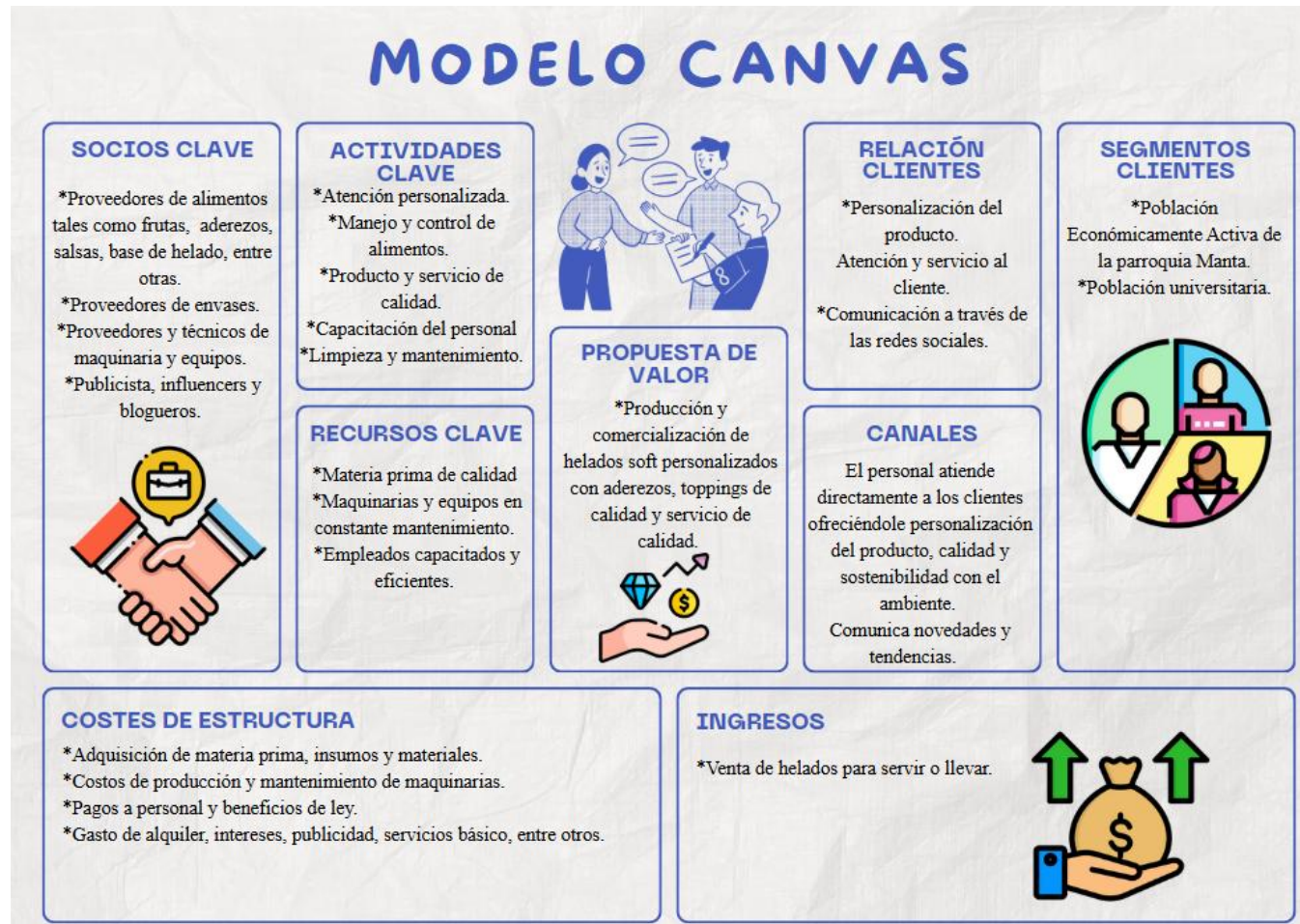
utilizando envases biodegradables que reflejan un compromiso con la sostenibilidad ambiental.

Para visualizar y estructurar los componentes clave de un negocio se aplica el siguiente modelo Canvas una herramienta estratégica que permite identificar y organizar de manera clara los elementos esenciales de la empresa, como socios claves, actividades claves, propuesta de valor, relación con clientes, entre otros. Como se muestra en la figura 1.

2.1. Modelo de negocio CANVAS

Figura 1

Modelo Canvas de la microempresa



Nota. El modelo Canvas presenta los principales elementos del negocio. Elaboración propia.

2.2. Análisis del modelo de negocios

El Modelo Canvas es una herramienta estratégica que permite visualizar de forma integral los componentes esenciales de un negocio, facilitando la comprensión de su estructura operativa y su propuesta de valor. En este caso, se aplica al plan de negocio para estructurar y analizar los elementos clave de la empresa productora y comercializadora de helados soft en la ciudad de Manta, Ecuador, tales como los segmentos de clientes, canales de distribución, recursos clave y fuentes de ingresos. Este emprendimiento se orienta hacia la innovación gastronómica mediante un producto de textura suave y cremosa, bajo contenido de grasa láctea y alta versatilidad para incorporar sabores y toppings personalizados. Además, la incorporación de envases biodegradables y sabores típicos ecuatorianos como maracuyá, coco, naranjilla y maní refuerza su identidad local y su compromiso con la sostenibilidad ambiental.

2.2.1. La propuesta de valor:

El negocio ofrece helados soft personalizados que permiten al cliente seleccionar combinaciones de sabores, aderezos y toppings en el momento de la compra, incorporando ingredientes locales y presentaciones visualmente atractivas. La experiencia diferenciada se basa en la interacción directa durante el proceso de personalización, la rapidez del servicio y el uso de envases biodegradables para consumo inmediato o para llevar, elementos que integran conveniencia, sostenibilidad y participación del consumidor. Su carácter innovador radica en combinar la tradición de los sabores locales con la modernidad de un formato de servicio para llevar, lo que permite responder a las nuevas tendencias de consumo rápido y responsable.

2.2.2. Segmentos de clientes:

La empresa se orienta principalmente a dos segmentos de mercado. El primero está conformado por jóvenes universitarios y estudiantes de institutos cercanos, caracterizados por buscar productos accesibles, personalizables y de consumo rápido. El segundo segmento corresponde a la población económicamente activa de la ciudad de Manta, especialmente trabajadores jóvenes y adultos que valoran alternativas refrescantes para pausas laborales o encuentros sociales. Ambos grupos comparten preferencias por productos frescos, opciones personalizadas y presentaciones prácticas para consumo inmediato o para llevar, lo que posiciona a los helados soft como una propuesta atractiva dentro del mercado local.

2.2.3. Canales:

Los canales de distribución y comunicación se orientan hacia la atención directa mediante un punto físico de venta y la difusión digital a través de redes sociales específicas como Instagram, Facebook y TikTok, utilizadas para promocionar nuevos sabores, ofertas temporales y acciones vinculadas a la responsabilidad ambiental. Además, se contempla el uso de WhatsApp Business como canal de contacto para consultas y pedidos. Esta estrategia multicanal facilita la interacción inmediata con el consumidor, mejora la accesibilidad al producto y contribuye al fortalecimiento progresivo de la imagen de marca dentro del mercado local.

2.2.4. Relación con los clientes:

La relación con los clientes se orienta hacia una interacción directa y personalizada, sustentada en la posibilidad de elegir sabores y toppings durante el proceso de compra, así como en una atención permanente mediante canales digitales como Instagram y WhatsApp Business para consultas, pedidos y recepción de sugerencias. Además, se prevé la implementación de promociones recurrentes y dinámicas de fidelización que incentiven la recompra. Este enfoque busca fortalecer la cercanía con el consumidor y consolidar una percepción de confianza y modernidad dentro del sector gastronómico local.

2.2.5. Actividades claves:

En cuanto a las actividades clave, destacan la producción y control de alimentos, el manejo adecuado de insumos, la capacitación del personal y el mantenimiento constante de equipos. Dichas actividades aseguran la calidad y la continuidad del servicio, factores esenciales para mantener la competitividad.

2.2.6. Recursos claves:

Los recursos clave incluyen la materia prima de calidad, la maquinaria especializada y un equipo humano capacitado y eficiente. Estos elementos constituyen la base operativa del negocio y garantizan la consistencia del producto final.

2.2.7. Socios claves:

Los socios claves comprenden a los proveedores de frutas, bases de helado, aderezos, envases biodegradables y técnicos de mantenimiento, así como a publicistas e influencers locales, quienes contribuyen a la promoción de la marca. Estas alianzas estratégicas fortalecen

la cadena de valor y optimizan los procesos de producción y comercialización.

2.2.8. Estructuras de costos:

La estructura de costos abarca la adquisición de materias primas, el mantenimiento de maquinaria, los gastos de personal, alquiler, publicidad y servicios básicos. La gestión eficiente de estos recursos es indispensable para asegurar la rentabilidad del negocio a mediano y largo plazo.

2.2.9. Fuentes de ingresos:

Finalmente, las fuentes de ingreso se centran en la venta de helados para servir o llevar, lo que brinda flexibilidad y adaptabilidad a distintos contextos de consumo. Este modelo de ingresos favorece la expansión futura hacia otros puntos de venta o formatos de distribución.

En conclusión, el análisis del Modelo Canvas evidencia que el proyecto posee una propuesta de valor sólida, orientada a la innovación, la sostenibilidad y la identidad local. Su estructura organizativa y comercial responde de manera coherente a las tendencias del mercado y a las preferencias del consumidor moderno, consolidando así un emprendimiento viable y con potencial de crecimiento dentro del sector gastronómico de Manta.

2.3. Localización geográfica

El proyecto se ubicará en la zona universitaria específicamente a lado de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), para el análisis de la competencia se delimita 1 km a la redonda, así como se visualiza en figura 2.

Figura 2.

Ubicación de microempresa



Nota: La figura muestra la delimitación del entorno donde se ubicará y analizará el mercado del plan de negocios. Tomado (Google, 2024).

2.4. Justificación

La presente investigación, funciona como una herramienta muy importante, ya que analiza y aporta ideas de emprendimiento sobre el mercado de helados, distribución y comercialización. De acuerdo con Almeida & Goetschel (2021) “en Ecuador hay más de 150 referencias de productos de helados” p. 3, de las cuales una alta proporción corresponde al segmento de consumo rápido. Para el año 2019, el país registró un consumo superior a los 300 millones de unidades de helados al año, lo que podría representar aproximadamente 18 unidades per cápita por habitante (El Universo, 2021), sin considerar otras presentaciones como postres o tortas heladas. Es importante destacar que este mercado es cambiante, ya que puede crecer o disminuir debido a factores externos como la pandemia o la aparición de nuevos emprendimientos personalizados, entre ellos los negocios de yogurt frozen y helados soft.

Esta investigación se realiza porque existe la necesidad de innovar y crear nuevas ofertas de productos en el mercado heladero que ayuden a satisfacer gustos y preferencias de un consumidor cada vez más exigente. Se estima que en Ecuador operan un total de 2.500 las heladerías, de manera formal destacándose las artesanales y saludables, lo que ha llevado a que los heladeros ecuatorianos busquen opciones de calidad, sanos y que se preocupen por la transparencia en la composición de sus productos.

Este proyecto tiene como finalidad la factibilidad de crear una empresa productora y comercializadora de helados soft en la ciudad de Manta 2024. Uno de los mayores desafíos que enfrentaría el presente proyecto es la fuerte competencia, por lo que es importante destacarse e innovar. Adentrarse en este mundo heladero requiere inversiones considerables, pero hay que encontrar un equilibrio entre la calidad del producto y la rentabilidad es un desafío para los emprendedores.

Para diseñar un plan de negocio orientado a la creación de una empresa productora y comercializadora de helados soft en la ciudad de Manta 2024, es fundamental contar con una visión estratégica clara y un análisis exhaustivo del mercado. Resulta imprescindible comprender el entorno competitivo, identificar las ventajas diferenciales y definir con precisión el perfil del cliente objetivo. Asimismo, el desarrollo de un producto innovador, capaz de satisfacer las necesidades y preferencias del consumidor, constituye un factor determinante para alcanzar el éxito y la sostenibilidad del emprendimiento.

Un alto porcentaje de consumidores muestra preferencia por los helados soft debido a la rapidez en la compra y la comodidad en su consumo; sin embargo, este tipo de producto suele encontrarse únicamente en puntos específicos, lo que limita su acceso inmediato para ciertos clientes. A partir de esta realidad surge la propuesta de implementar un establecimiento físico especializado de servicio rápido, orientado a ofrecer helados soft de manera ágil y accesible, incorporando envases biodegradables y toppings de calidad que aporten valor agregado y una experiencia diferenciada para el consumidor.

El tema posee un alto grado de pertinencia, ya que el análisis de gustos y preferencias permitirá orientar la propuesta hacia la consolidación de un establecimiento innovador dentro de la industria heladera local. La oferta se centrará en un servicio rápido que responda a las tendencias actuales de consumo responsable, priorizando prácticas sostenibles y productos personalizables. En este contexto, resulta justificable enfocar la investigación en la población económicamente activa de la ciudad de Manta, considerando a hombres y mujeres con capacidad adquisitiva que consumen helados y que constituyen el principal segmento objetivo del negocio.

CAPÍTULO III

3. Estudio de mercado

El mercado mundial de helados en los últimos años ha sostenido un crecimiento favorable impulsado por factores como el aumento de la población, el ritmo acelerado de vida, el clima, la tecnología, la innovación y la búsqueda de productos convenientes y de fácil consumo. Esta dinámica ha favorecido la expansión de emprendimientos dedicados a la producción y comercialización de helados, que buscan satisfacer las necesidades de los consumidores ofreciendo productos innovadores y de alta calidad.

Antes de la industrialización y la globalización, los helados eran considerados productos exclusivos de las clases sociales altas. Sin embargo, con el paso del tiempo y el crecimiento de la oferta y la demanda, este alimento se ha consolidado como un producto accesible y popular para distintos grupos sociales. En particular, los helados soft han adquirido gran relevancia debido a su textura suave y cremosa, su versatilidad para incorporar una amplia variedad de sabores y toppings, así como su capacidad de personalización, lo que los convierte en una opción atractiva para consumidores que buscan experiencias únicas, innovadoras y de alta calidad.

En el contexto global, el mercado de helados ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años. Según Fortune Business Insights (2025), el valor del mercado mundial de helados alcanzó los USD 76.11 mil millones en 2023 y se proyecta que ascienda a USD 132.32 mil millones para 2032, con una tasa de crecimiento anual compuesta del 6.65 % entre 2024 y 2032. Este incremento responde a la creciente demanda de productos innovadores, saludables y personalizados, impulsada por la urbanización, el aumento del poder adquisitivo y la preferencia de los consumidores por opciones más ligeras y con texturas diferenciadas, como los helados soft.

3.1. Análisis del entorno

Para el análisis del mercado en donde se introducirá el negocio, se considera tanto el macroentorno como el microentorno y a continuación se describe de forma detallada cada apartado:

3.1.1. Macroentorno

Este apartado resulta esencial para identificar los factores externos que influyen en la creación de una empresa productora y comercializadora de helados soft en Manta, Ecuador. Para ello se aplica el análisis PESTEL el cual abarca seis áreas clave: entorno económico, sociocultural, tecnológico, político-legal, ambiental y demográfico, cada una de las cuales puede incidir directa o indirectamente en el éxito del negocio.

- **Entorno económico:** La economía ecuatoriana enfrenta fluctuaciones que afectan el poder adquisitivo de los consumidores y su disposición a gastar en productos no esenciales, como los helados. Según el Banco Central del Ecuador (2023), el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) ha sido moderado pero estable, y se proyecta una recuperación gradual tras la crisis provocada por la pandemia. En este contexto, la empresa debe considerar que el comportamiento de consumo puede verse condicionado por factores como el ingreso disponible y la inflación. No obstante, sectores como la industria alimentaria suelen mostrar resiliencia ante las crisis económicas, ya que los productos alimenticios, especialmente aquellos que generan placer o satisfacción inmediata (como los helados), mantienen una demanda estable en regiones cálidas como Manta, donde las altas temperaturas favorecen el consumo de productos refrescantes durante todo el año.
- **Sociocultural:** El comportamiento del consumidor es una variable clave en el éxito de

cualquier negocio, y la demanda de helados soft responde a tendencias socioculturales en las que los consumidores buscan productos que les ofrezcan experiencias gastronómicas únicas. Según Kotler y Keller (2016), los consumidores valoran la personalización, la calidad y la innovación en los productos que adquieren. En este sentido, los helados soft permiten una alta personalización, tanto en sabores como en toppings, lo que satisface la demanda de experiencias culinarias adaptadas a los gustos individuales. Además, Manta cuenta con una rica cultura gastronómica, donde los productos frescos y locales son apreciados. La oferta de helados soft, que se caracteriza por su textura suave y la posibilidad de personalizar las combinaciones de sabores, puede resonar con los valores gastronómicos de los consumidores locales. La creciente clase media ecuatoriana, según estudios de la CEPAL (2021), ha incrementado su demanda por productos de mayor calidad, lo que abre una ventana de oportunidad para que los helados soft se posicionen como una opción premium y diferenciada en el mercado local. En términos de hábitos de consumo, la tendencia global hacia una alimentación más saludable y consciente puede influir en la demanda de productos con menos azúcares y opciones más saludables dentro del segmento de helados. La empresa podría adaptarse a esta tendencia ofreciendo alternativas de helados soft bajos en calorías o con ingredientes naturales, lo que le permitiría captar a consumidores que buscan opciones más saludables.

- **Entorno Tecnológico:** El entorno tecnológico ha transformado la manera en que se producen y distribuyen alimentos. En el caso de los helados soft, las innovaciones tecnológicas permiten que las máquinas utilizadas en su producción sean más eficientes, fáciles de operar y con capacidad para crear una amplia gama de sabores y texturas. Según Porter (1985), las empresas que integran tecnología avanzada en sus procesos productivos pueden obtener ventajas competitivas, ya que reducen costos operativos y mejoran la calidad del producto final. En Ecuador, el acceso a tecnologías de refrigeración y conservación de alimentos ha mejorado significativamente en los últimos años, facilitando la entrada de nuevos emprendimientos en el sector de alimentos. La empresa de helados soft podrá beneficiarse de estos avances tecnológicos, no solo en la producción, sino también en la logística y la comercialización del producto. Esto incluye el uso de sistemas de gestión que optimicen la cadena de suministro y garanticen la frescura del producto hasta el punto de venta. Las innovaciones tecnológicas permiten la creación de helados con propiedades nutricionales específicas, lo que puede atraer a un público interesado en productos

saludables. Según un estudio de FAO (2022), las tecnologías emergentes en la industria alimentaria están enfocadas en mejorar la sostenibilidad y la calidad nutricional de los productos.

- **Entorno Político-Legal:** En Ecuador este aspecto es relativamente favorable para el emprendimiento, pero exige el cumplimiento de normativas estrictas, especialmente en el sector alimentario. El Código Orgánico de Salud (2020) regula la producción, comercialización y distribución de alimentos en el país, estableciendo que las empresas deben cumplir con altos estándares de calidad e higiene para garantizar la seguridad alimentaria. Por lo tanto, la empresa de helados soft deberá obtener las licencias y permisos necesarios para operar legalmente, incluidos los certificados de seguridad alimentaria emitidos por el Ministerio de Salud Pública y la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). A nivel local, el municipio de Manta promueve políticas de desarrollo económico que incentivan la creación de pequeñas y medianas empresas. De acuerdo con el Plan de Desarrollo Ordenamiento Territorial de Manta (2021), la ciudad está comprometida con la diversificación de su economía, brindando apoyo a nuevos emprendimientos en sectores como el turismo y la alimentación.
- **Entorno Ambiental:** El cambio climático y la preocupación por la sostenibilidad ambiental han influido en las preferencias de los consumidores y las políticas empresariales. Los consumidores en Ecuador, y particularmente en Manta, cada vez valoran más las prácticas sostenibles y los productos que respetan el medio ambiente. Según un informe de Greenpeace (2021), las empresas que adoptan medidas sostenibles en su producción y empaque tienden a ganar mayor aceptación entre los consumidores conscientes. En este sentido, la empresa de helados soft deberá considerar el uso de materiales ecológicos prácticas de producción sostenibles, como el uso de empaques biodegradables o la implementación de procesos de reciclaje. Además, la empresa podría explorar el uso de energías renovables en sus operaciones para reducir su huella de carbono.
- **Entorno Demográfico:** Manta, con una población de aproximadamente 271.145 habitantes (INEC, 2022), presenta una estructura demográfica favorable para la comercialización de helados soft. La ciudad cuenta con una mezcla de residentes locales y turistas que visitan la zona costera durante todo el año, lo que genera una demanda constante de productos refrescantes. La alta afluencia de jóvenes y familias a las playas

y zonas comerciales de la ciudad hace que el público objetivo de los helados soft sea amplio y diverso. Adicionalmente, la tasa de crecimiento poblacional en Manta ha sido constante, lo que indica una demanda sostenible de productos en el largo plazo. El segmento juvenil, en particular, es uno de los principales consumidores de productos como los helados, especialmente aquellos que ofrecen una experiencia de consumo novedosa y divertida.

Con el fin de sintetizar los factores externos identificados, se presenta la Tabla 1, donde se resume el análisis PESTEL aplicado al establecimiento físico especializado de helados soft en la ciudad de Manta.

Tabla 1

Análisis de PESTEL.

Factor	Variables clave	Oportunidades para el negocio	Riesgos o desafíos
Político-Legal	Código Orgánico de Salud, regulaciones ARCSA, permisos municipales, PDOT Manta	Apoyo local al emprendimiento y desarrollo económico; marco regulatorio genera confianza al consumidor.	Procesos burocráticos, costos de permisos sanitarios y cumplimiento de normas de higiene.
Económico	Crecimiento moderado del PIB, inflación, ingreso disponible	Demanda constante de productos alimenticios en ciudades cálidas; consumo impulsivo, recreativo, etc.	Reducción del gasto en productos no esenciales ante crisis económicas.
Sociocultural	Preferencia por experiencias personalizadas, tendencia hacia opciones saludables, crecimiento clase media.	Alta aceptación de toppings personalizados, productos premium y opciones saludables; cultura gastronómica local favorable.	Cambios rápidos en hábitos de consumo y mayor exigencia en calidad.
Tecnológico	Innovación en máquinas soft, refrigeración eficiente, sistemas de gestión	Mejora en eficiencia productiva, reducción de costos y diferenciación mediante tecnología.	Inversión inicial elevada en maquinaria y mantenimiento técnico.
Ambiental	Conciencia ecológica, cambio climático, consumo responsable.	Uso de envases biodegradables fortalece la imagen de marca sostenible	Costos adicionales en materiales ecológicos.
Demográfico	Población aproximada de 271.145 habitantes (INEC, 2022), turismo constante, presencia juvenil.	Amplio mercado objetivo (jóvenes, familias y turistas); demanda permanente por clima cálido	Estacionalidad turística y competencia en zonas comerciales

Nota. la tabla muestra el análisis PESTEL.

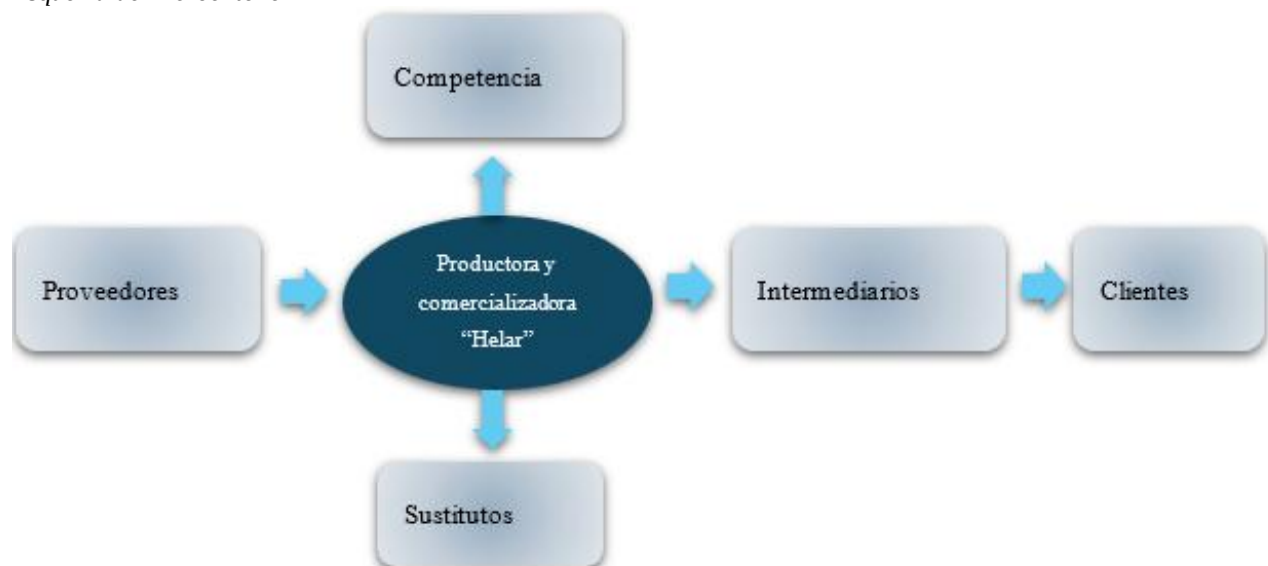
El análisis PESTEL evidencia que Manta presenta un entorno atractivo para la creación de una empresa productora y comercializadora de helados soft. El clima cálido, la estabilidad económica moderada y el crecimiento de la clase media conforman una base sólida de consumidores. Las tendencias socioculturales, como la búsqueda de experiencias personalizadas y saludables, ofrecen oportunidades de diferenciación. Además, los avances tecnológicos facilitan la producción eficiente y sostenible, mientras que el marco político-legal y las políticas locales brindan un contexto favorable al emprendimiento. Finalmente, la creciente conciencia ambiental y el uso de materiales ecológicos pueden fortalecer la imagen de la empresa como una marca responsable y comprometida con el desarrollo sostenible.

3.1.2. Microentorno

Se enfoca en los factores más cercanos y directamente vinculados con la operación diaria de una empresa. Estos factores incluyen a los proveedores, los clientes, la competencia, los intermediarios y los públicos. Para una empresa productora y comercializadora de helados soft en Manta, el estudio detallado de estos elementos es crucial para identificar oportunidades y amenazas inmediatas que pueden influir en su éxito comercial, para ello se aplica el siguiente esquema y el análisis de Porter:

Figura 3

Esquema de microentorno



Nota. El gráfico muestra el microentorno que rodeará a la microempresa.

- **Competencia directa:** Incluye otras heladerías y negocios que comercializan productos similares en Manta. En este mercado, las heladerías tradicionales y las cadenas de franquicias nacionales, como Greenfrost la cual representa competencia directa ya cuentan con una base de clientes establecida y una reputación sólida, esta heladería de yogurt frozen que ofrece cinco presentaciones con frutas cuyos precios varía según el poder adquisitivo, gustos y preferencias. Sin embargo, los helados soft ofrecen una diferenciación en términos de textura, experiencia de consumo y personalización que puede atraer a un segmento de consumidores en busca de novedades.
- **Competencia indirecta:** Dentro de la competencia indirecta se tienen en cuenta productos como paletas, helados empacados, sorbetes y postres congelados representan una opción para los consumidores que buscan productos refrescantes. Sin embargo, los helados soft tienen la ventaja de ser un producto diferente, tanto en sabor como en presentación, lo que los coloca en una categoría especial dentro del mercado de postres congelados.
- **Sustitutos:** Productos alternativos ofrecidos por restaurantes, pues son “Establecimientos de servicio cuyo objetivo es preparar y vender comidas y bebidas para satisfacer a los clientes, es por ello por lo que se la considera dentro de esta categoría, a continuación, se muestra los restaurantes cercanos a la ubicación de la microempresa.

Tabla 2

Competencia Sustitutos

NOMBRE	CARACTERÍSTICAS
Al gusto	Restaurante que ofrece desayunos y almuerzos
La esquina de Ales	Restaurante que ofrece pollo asado para almuerzo y cenas.
Terraza	Restaurante que ofrece desayunos y almuerzos
El chino	Restaurante que ofrece desayunos y almuerzos
Don salas	Restaurante que ofrece desayunos y almuerzos
Shawarma	Ofrece el famoso Shawarma, un plato típico del medio oriente.
Las delicias de niño de Rodri	Variedad de comidas, desayunos, almuerzos, y comida rápida.
Las hamburguesas de Gari	Ofrece solo comidas rápidas

Nota. La tabla muestra la competencia directa que tiene la microempresa cerca de la ubicación física de la microempresa.

- **Proveedores:** Los proveedores son una parte clave del microentorno, ya que proporcionan los insumos necesarios para la producción de los helados soft, como los ingredientes base (leche, crema, azúcar), los insumos adicionales (toppings, jarabes, frutas) y los equipos de refrigeración y producción de helado. El éxito de la empresa dependerá, en gran medida, de la calidad, costos confiabilidad de los proveedores. En Ecuador, los proveedores de productos lácteos y materias primas para la industria alimentaria están bien establecidos. Empresas como Alpina y Toni son actores clave en el suministro de lácteos a nivel nacional. Es importante que la empresa de helados establezca relaciones sólidas con estos proveedores para garantizar un flujo constante de insumos frescos y de calidad. Además, la negociación de precios competitivos y el establecimiento de acuerdos a largo plazo ayudarán a reducir los costos de producción y asegurar márgenes de beneficio adecuados. Para la obtención de estos se deben comprar y establecer alianzas locales sobre todo por aquellos insumos que no se pueden comprar en comisariatos o en distribuidoras multinacionales que solo ofrecen productos al mayoreo. A continuación, se muestra una tabla de tentativa de proveedores:

Tabla 3

Proveedores

TABLA DE PROVEEDORES		
Proveedor	Descripción	Producto
Distribuidor autorizado RioFrio	Es una empresa familiar con más de 30 años de experiencia en venta y distribución de productos de primera necesidad a nivel nacional, está ubicada en la ciudad de Quito, pero tiene bodegas adicionales en puntos estratégicos incluyendo la ciudad de Manta. Esta empresa poco a poco ha ido creciendo y evolucionando con el tiempo hasta llegar a ser líderes en ventas de productos de consumo masivo. Está comprometida con el cliente, ofreciendo productos de alta calidad y cuenta con una pestaña en su página web exclusiva para adquirir materias primas (©Distribuidora Riofrio 2023, s.f.).	Base de helados
Comisariato	Es una empresa ecuatoriana con más de 80 años de experiencia en el mercado, la cual ofrece productos de consumo masivo, operando como una tienda de abarrotes.	Frutas, frutos secos, topping, jarabe.
Todo criollo	Es una empresa ecuatoriana creada en el 2007, la cual ofrece frutos secos, esencias, colorantes todo en repostería y productos tradicionales ecuatorianos.	Frutos secos, toppings, entre otros.

Nota. La tabla muestra los posibles proveedores.

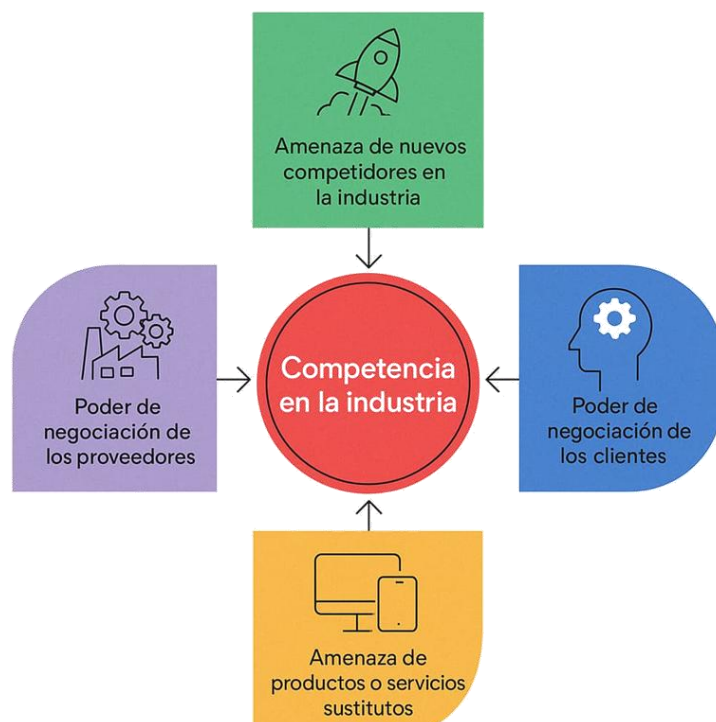
- **Intermediarios:** La microempresa inicialmente prevé comercializar sus productos de forma directa, por lo tanto, no necesitará de intermediarios para realizar esta actividad, pero da la apertura que en el futuro este producto pueda ser distribuido mediante equipos de distribución, los intermediarios como los distribuidores de productos alimenticios en Manta tienen un papel importante en la expansión de la empresa, ya que pueden facilitar la llegada de los productos a más puntos de venta en la ciudad. Sin embargo, es fundamental que la empresa desarrolle una red confiable de intermediarios que cumplan con los estándares de calidad y tiempos de entrega.
- **Clientes:** El producto que ofrece la microempresa está dirigido a un público amplio, compuesto por familias, niños, jóvenes, adultos, personas con discapacidad y público en general que busca disfrutar de un helado personalizado en un ambiente agradable. La demanda potencial se concentra principalmente en la población económicamente activa de la ciudad de Manta que transita por el sector universitario. De manera particular, se considera como mercado objetivo a los estudiantes, docentes, personal administrativo y visitantes de la ULEAM, quienes mantienen una presencia constante en la zona y representan un segmento de consumidores con alta probabilidad de recurrencia y preferencia por productos accesibles e innovadores.

3.1.3. Análisis de fuerzas de las cinco fuerzas de Porter

Este análisis permite comprender la estructura competitiva del sector en el que se desarrollará la empresa productora y comercializadora de helados soft en Manta, facilitando la evaluación estratégica de los factores que influyen en su rentabilidad y sostenibilidad. A través de este enfoque, se identifican las oportunidades y amenazas del entorno, permitiendo diseñar acciones que fortalezcan la posición de la empresa frente a sus competidores. Asimismo, el análisis permite determinar el nivel de atractivo del mercado y la viabilidad de la propuesta de creación de una microempresa de un producto personalizado que está dirigido a un público que busca experiencias gastronómicas innovadoras y accesibles en el sector universitario de Manta.

Figura 4

Análisis de Porter



Nota. esta imagen muestra cuales son los puntos para analizar en el plan de negocios. Tomado de <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/5-fuerzas-porter/>

- **Competencia en la industria.** - En la ciudad de Manta, la competencia en el sector de helados es moderada, con presencia de negocios locales con productos como pingüino, topsy, y franquicias nacionales tales como Greenfrost, sin embargo, la mayoría de estos establecimientos se centra en helados tradicionales, lo que abre espacio para la diferenciación mediante la introducción de helados soft personalizados, con ingredientes naturales y sabores típicos ecuatorianos. La rivalidad se basará principalmente en la innovación del producto, la personalización del producto, la experiencia del cliente, la ubicación estratégica cerca del sector universitario y la calidad del servicio.
- **Amenaza de nuevos competidores.** - El ingreso de nuevos competidores en este mercado es posible, dado que el sector alimentario en Manta mantiene un entorno empresarial favorable y no existen grandes barreras de entrada. No obstante, factores como la inversión inicial en maquinaria especializada, la obtención de permisos sanitarios y la necesidad de posicionar una marca reconocida pueden limitar la aparición de nuevos negocios. Una estrategia efectiva de fidelización, promociones y alianzas con instituciones educativas o turísticas podría reducir esta amenaza.

- **Poder de negociación de los proveedores.** - Los proveedores de materias primas tienen un poder de negociación moderado. En Ecuador existe una oferta diversificada de proveedores locales y nacionales, lo que permite comparar precios y garantizar insumos de calidad. Además, la posibilidad de adquirir ingredientes directamente de productores manabitas favorecería la economía local y reduciría costos logísticos. La microempresa puede fortalecer su posición negociadora mediante acuerdos a largo plazo con proveedores sostenibles y confiables.
- **El poder de negociación de los clientes.** - Es alto, ya que disponen de múltiples alternativas para satisfacer sus necesidades de postres o bebidas frías. Por ello, el éxito dependerá de ofrecer un producto diferenciado, saludable y con una experiencia de consumo única. Según Kotler y Keller (2016), la personalización y la innovación son factores clave en la percepción de valor del cliente. La microempresa puede aumentar la fidelidad de su clientela mediante programas de recompensas, precios accesibles y atención personalizada.
- **Amenaza de productos sustitos.** - Existen diversas opciones sustitutas en el mercado, como jugos naturales, batidos, granizados, postres fríos o café helado, que pueden competir por el mismo segmento. Sin embargo, el helado soft posee características distintivas (textura cremosa, bajo contenido graso y posibilidad de personalización) que lo posicionan como un producto atractivo y versátil. La empresa puede mitigar la amenaza de sustitutos innovando en sabores, introduciendo opciones saludables o con tendencia hacia lo vegano, utilizando recipientes ecológicos, entre otras resaltando la responsabilidad y la identidad manabita.

3.2. Metodología de la investigación de mercado.

La metodología de investigación de mercado tiene como finalidad recopilar y analizar información relevante sobre los consumidores potenciales de helados soft en la ciudad de Manta, con el propósito de identificar sus preferencias, hábitos de consumo y nivel de aceptación del producto.

3.2.1. Determinación de objetivos de investigación

Objetivo general:

Analizar el comportamiento y las preferencias de consumo de helados soft en Manta para identificar oportunidades para un establecimiento físico de servicio rápido.

Objetivos específicos

- Analizar el entorno del mercado local para identificar oportunidades, amenazas y tendencias en el consumo de helados soft en la ciudad de Manta.
- Determinar el perfil del consumidor y sus preferencias de sabor, presentación y precio mediante instrumentos de investigación de mercado.
- Identificar hábitos de consumo, frecuencia de compra y nivel de aceptación de un establecimiento físico especializado en helados soft.

3.2.2. Segmentación de mercado

El mercado será toda la ciudad de Manta según datos del INEC 2022, estos datos se pueden observar en la tabla 4, convirtiéndose en un mercado potencial para el consumo de helados soft, tomando finalmente a la población económicamente activa.

Tabla 4

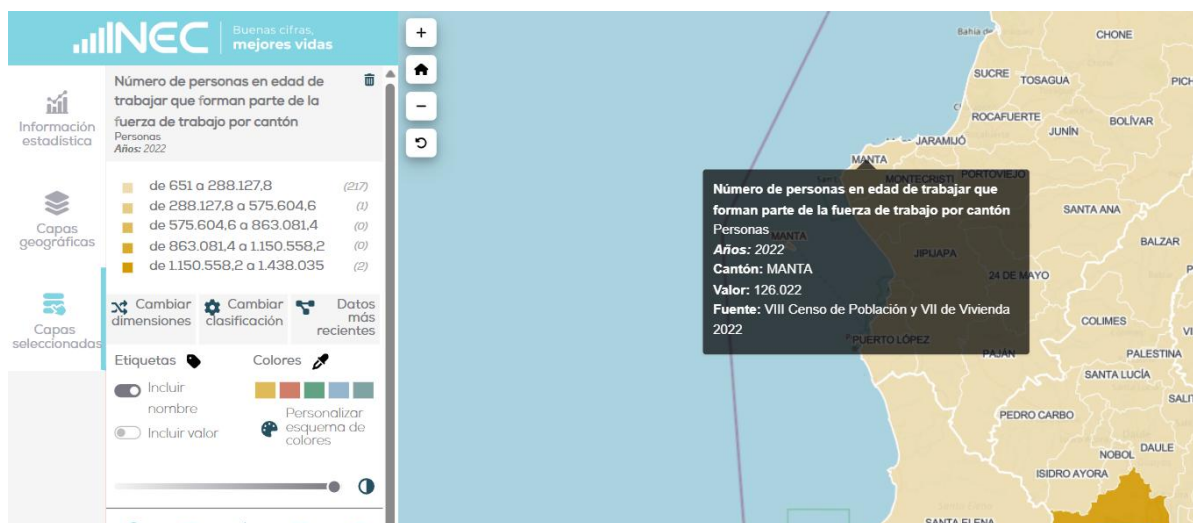
Población de Manta

Nombre del Cantón	Total, de personas	Zona urbana de Manta	Población económicamente activa (PEA)
MANTA	271.145	258.697	126.022

Nota. Estos datos están tomados según la encuesta del INEC 2022.

Figura 5.

Poblacion economicamente activa según el geoportal.



Nota: Datos del Censo 2022 en Ecuador según el Geoportal. <https://geo.cepal.org/censo-ecuador/>

Tabla 5.*Segmentación de Mercado*

Geográfica	Demográfica	Economía	Pictográfica	Hábitos
Ciudad de Manta	Todo individuo quien tenga la capacidad económica de adquirir los productos ya sea Soltero(a), joven (a), casado con hijos en el hogar (a), casado sin hijos.	Número de personas en edad de trabajar que forman parte de la fuerza de trabajo por cantón.	Jóvenes universitarios, familias pequeñas y turistas que buscan productos refrescantes, modernos y personalizables .	Consumen productos fríos y dulces con frecuencia por el clima cálido. Prefieren sabores frutales, opciones personalizadas con toppings y presentaciones prácticas para llevar. Buscan atención rápida y productos de buena relación precio-calidad.

Nota. Estos datos permitirán delimitar el perfil del consumidor y analizar de la demanda.

3.2.3. Muestra de investigación

La muestra de investigación estuvo conformada por 83 personas seleccionadas de una población total de 126.022 habitantes, cuyas edades oscilan entre los 15 y 94 años y que forman parte de la población económicamente activa (PEA) de la ciudad de Manta. El tamaño de la muestra se determinó considerando la accesibilidad de los participantes, el tiempo disponible para la recolección de información y el carácter exploratorio del estudio, buscando obtener una aproximación inicial sobre las preferencias y comportamientos de consumo relacionados con los helados soft. La selección se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, lo que implicó incluir a personas disponibles en distintos espacios comerciales y zonas de afluencia de la ciudad.

El muestreo por conveniencia permite seleccionar individuos que se encuentren disponibles o que cumplan con características relevantes para los objetivos del estudio. Según Hernández (2021), este método se basa en la decisión del investigador, quien prioriza la accesibilidad y la pertinencia de la información obtenida. No obstante, una de sus principales limitaciones es que los resultados no pueden generalizarse al total de la población, debido a que no todos los miembros tienen la misma probabilidad de ser incluidos. A pesar de ello, constituye una estrategia válida cuando se busca obtener un diagnóstico exploratorio que sirva como base para la evaluación de oportunidades de mercado y la toma de decisiones iniciales.

3.2.4. Técnicas de investigación

La presente investigación adopta un enfoque cuantitativo de carácter descriptivo, orientado a analizar los patrones de comportamiento, preferencias y hábitos de consumo relacionados con los helados soft en la ciudad de Manta. Este enfoque permite representar los datos mediante indicadores numéricos, facilitando la identificación de tendencias, la interpretación de resultados y la formulación de estrategias comerciales que contribuyan al desarrollo del emprendimiento propuesto.

La metodología cuantitativa se centra en la obtención y análisis de datos estadísticos derivados de la aplicación de instrumentos estructurados. En este caso, se utilizó la encuesta como técnica principal de recolección de información, con el objetivo de conocer la aceptación del producto, las preferencias de sabores, los rangos de precios más atractivos y los factores que influyen en la decisión de compra de los consumidores. Esta herramienta permitió obtener información confiable sobre el nivel de interés del público objetivo y su comportamiento potencial frente a la propuesta de una heladería soft en el mercado local.

Para la recolección de datos, se aplicó una encuesta virtual mediante la plataforma Google Forms a una muestra no probabilística por conveniencia conformada por 83 personas residentes en la ciudad de Manta. El cuestionario estuvo compuesto por diez preguntas cerradas de opción múltiple, diseñadas para evaluar variables como la frecuencia de consumo, preferencia de sabores, percepción de calidad, disposición de pago y factores motivacionales de compra.

Además, el estudio se complementó con un análisis bibliográfico y documental, sustentado en fuentes académicas y científicas provenientes de bases de datos como SciELO y Dialnet, así como en tesis, artículos y proyectos de investigación relacionados con el consumo de productos alimenticios, comportamiento del consumidor y estrategias de marketing en el sector gastronómico. Este respaldo teórico fortaleció la validez metodológica del estudio, proporcionando un marco conceptual sólido para la interpretación de los resultados y la formulación de propuestas estratégicas para el emprendimiento.

3.2.5. Resultados descriptivos de la investigación

A continuación, se presentan los resultados obtenidos tras la aplicación de 83 encuestas dirigidas a los habitantes de la ciudad de Manta, quienes conforman el mercado objetivo del

presente estudio. Los participantes incluyen principalmente estudiantes, trabajadores y profesionales con poder adquisitivo medio, identificados como consumidores potenciales de productos alimenticios y, particularmente, de helados soft. La investigación de campo tuvo como propósito analizar las preferencias, hábitos de consumo y percepciones del público, con el fin de determinar el grado de aceptación y las oportunidades de posicionamiento del producto en el mercado local.

Los resultados son los siguientes:

Pregunta 1.

Tabla 6.

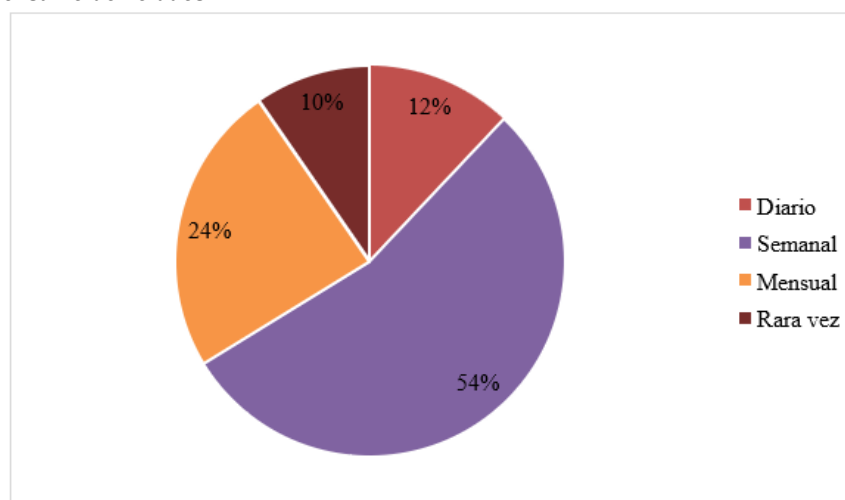
Frecuencia de consumo de helados.

	f	%
Diario	10	12%
Semanal	45	54%
Mensual	20	24%
Rara vez	8	10%
Total	83	100%

Nota. Esta tabla muestra los resultados de la encuesta a los habitantes de Manta

Figura 6.

Frecuencia de consumo de helados



Nota. Esta gráfica muestra el porcentaje de los resultados de la encuesta a los habitantes de Manta.

Análisis: La frecuencia de consumo de helados, representada en la Tabla 6 y Figura 6, evidencia que el producto cuenta con una amplia aceptación entre los habitantes de Manta. El 54% de los encuestados consume helados de manera semanal, lo que indica que forma parte habitual de sus preferencias recreativas y alimenticias. Un 24% lo hace mensualmente, considerándolo un gusto ocasional, mientras que el 12% lo consume diariamente, siendo este

grupo un segmento fiel con alto potencial para estrategias de fidelización. Por otro lado, solo el 10% manifestó consumir helados rara vez, posiblemente por factores personales o dietéticos. En conjunto, el 90% de los participantes presenta algún nivel de consumo regular, lo que posiciona al helado como un producto de gran aceptación en el mercado local, con oportunidades para ampliar su alcance mediante promociones, innovación y experiencias personalizadas que fortalezcan la conexión con los consumidores.

Pregunta 2.

Tabla 7.

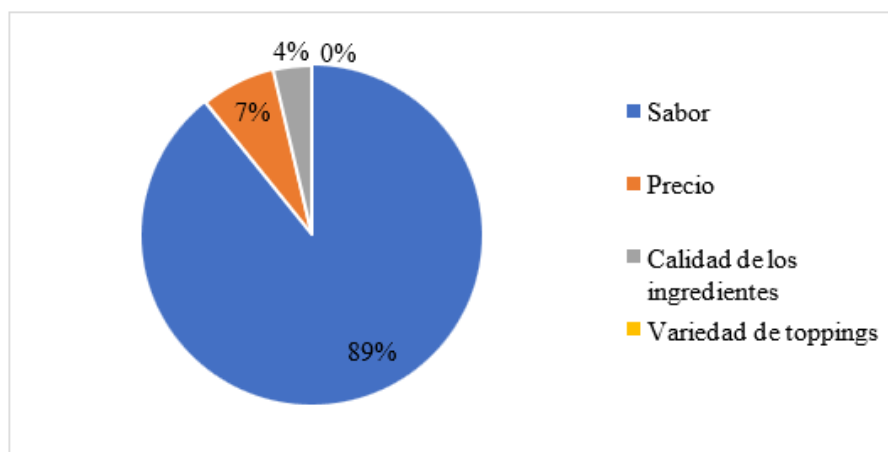
Factor importante del helado.

	f	%
Sabor	74	89%
Precio	6	7%
Calidad de los ingredientes	3	4%
Variedad de toppings	0	0%
Total	83	100%

Nota. Esta tabla muestra los resultados de la importancia de consumidores de helados

Figura 7.

Factor importante de helado.



Nota. Esta gráfica muestra el porcentaje de los resultados de la importancia de consumidores de helados.

Análisis: El sabor destaca como el factor decisivo para el 89% de los encuestados. Esto refleja la importancia de ofrecer helados con un sabor excepcional y atractivo para captar y mantener a los clientes. En comparación, otros factores como el precio (7%) y la calidad de los ingredientes (4%) tienen una influencia significativamente menor. La ausencia de preferencia por la variedad de toppings (0%) muestra que, aunque pueden ser un valor agregado, no son un factor determinante en la decisión de compra inicial.

Pregunta 3.

Tabla 8.

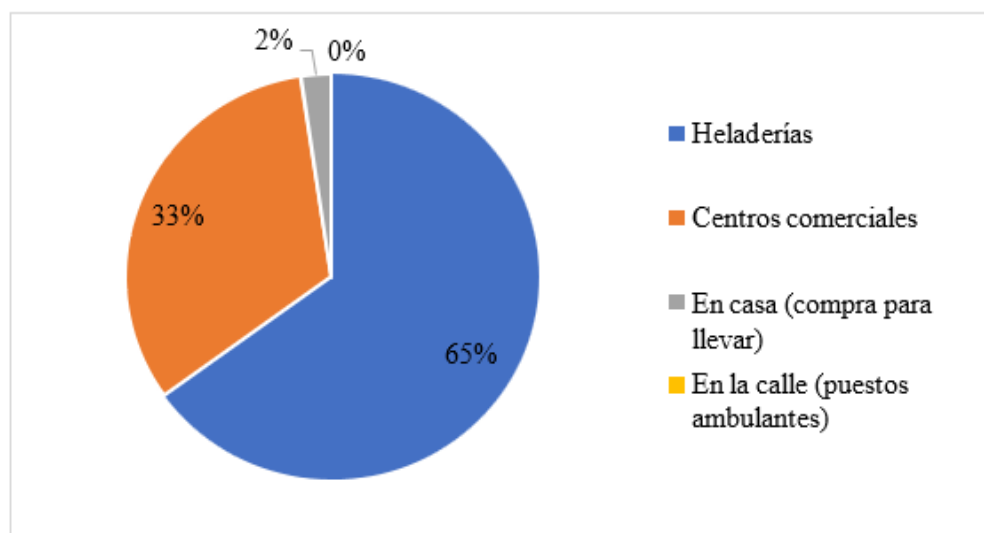
Lugar para consumir helado.

	f	%
Heladerías	54	65%
Centros comerciales	27	33%
En casa (compra para llevar)	2	2%
En la calle (puestos ambulantes)	0	0%
Total	83	100%

Nota. Esta tabla muestra los resultados de lugares frecuentes par consumo de helados habitantes de Manta.

Figura 8.

Lugar para consumir helado.



Nota. Esta gráfica muestra el porcentaje de los resultados de los lugares.

Análisis: El 65% de los encuestados prefiere consumir helados en heladerías, mientras que el 33% lo hace en centros comerciales. Esto sugiere que los puntos de venta físicos, especialmente en lugares de alta afluencia, son fundamentales para maximizar la visibilidad y el acceso del negocio. El consumo en casa (2%) y en la calle (0%) tienen muy poca relevancia, lo que indica que el mercado se inclina más hacia experiencias de consumo en espacios dedicados y bien establecidos.

Pregunta 4.

Tabla 9.

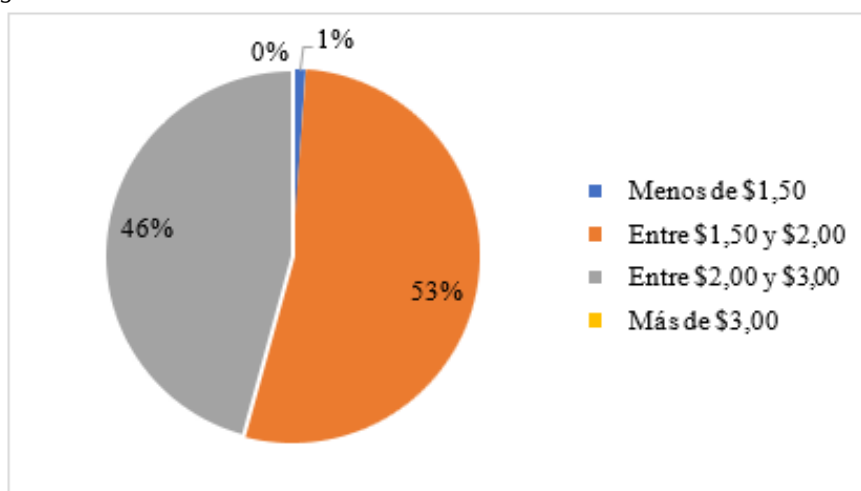
Precio por un helado soft.

	f	%
Menos de \$1,50	1	1%
Entre \$1,50 y \$2,00	44	53%
Entre \$2,00 y \$3,00	38	46%
Más de \$3,00	0	0%
Total	83	100%

Nota. Esta tabla muestra los resultados de la encuesta a los habitantes de Manta.

Figura 9.

Precio para pagar



Nota. Esta gráfica muestra el porcentaje de los precios.

Análisis: El análisis de la Tabla 9 y la Figura 9 revela información clave sobre la disposición de pago de los consumidores respecto al precio de un helado soft en la ciudad de Manta. Se observa que la mayoría de los encuestados, un 53%, está dispuesta a pagar un precio situado entre \$1,50 y \$2,00, mientras que un 46% prefiere un rango ligeramente superior, entre \$2,00 y \$3,00. Esto evidencia que el 99% de los consumidores percibe este rango de precios como justo y accesible, lo cual posiciona al producto dentro de una franja económica media, ideal para atraer tanto a estudiantes como a familias y trabajadores. Por otro lado, solo el 1% manifestó pagar menos de \$1,50, y ningún participante optó por precios mayores a \$3,00, lo que demuestra que los consumidores valoran la relación calidad-precio y que existe un límite de gasto aceptado por el mercado local.

En conjunto, los resultados respaldan que un precio promedio de \$2,50 por porción personalizada sería competitivo, sostenible y atractivo para el público objetivo, fortaleciendo la viabilidad económica del negocio de helados soft en Manta.

Pregunta 5.

Tabla 10.

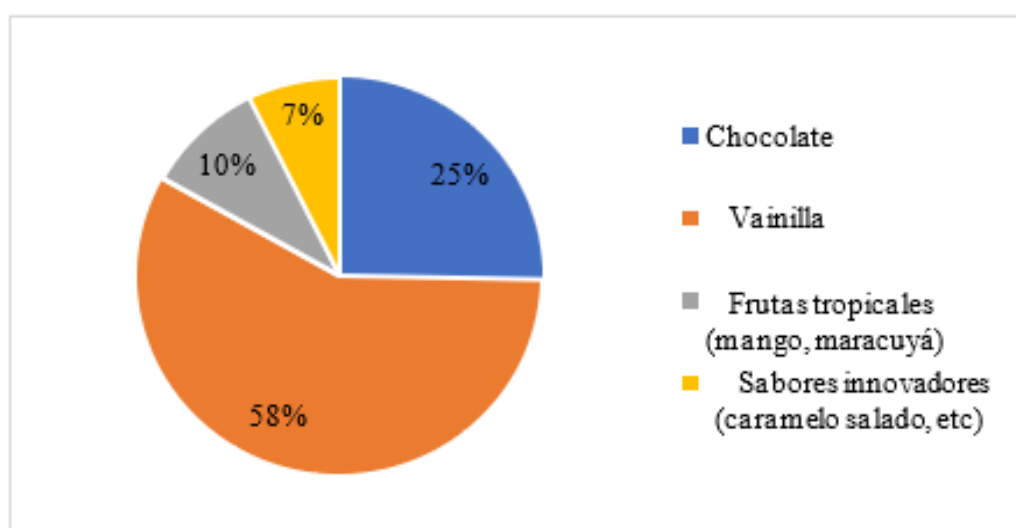
Preferencia de sabores

	f	%
Chocolate	21	25%
Vainilla	48	58%
Frutas tropicales (mango, maracuyá)	8	10%
Sabores innovadores (caramelo salado, etc.)	6	7%
Total	83	100%

Nota. Esta tabla muestra los resultados de la encuesta a los habitantes de Manta.

Figura 10.

Preferencias de sabores



Nota. Esta gráfica muestra el porcentaje de los precios.

Análisis: La vainilla es el sabor preferido por el 58% de los encuestados, seguido por el chocolate con un 25%. Aunque los sabores frutales tropicales (10%) y los innovadores como caramelo salado o marcha (7%) tienen menor aceptación, representan una oportunidad para diferenciar la oferta y atraer a segmentos de mercado más pequeños pero específicos. Este dato refuerza la necesidad de contar con un menú básico popular, pero también incluir opciones novedosas.

Pregunta 6.

Tabla 11.

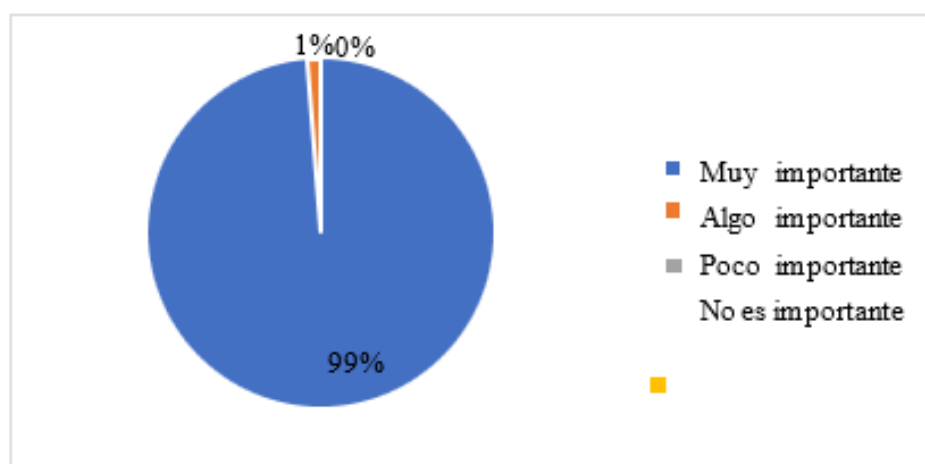
Importancia de ingredientes naturales

	F	%
Muy importante	82	99%
Algo importante	1	1%
Poco importante	0	0%
No es importante	0	0%
Total	83	100%

Nota. Esta tabla muestra los resultados de la encuesta a los habitantes de Manta

Figura 11.

Importancia de ingredientes naturales



Nota. Esta gráfica muestra el porcentaje de los resultados de la encuesta a los habitantes de Manta.

Análisis: Una amplia mayoría de los encuestados, equivalente al 99%, considera que es “muy importante” que los helados se elaboren con ingredientes naturales, lo que refleja una clara tendencia hacia el consumo responsable y la preferencia por productos saludables y de alta calidad. Este resultado demuestra que los consumidores valoran no solo el sabor, sino también la composición y el origen de los ingredientes, asociando lo natural con bienestar, frescura y confianza en la marca. En este contexto, integrar el uso de ingredientes naturales dentro de la propuesta de valor del emprendimiento no solo respondería a las expectativas del mercado, sino que también fortalecería la imagen de marca, aportando un elemento diferenciador frente a la competencia. Además, esta estrategia podría aprovecharse en la comunicación y promoción del producto, resaltando atributos como lo artesanal, nutritivo y sostenible, que incrementan la percepción de calidad y fomentan la fidelización del cliente.

Pregunta 7.

Tabla 12.

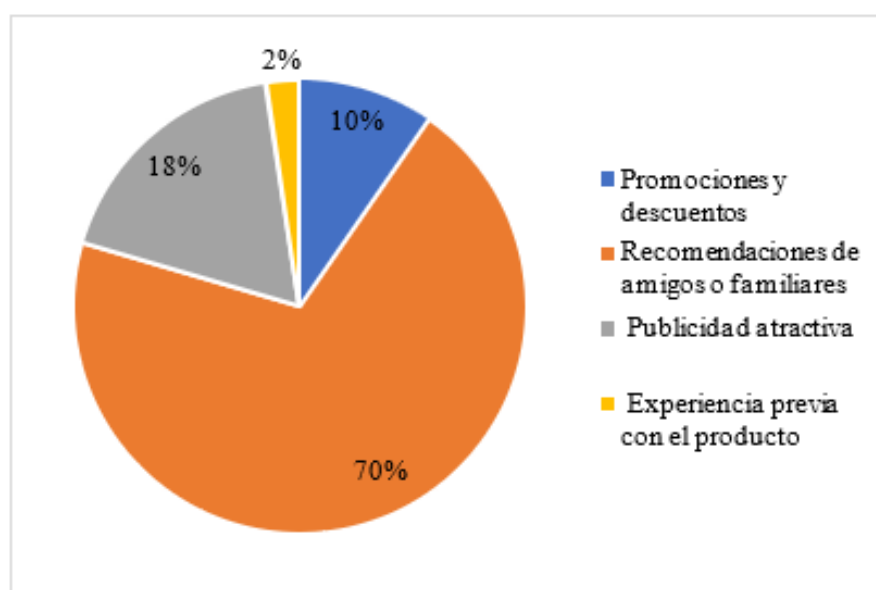
Motivo de elegir marca

	F	%
Promociones y descuentos	8	10%
Recomendaciones de amigos o familiares	58	70%
Publicidad atractiva	15	18%
Experiencia previa con el producto	2	2%
Total	83	100%

Nota. Esta tabla muestra los resultados de la encuesta a los habitantes de Manta.

Figura 12.

Motivo de elegir marca



Nota. Esta gráfica muestra el porcentaje de los resultados de la encuesta a los habitantes de Manta.

Análisis: El 70% de los encuestados considera que las recomendaciones de amigos o familiares son el principal motivo para elegir una nueva marca de helados, lo que destaca la relevancia del boca a boca como herramienta de marketing efectiva. Este resultado refleja que los consumidores valoran más la confianza y la experiencia compartida que la publicidad tradicional. Aunque la publicidad atractiva (18%) y las promociones (10%) también influyen, su impacto es menor en la experiencia previa con el producto 2%, lo que indica que la calidad del producto y la satisfacción del cliente son los factores decisivos para generar fidelización y posicionar la marca. Por tanto, ofrecer una experiencia positiva y consistente puede convertir a los consumidores satisfechos en promotores naturales del emprendimiento.

Pregunta 8.

Tabla 13.

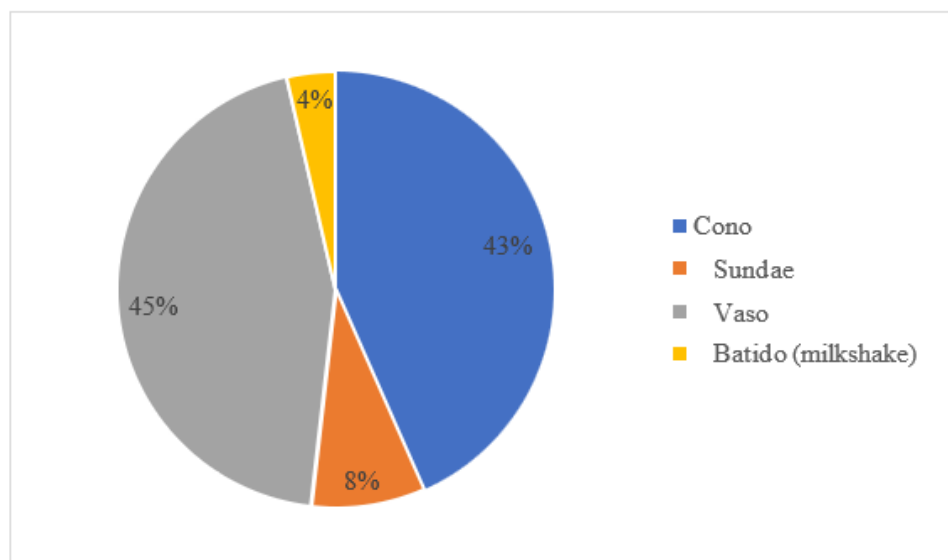
Presentación de helado

	F	%
Cono	36	43%
Sundae	7	8%
Vaso	37	45%
Batido (milkshake)	3	4%
Total	83	100%

Nota. Esta tabla muestra los resultados de la encuesta a los habitantes de Manta.

Figura 13.

Presentación de helado



Nota. Esta gráfica muestra el porcentaje de los resultados de la encuesta a los habitantes de Manta.

Análisis: refleja las preferencias de presentación del helado entre los habitantes de Manta. Se observa que la mayoría de los encuestados prefieren consumir el helado en Vaso 45% y en Cono 43%, lo que sugiere una inclinación hacia presentaciones prácticas y tradicionales. En menor medida, el Sundae representa un 8%, posiblemente por su mayor costo o complejidad en la preparación, mientras que el Batido (milkshake) obtiene apenas un 4%, evidenciando una baja demanda de este tipo de presentación. Estos resultados permiten inferir que los consumidores locales priorizan opciones rápidas y accesibles al momento de adquirir helado.

Pregunta 9.

Tabla 14.

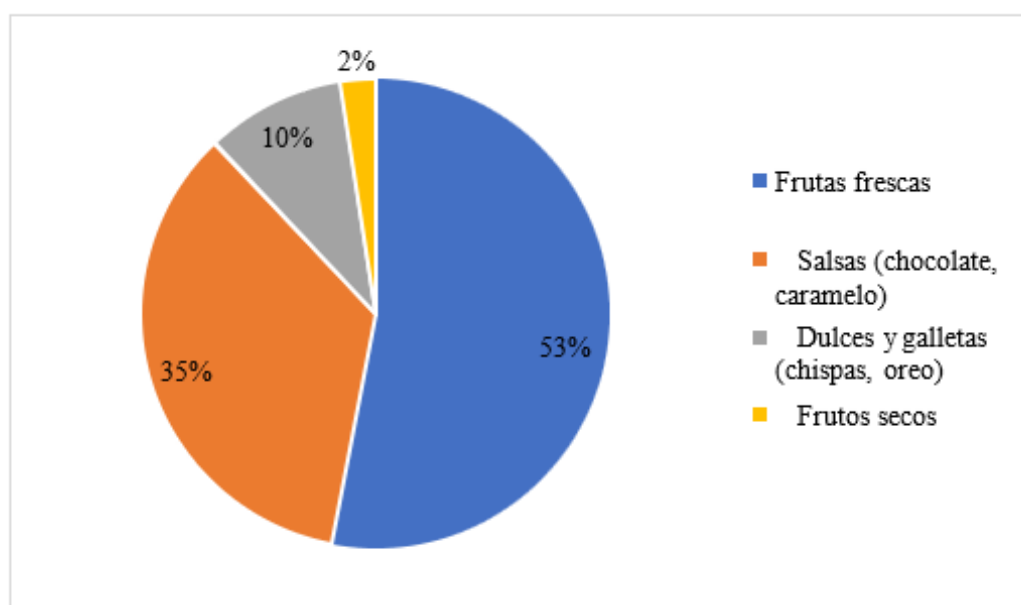
Topping favorito

	F	%
Frutas frescas	44	53%
Salsas (chocolate, caramelo)	29	35%
Dulces y galletas (chispas, oreo)	8	10%
Frutos secos	2	2%
Total	83	100%

Nota. Esta tabla muestra los resultados de la encuesta a los habitantes de Manta

Figura 14.

Topping favorito



Nota. Esta gráfica muestra el porcentaje de los resultados de la encuesta a los habitantes de Manta.

Análisis: Los toppings más populares son las frutas frescas, preferidas por el 53% de los encuestados, seguidas por las salsas como chocolate o caramelo (35%). Esto refuerza la tendencia hacia opciones más naturales, pero también indica que los consumidores valoran la posibilidad de personalizar sus helados con opciones clásicas. Los dulces y galletas (10%) y los frutos secos (2%) tienen menor aceptación, pero podrían incluirse como opciones complementarias.

Pregunta 10.

Tabla 15.

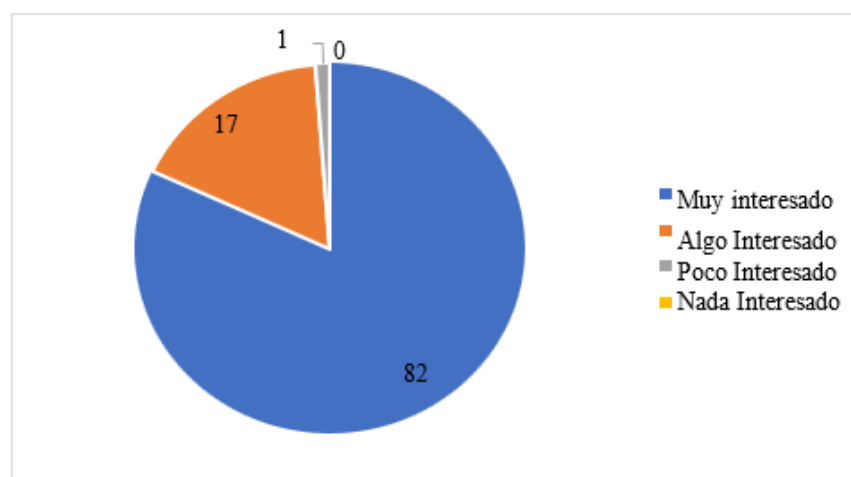
Interés de sabores y topping personalizados.

	f	%
Muy interesado	68	82%
Algo interesado	14	17%
Poco interesado	1	1%
Nada interesado	0	0%
Total	83	100%

Nota. Esta tabla muestra los resultados de la encuesta a los habitantes de Manta

Figura 15.

Interés de sabores y topping personalizados.



Nota. Esta gráfica muestra el porcentaje de los resultados de la encuesta a los habitantes de Manta.

Análisis: El 82% de los encuestados está "muy interesado" en probar helados con sabores y toppings personalizados, lo que sugiere que esta característica podría convertirse en una propuesta de valor distintiva para la empresa. Ofrecer un sistema flexible de personalización no solo permitiría atender esta demanda, sino que también mejoraría la experiencia del cliente y fomentaría su lealtad.

El análisis de la encuesta aplicada a 83 habitantes de Manta revela una alta aceptación de los helados soft, con un 90% de consumo regular y un 54% de frecuencia semanal, lo que evidencia una demanda sostenida del producto. El principal factor de elección es el sabor (89%), seguido del precio y la calidad, lo que destaca la relevancia de la experiencia sensorial en la decisión de compra. La mayoría de los encuestados (65%) prefiere consumirlos en heladerías, lo que resalta la importancia de contar con espacios agradables y accesibles. En

cuanto al precio, el 46% está dispuesto a pagar alrededor de \$2,50, ubicando al producto dentro de un segmento medio del mercado. Los sabores más preferidos son la vainilla (58%) y el chocolate (25%), aunque se evidencia potencial en la introducción de opciones frutales. Respecto a la presentación, predominan el vaso (45%) y el cono (43%), reflejando una preferencia por formatos prácticos y tradicionales. En general, el mercado local muestra condiciones favorables para el desarrollo de un negocio de helados soft, donde la personalización del producto representa un valor agregado clave para el 82% de los consumidores, al igual que la inclusión de ingredientes naturales y locales, aprobada por el 99%, priorizando así el sabor, un precio competitivo y una experiencia de consumo atractiva.

3.3. Análisis de la demanda

3.3.1. Características de la demanda

La demanda de helados en la ciudad de Manta presenta un crecimiento sostenido, impulsado principalmente por su clima cálido durante la mayor parte del año y el constante flujo de turistas nacionales e internacionales. Estas condiciones favorecen el consumo frecuente de productos refrescantes como los helados soft.

El perfil del consumidor está conformado en su mayoría por la población económicamente activa, destacando los jóvenes y adultos que transitan regularmente por zonas comerciales y recreativas, así como familias con niños que buscan opciones atractivas y de calidad. Este grupo valora la innovación, la variedad de sabores, la presentación del producto y la experiencia de compra, factores que influyen directamente en su decisión de consumo.

En este contexto, se evidencia una alta predisposición del mercado hacia productos novedosos, saludables y personalizados, lo que convierte a los helados soft en una alternativa con gran potencial de aceptación dentro del sector gastronómico local.

3.3.2. Proyección de la demanda

Con base en los datos recopilados y el análisis del mercado local, se estima un crecimiento anual del 1,3 % en la demanda de helados en la ciudad de Manta, impulsado por la recuperación económica, el aumento del consumo interno y la llegada constante de turistas nacionales e internacionales. Este comportamiento refleja una tendencia positiva hacia productos refrescantes e innovadores, especialmente en zonas de alta afluencia comercial y turística (INEC, 2024).

Durante el primer año de operaciones, se proyecta alcanzar un volumen de ventas aproximado de 1500 unidades mensuales, equivalente a 77 helados diarios. Para el segundo año, se prevé un incremento del 4% agregando el 1,3% (tasa de incremento poblacional) y el 2,7% (captación de mercado) alcanzando para el siguiente año alrededor de 1610 unidades mensuales, gracias al fortalecimiento de la marca y a la fidelización de clientes frecuentes.

De acuerdo con datos del portal especializado Ortiz (2023), una heladería promedio puede vender entre 500 y 1.000 helados al mes, con variaciones que dependen de la ubicación y las condiciones climáticas. En días laborales las ventas pueden rondar los 100 helados diarios, mientras que, en jornadas con mayor afluencia o altas temperaturas, pueden superar los 500 helados diarios. Estos parámetros sirven como referencia comparativa para validar las proyecciones del presente estudio y establecer metas comerciales realistas para el negocio.

3.4. Análisis de la oferta

3.4.1. Caracterización de la oferta actual

En la ciudad de Manta, la oferta actual de helados se concentra principalmente en establecimientos tradicionales y franquicias que comercializan productos estandarizados, con poca innovación en cuanto a textura, presentación y personalización del servicio. Si bien existen diversas heladerías artesanales y de tipo industrial, ninguna ofrece una propuesta integral que combine calidad, precios accesibles y una experiencia personalizada.

La ausencia de un producto diferenciado, como los helados soft personalizados, representa una oportunidad estratégica de mercado. Actualmente, los consumidores buscan nuevas experiencias gastronómicas que se adapten a sus preferencias individuales, tanto en sabores como en combinaciones de toppings y formatos de presentación. Sin embargo, esta demanda no está siendo atendida por los competidores locales, lo que genera un vacío en la oferta.

3.5. Oportunidad de emprender

La relevancia del trabajo es llegar a la mente del consumidor con un producto de excelente calidad en un lugar con ambiente agradable. La oportunidad es que no existe un lugar que brinde comodidad y satisfacción al adquirir alimentos de calidad priorizando el servicio al cliente. Emprender representa una ventana hacia la innovación y el crecimiento personal y profesional. En un mundo en constante transformación, las oportunidades de emprender surgen

como respuestas a necesidades no satisfechas en el mercado, tendencias emergentes o cambios en los comportamientos de consumo. Identificar estas oportunidades permite no solo desarrollar soluciones creativas, sino también generar valor económico y social. Por ejemplo, sectores como la tecnología, la sostenibilidad y la alimentación ofrecen espacios fértiles para emprender debido a la creciente demanda de productos personalizados, saludables y responsables con el medio ambiente.

La oportunidad de emprender también está estrechamente relacionada con la capacidad de identificar problemas cotidianos y convertirlos en propuestas de negocio. Un emprendedor tiene la ventaja de adaptarse rápidamente a las condiciones del mercado, ofreciendo soluciones innovadoras frente a los modelos tradicionales. En el caso del sector alimenticio, como los helados soft, las tendencias actuales hacia la personalización, menor contenido de grasas y opciones naturales representan una clara oportunidad para desarrollar una propuesta diferenciada que atraiga a consumidores conscientes y exigentes.

Emprender ofrece la posibilidad de contribuir al desarrollo de comunidades y economías locales. Las nuevas empresas no solo satisfacen demandas específicas, sino que también generan empleo, fortalecen cadenas de suministro y promueven la competitividad en la región. En lugares estratégicos como Manta, con una mezcla de población local y turística, el emprendimiento puede ser un motor de desarrollo al aprovechar las características únicas del mercado y alinear los objetivos del negocio con las necesidades del entorno.

En definitiva, emprender no es solo un acto económico, sino una forma de transformar ideas en realidades que impactan positivamente en la sociedad. Aprovechar las oportunidades para crear productos o servicios innovadores, como un negocio de helados soft en Manta, no solo contribuye a la satisfacción de las demandas del mercado, sino que también impulsa la creatividad, la resiliencia y el impacto sostenible.

CAPÍTULO IV

4. Estudio técnico

El estudio técnico es fundamental para garantizar la viabilidad operativa y la eficiencia del proyecto. A través de este análisis se definen aspectos clave como la localización, la ingeniería del proyecto y el proceso de producción, asegurando que las operaciones se desarrollen en un entorno óptimo y con los recursos adecuados.

4.1. Tamaño del proyecto

Ahora se tomará la segmentación del mercado y dos preguntas de las encuestas para establecer la demanda a satisfacer y con ello el tamaño del proyecto, dando como resultado la siguiente tabla:

Tabla 16.

Tamaño de mercado

Total, de personas de Manta	Zona urbana de Manta	Población económicamente activa (PEA)	Aceptación de helado Soft 90 %	Consumo en heladerías 65%	Consumo en vaso 45%	Pagaría 2,5 por un helado soft 46%
271.145	258.697	126.022	113.420	73.723	33.175	18.578

Nota: En el ítem se estima el tamaño de mercado basándose en los resultados de la encuesta llegando a una meta anual.

El siguiente cuadro desglosa los consumos anuales, mensuales y diarios tomando como referencia el apartado de precio estipulado en la tabla 7. Hay que enfatizar que esta estimación se relaciona con el estudio de mercado que según Ortiz (2023), agrega que las heladerías tienen la capacidad de vender un aproximado de 1000 helados mensuales.

Tabla 17.

Número de consumos

Producto	Consumo diario	Consumo semanal	Consumo mensual	consumo anual
Helado	77,4	387	1.584	18.578

Nota: Se determina 20 días laborables para la obtención de consumo diario.

Con los datos anteriormente mencionados se estimará la capacidad de producción que puede ofrecer la heladería, lo que permitirá satisfacer la demanda previamente establecida. Debido a que la producción no puede expresarse en números decimales, el valor de consumo se redondeó al número entero más cercano (77 unidades diarias), lo que representa una variación menor al 0,3% del total anual y no altera significativamente la estimación de demanda.

Tabla 18.*Capacidad de producción y utilizada*

Producto	Demanda para satisfacer	Producción mensual	Producción anual	Capacidad instalada	Capacidad utilizada
AÑO 1					
Helado soft	77	1.584	18.578	100	77%
AÑO 2					
Helado soft	80	1610	19.321	100	80%
AÑO 3					
Helado soft	83	1675	20.095	100	83%
AÑO 4					
Helado soft	86	1.742	20.899	100	86%
AÑO 5					
Helado soft	89	1.811	21.736	100	89%

Nota: La producción diaria se calculó con 20 días laborables por mes, esta capacidad de producción se podrá satisfacer la demanda de los primeros cinco años con un incremento del 4% (tasa de incremento poblacional y tasa de captación de mercado).

La capacidad instalada dependerá mucho de los equipos, utensilios y mano de obra a utilizarse, y los factores condicionantes será el cumplimiento de los proveedores generando la falta de alguna materia prima, la demanda de satisfacer es de 77 helados diarios dirigidos para familias cercanas a la zona o a los estudiantes que transitan diariamente cerca del establecimiento se estima captar un 2,7% de mercado, teniendo en cuenta el crecimiento poblacional de 1,3% para los años siguientes.

4.2. Localización del proyecto

La producción y comercialización del producto se realizará en un local ubicado junto a la puerta principal de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Este establecimiento comercial cuenta con diversas zonas de confort; sin embargo, se prevé utilizar la planta baja, situada estratégicamente en la entrada principal.

La ubicación es considerada estratégica debido a la alta afluencia de transeúntes en la zona, además de contar con calles en buen estado y la disponibilidad de todos los servicios básicos necesarios. Asimismo, el costo de arrendamiento resulta cómodo y accesible, cumpliendo con los parámetros establecidos tanto por el arrendatario como por los lineamientos del emprendimiento.

Las adecuaciones requeridas serán mínimas, optimizando así la inversión inicial. En la Figura 16 se muestra el local, y en la Figura 17, su ubicación exacta.

Figura 16.

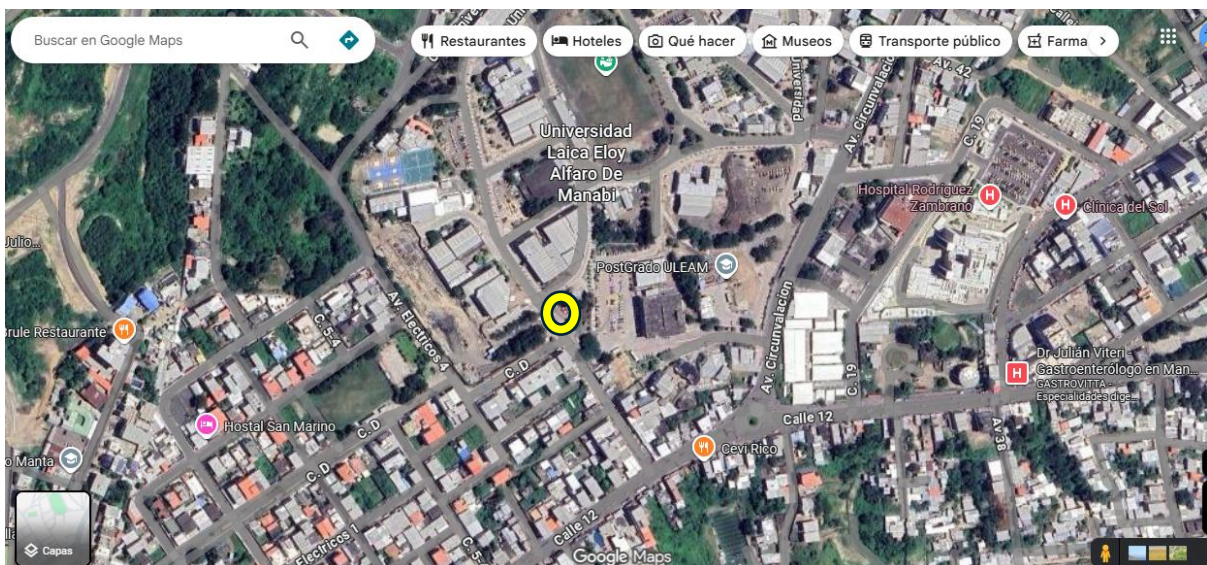
Local en alquiler



Nota: Local disponible planta baja muy cerca de la entrada principal de la ULEAM, se puede modificar y agregar muebles.

Figura 17.

Ubicación de google maps



Nota: El punto amarillo muestra la ubicación exacta. Tomado de Google maps 2024.

4.3. Ingeniería del proyecto

La ingeniería del proyecto se orienta a garantizar un flujo de trabajo eficiente y normativamente adecuado, desde la adquisición de insumos hasta la entrega del producto final al cliente. Para ello, se diseñará un espacio de producción que cumpla con las normativas establecidas por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) y las disposiciones del Cuerpo de Bomberos y el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal.

Estas regulaciones exigen condiciones de higiene, ventilación, manipulación de alimentos, disposición de desechos, señalética de seguridad y permisos de funcionamiento, lo que implica una inversión inicial en gastos de constitución y adecuación.

Asimismo, se contempla la adquisición de equipos especializados, como máquinas de helado soft, que permiten alcanzar la textura y calidad óptimas del producto, además de refrigeradores y congeladores para el almacenamiento adecuado de los ingredientes y la conservación de la cadena de frío.

De esta manera, la ingeniería del proyecto no solo busca la eficiencia operativa, sino también el cumplimiento técnico y legal que respalde la seguridad alimentaria y la viabilidad del emprendimiento.

4.3.1. Proceso de producción

El proceso de producción del helado soft se compone de varias etapas interrelacionadas:

- **Recepción de insumos:** Se adquieren materias primas como mezclas para helados, toppings y conos, asegurando su calidad desde el inicio.
- **Preparación de la mezcla:** Los ingredientes se combinan en proporciones exactas para obtener la base del helado, siguiendo estrictas medidas de higiene.
- **Batido y aireación:** La mezcla pasa por la máquina de helado soft, donde se incorpora aire para lograr la textura ligera y cremosa.
- **Servicio y personalización:** El helado se sirve a la temperatura ideal de entre -5 °C y -7 °C, permitiendo a los clientes seleccionar sus toppings y presentaciones preferidas.
- **Entrega al cliente:** Finalmente, el producto personalizado se entrega al cliente, garantizando una experiencia satisfactoria y de alta calidad.

Para organizar y optimizar cada una de las actividades que intervienen en el proceso productivo y comercial, la microempresa aplica el modelo de cadena de valor, el cual permite identificar los procesos con mayor y menor relevancia, sin restar importancia a ninguno de ellos. Este enfoque facilita distinguir entre las actividades fundamentales, directamente relacionadas con la producción y comercialización, y las actividades de apoyo, que complementan y fortalecen la eficiencia del emprendimiento.

La cadena de valor inicia con la selección de materias primas de calidad, continúa con la elaboración del helado soft mediante equipos especializados, seguida del control de calidad, la presentación personalizada con toppings y frutas locales, y culmina con la entrega del producto al cliente, garantizando así un proceso eficiente, innovador y sostenible.

En la figura 18. se presenta el flujo de actividades que conforman la cadena de valor de la microempresa, desde la adquisición de insumos hasta la atención final al cliente.

Figura 18.

Cadena de valor



Nota: Esquemmatización de las actividades claves de la productora y comercializadora.

4.3.2. Balance de mano de obra y materiales

Para este apartado se determinará el tiempo de elaboración del producto, y la mano de obra que se requiere. Como se puede observar hay cuatro actividades claves, estas se realizan diariamente según la meta de consumo se venderá 77 helados soft diarios de lunes a viernes ocho horas diarias como se puede ver en la tabla 19.

Tabla 19.

Determinación de mano de obra

Operación	Cantidad de pedidos diarios	Tiempo estándar minutos	Carga horaria minutos	Operarios necesarios
Recepción de insumos	77	30 minutos		1
Preparación de la mezcla		10 minutos		
Batido y aireación		40 minutos una carga		
Entrega del producto		4	400	

Nota: Batido y aireación, aunque no requiere operario para la ejecución de la actividad, necesita un supervisión y controlador.

El cuadro anterior presenta el desglose de las operaciones involucradas en el proceso de producción, considerando los tiempos estándar por actividad y su relación con la cantidad de pedidos diarios, con el propósito de dimensionar el personal necesario. La jornada laboral es de 8 horas, equivalente a 480 minutos.

Las operaciones iniciales, Recepción de insumos (30 minutos) y Preparación de la mezcla (10 minutos), se realizan una sola vez al día, ya que no dependen del número de pedidos, sino del inicio de la producción. La etapa de Batido y aireación demanda 40 minutos diarios. Este proceso es principalmente automatizado, por lo que requiere solo un operario encargado de la supervisión y control de la maquinaria.

La operación con mayor carga de trabajo es la Entrega del producto, que demanda 4 minutos por pedido. Al multiplicar los 4 minutos por los 77 pedidos diarios se obtiene una carga total de 308 minutos. Sumando las demás actividades (Recepción de insumos, Preparación de mezcla y Batido y aireación), la carga operativa diaria total alcanza 388 minutos, quedan 92 minutos libres los cuales pueden ser aplicados para orden, limpieza superficial, relleno de toppings entre otras. Esto demuestra que un solo operario es suficiente para cumplir con la producción de 77 pedidos diarios, manteniendo incluso una capacidad

operativa de 100 helados diarios.

En conclusión, el análisis de tiempos evidencia que la cadena productiva requiere únicamente un operario de planta, mientras que el administrador asume las funciones administrativas (pagos, cobranzas, inventarios y contabilidad). Por su parte, las labores de limpieza pueden gestionarse de forma externa mediante servicios por horas al finalizar la jornada laboral.

4.3.3. Maquinaria y equipo

Las maquinarias y equipos constituyen elementos esenciales dentro del área de producción, ya que garantizan la eficiencia, calidad y continuidad del proceso. A continuación, se presenta una descripción detallada de cada uno de ellos, destacando su función específica dentro del proceso productivo de helados soft.

Tabla 20.

Descripción de Maquinarias y equipos

Maquinaria y equipo	Características	Imagen
Máquina de helados Soft	Cremoladera modelo GXRJ12LX2, BQL-825T estructura de acero inoxidable con capacidad en su Tolva de 25 litros/ hora. Sistema de contador de helados 1.0 hp, y compresos de alta calidad. Potencia de entrada 1.7 KW	
Congelador Horizontal Indurama	Modelo CI-400 15' 400 litros Color Blanco, Control de temperatura – 2 Puertas en lámina lisa – Puertas con llave – Sistema de doble acción: congelador y enfriador – Interior blanco – Mayor capacidad para hacer hielo - 2 Canastas metálicas interiores.	
Vitrina de Toppings	De acero inoxidable puede manejar una temperatura de trabajo (°C) +2/+10 Dimensiones LxPxH (mm) 1200x375x468 Refrigeración Frío estático, tiene luz led y tiene 10 espacios para diferentes tipos de toppings.	

Nota: El proveedor de estos equipos y maquinarias es PRODUMÁQUINAS S.A. la proforma se puede observar en el apartado Anexo 2.

Para garantizar la calidad y eficiencia en la producción de helados soft, se utilizará maquinaria especializada. El equipo principal incluye máquinas para helado soft, diseñadas para incorporar aire en la mezcla y mantener la temperatura ideal, logrando la textura ligera y cremosa característica del producto. Estas máquinas cuentan con sistemas de control automatizados que permiten ajustar los parámetros de batido y refrigeración según las necesidades de producción.

Además, se emplearán congeladores para el almacenamiento de materias primas como mezclas base, frutas y toppings, asegurando su conservación en condiciones óptimas. Otros equipos complementarios incluyen vitrinas refrigeradas para exhibir el producto, básculas digitales para medir ingredientes con precisión, dispensadores de toppings y herramientas de limpieza especializadas para mantener la higiene en todas las etapas del proceso. Esta selección de maquinaria asegura un flujo de trabajo eficiente, reduciendo tiempos de producción y garantizando la calidad del producto final.

4.3.4. Distribución de planta de producción

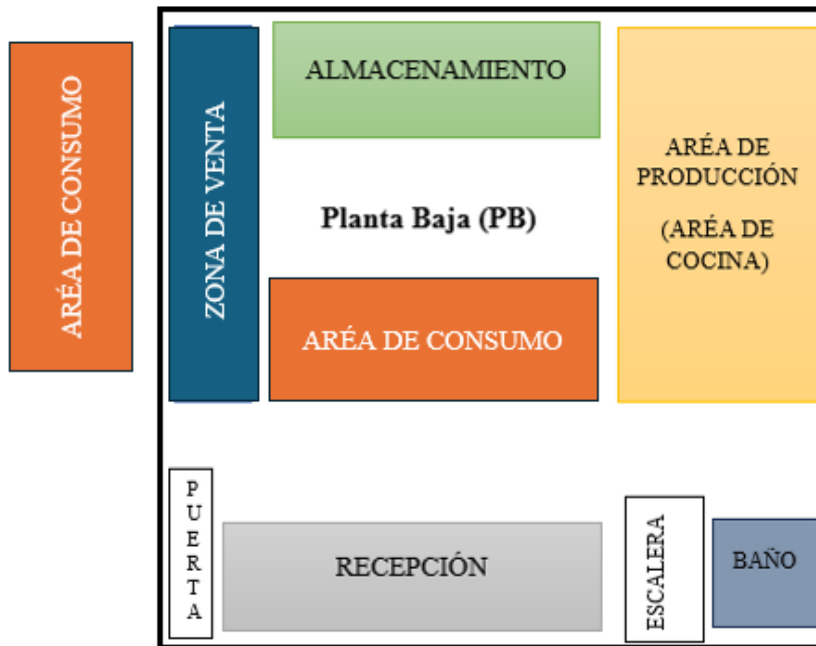
La distribución de la planta se diseñará de manera estratégica para optimizar el espacio disponible y facilitar el flujo de trabajo. Se establecerán áreas diferenciadas para cada etapa del proceso, empezando por la recepción y almacenamiento de materias primas, que estarán ubicadas cerca de la entrada para facilitar el manejo de insumos.

La zona de producción se situará en el centro del establecimiento, equipada con las máquinas de helado y espacio suficiente para el personal encargado de la preparación. Este diseño permitirá una transición fluida desde la preparación de la mezcla hasta el servicio del producto.

En la parte frontal y lateral se ubicará el área de atención al cliente, con vitrinas refrigeradas para exhibir los helados y un espacio para personalizar los pedidos. Esta sección será amplia, luminosa y acogedora para brindar una experiencia agradable al cliente; se dispondrá de una zona de limpieza y mantenimiento al final del establecimiento, garantizando la separación de actividades para cumplir con las normativas de higiene y seguridad, así como se puede ver en la figura 19.

Figura 19

Distribución del local



Nota. El local tiene la opción de ampliar en caso de requerirlo se puede invertir en ampliarlo.

CAPÍTULO V

5. Estudio organizacional

La estructura organizacional constituye un elemento esencial para el desarrollo eficiente de cualquier empresa. En este capítulo se abordan los aspectos fundamentales relacionados con la creación y el funcionamiento de la empresa dedicada a la producción y comercialización de helados soft en la ciudad de Manta, Ecuador. La definición clara de la misión, visión y valores institucionales permite orientar las acciones hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos, además de establecer roles y funciones precisos que brindan una base sólida para el crecimiento y la sostenibilidad del negocio.

5.1. Visión

Convertirnos en líderes en la producción y comercialización de helados soft en Manta, destacándonos por nuestra calidad, innovación y compromiso con la satisfacción de nuestros clientes, contribuyendo al desarrollo económico local.

5.2. Misión

Brindar a nuestros clientes helados soft de alta calidad, con sabores innovadores y personalizados, elaborados con los mejores ingredientes, mientras promovemos prácticas sostenibles y relaciones de confianza con nuestros colaboradores y proveedores

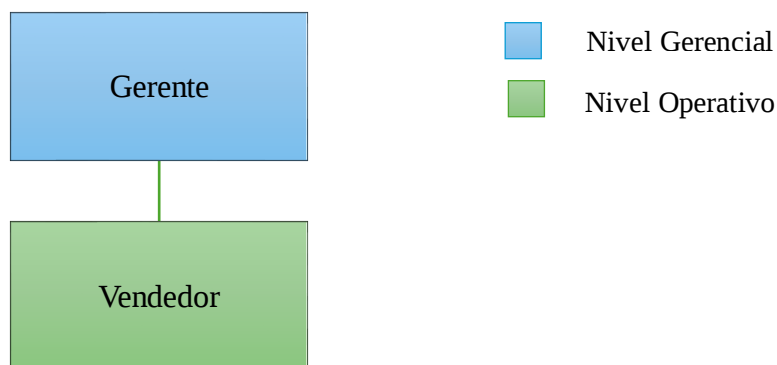
5.3. Estructura organizacional

La microempresa contará con una estructura organizacional de tipo vertical, caracterizada por un mando jerarquizado encabezado por el Gerente, quien será responsable de la dirección general y la asignación de funciones y responsabilidades al talento humano. Dicha estructura contempla únicamente dos niveles: el nivel gerencial y el nivel operativo, lo que permitirá una comunicación directa, una mayor eficiencia en el desempeño laboral y un control efectivo de las actividades como se puede observar en la figura 20.

La estructura organizacional está diseñada para garantizar un flujo de trabajo ágil y ordenado, así como una adecuada distribución de responsabilidades. Este modelo jerárquico asegura claridad en la toma de decisiones, coordinación entre los distintos niveles y una supervisión efectiva de las operaciones.

Figura 20

Organigrama Empresarial



Nota. Se observa en la figura que la microempresa tendrá un trabajador administrativo y un operativo.

Las funciones laborales son el conjunto de tareas, responsabilidades y actividades específicas que una persona debe desempeñar dentro de su puesto de trabajo, conforme a los objetivos y necesidades de la organización. Estas funciones se establecen para definir el rol de cada trabajador, optimizar los procesos productivos y garantizar el cumplimiento eficiente de las metas institucionales, es por ella que estas se detallan en las siguientes tablas 21 y 22.

Tabla 21.

Descripción del puesto de Gerente

PUESTO DE GERENTE	
Unidad administrativa	Gestión Administrativa
Denominación del puesto	Gerente
Remuneración	\$ 600,00
Misión:	Es el principal en la organización ya que de él depende que funcione la empresa, es el administrador de gastos, egresos, y es el que establece plan de captación del cliente y crea alianzas estratégicas.
Rol:	• Dirigir y coordinar las operaciones generales de la microempresa dedicada a la producción y comercialización de helados soft. • Supervisar los procesos de elaboración, control de calidad e inocuidad de los productos, asegurando el cumplimiento de las normas sanitarias. • Gestionar la compra de insumos, materias primas y mantenimiento de equipos de refrigeración y máquinas de helado. • Administrar los recursos financieros y humanos, garantizando un manejo eficiente de gastos y una adecuada atención al cliente. • Diseñar y aplicar estrategias de marketing local para posicionar la marca en Manta y aumentar la captación de clientes. • Establecer alianzas con proveedores, cafeterías y comercios para expandir los puntos de venta. • Evaluar el desempeño del personal operativo y fomentar un ambiente laboral colaborativo y productivo. • Analizar resultados de ventas y elaborar informes de gestión para la mejora continua del negocio.

Nota. La tabla muestra la descripción del puesto del Gerente.

Tabla 22.

Descripción del puesto del vendedor

PUESTO DE VENDEDOR	
Unidad administrativa	Operaciones
Denominación del puesto	Vendedor
Remuneración	\$ 470,00
Misión:	Atender al cliente de manera cordial y eficiente, promoviendo la venta de helados soft y garantizando una experiencia de compra satisfactoria. Su labor es clave para el posicionamiento de la marca y el incremento de las ventas de la microempresa.
Rol:	• Atender directamente al cliente, ofreciendo productos con amabilidad y eficiencia. • Preparar y despachar los helados soft cumpliendo con las normas de higiene y calidad establecidas. • Mantener el área de trabajo limpia, ordenada y con la maquinaria en correcto funcionamiento.

	• Promocionar los productos, informar sobre precios, sabores y promociones vigentes. • Registrar las ventas diarias y entregar reportes de ingresos al área administrativa. • Apoyar en el control del inventario de insumos y notificar oportunamente la necesidad de reposición. • Contribuir a la fidelización de los clientes mediante un servicio personalizado. • Cumplir con los horarios y políticas internas establecidas por la empresa.
--	--

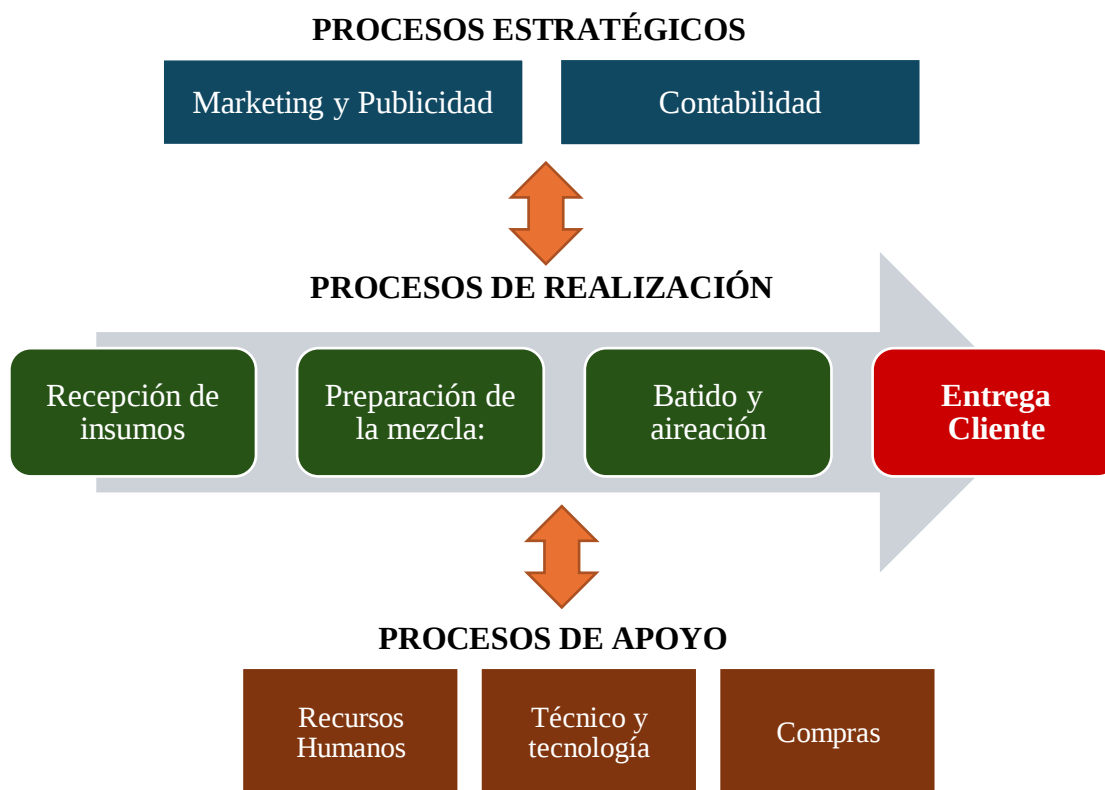
Nota. La tabla muestra la descripción del puesto del vendedor.

5.4. Mapa de procesos

Un mapa de procesos es una representación visual que muestra cómo se desarrollan las actividades dentro de una organización para alcanzar un objetivo. Permite identificar las entradas, salidas, responsables y relaciones entre las distintas tareas. Así también refleja las etapas clave desde la recepción de insumos hasta la entrega del producto final al cliente ver figura 21.

Figura 21.

Mapa de procesos



Nota: Esquematización de las actividades claves de la productora y comercializadora.

5.5. Funciones y productos esperados

5.5.1. Funciones:

- Producción de Helado: Elaborar helados soft con estándares de calidad y en diversas presentaciones.
- Atención al Cliente: Ofrecer un servicio personalizado que garantice la satisfacción del consumidor.
- Gestión de Insumos: Asegurar la adquisición, almacenamiento y manejo adecuado de materias primas.
- Mantenimiento de Equipos: Realizar inspecciones regulares y mantenimiento preventivo para garantizar el funcionamiento óptimo de las máquinas.
- Promoción y Marketing: Implementar estrategias de marketing para atraer y fidelizar clientes, aprovechando redes sociales y promociones.

5.5.2. Productos Esperados:

- Helados soft en diferentes sabores y presentaciones.
- Combinaciones personalizadas con una variedad de toppings.
- Productos especiales por temporadas, como ediciones limitadas o sabores temáticos.
- Servicios complementarios, como entrega a domicilio y catering para eventos.

5.6. Constitución jurídica

La productora y comercializadora se constituirá como empresa unipersonal, pues es una forma sencilla de formalizar ya que, no requiere de mucha documentación, ni inversión, y la responsabilidad-administración recae en la misma persona (Cyte, 2019).

El número de promotores también es un condicionamiento para la formación de los negocios, pues existe la obligación legal de que haya un número mínimo de socios y como se refiere inicialmente esta empresa solo cuenta con un socio el cual aporta el capital total y tiene la capacidad legal para realizar actos de comercio los cuales estén aprobados por la ley.

5.7. Obligaciones tributarias

Para el desarrollo del emprendimiento, se cumplieron las obligaciones tributarias establecidas por la legislación ecuatoriana. La empresa fue inscrita en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) a través del Servicio de Rentas Internas (SRI), permitiendo operar

formalmente. Posteriormente, se determinó y declaró el Impuesto al Valor Agregado (IVA), equivalente al 15% de las ventas realizadas, y se calculó el Impuesto a la Renta sobre las utilidades obtenidas al cierre del ejercicio fiscal anual.

Adicionalmente, se realizaron las declaraciones tributarias mensuales y anuales según el régimen fiscal correspondiente, y se cumplió con el pago de tasas municipales, como la habilitación anual del establecimiento. Estas acciones garantizaron la formalidad del negocio y aseguraron la correcta contribución al sistema tributario local y nacional.

5.8. Patentes y licencias necesarias para el emprendimiento

5.8.1. Permiso de funcionamiento de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA)

Se gestionaron las patentes y licencias requeridas para el inicio de actividades del negocio, cumpliendo con la normativa vigente. Entre los permisos obtenidos se incluyó el de funcionamiento emitido por el Ministerio de Salud Pública, el cual certificó que las instalaciones y procesos cumplían con los estándares sanitarios para la elaboración y comercialización de alimentos.

Asimismo, se tramitó la patente municipal ante el Municipio de Manta, habilitando la operación del negocio en la localidad. También se obtuvo el certificado de uso de suelo, que garantizó la idoneidad del lugar seleccionado para el establecimiento. Para proteger la identidad de la marca, el logo y el nombre del negocio fueron registrados en el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI). Estas gestiones aseguraron el cumplimiento legal y el respaldo necesario para la operación segura y confiable del emprendimiento.

5.8.2. Permiso cuerpo de bomberos

Este trámite se paga una vez por año calculado a partir de su emisión, su valor está calculado según el tamaño y el tipo de establecimiento, y se calcula la entidad emisora del permiso, el valor inicial es de \$5,00.

5.8.3. Patente Municipal

Este trámite se paga una vez por año calculado a partir de su emisión, su valor está calculado según la entidad emisora del permiso.

5.8.4. IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad social)

El Registro Patronal es uno de los pasos más importantes de la microempresa pues otorga formalidad en los procesos y este se realiza de forma gratuita y virtual.

5.8.5. Modalidad contractual

La modalidad de contrato ocasional resulta adecuada para una microempresa debido a su flexibilidad y adaptabilidad a las necesidades operativas del negocio. Este tipo de contrato permite incorporar personal por un tiempo determinado para atender incrementos temporales en la demanda, reemplazar trabajadores ausentes o cubrir actividades específicas sin comprometer la estabilidad financiera de la empresa. En el caso de una microempresa de helados soft, su aplicación se justifica durante temporadas de alta afluencia como vacaciones, feriados o eventos locales, donde es necesario contar con personal adicional en áreas como atención al cliente, producción o ventas.

Asimismo, esta modalidad contribuye al cumplimiento legal, ya que está regulada por el Código de Trabajo del Ecuador (art. 17), el cual establece que puede aplicarse cuando las labores no sean de carácter permanente y no excedan de un año. De esta manera, la microempresa optimiza sus recursos humanos de forma responsable, garantizando la formalidad laboral, el pago de beneficios proporcionales y la eficiencia en la gestión del talento, sin incurrir en costos fijos innecesarios fuera de los periodos de mayor actividad económica.

5.8.6. Patentes, marcas y otros tipos de registros

Como tendrá un nombre y logo la microempresa “Helar” debe hacer un trámite en Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI). La propiedad intelectual tiene como objeto proteger los bienes inmateriales. El valor es de \$208,00.

CAPÍTULO VI

6. Marketing estratégico

6.1. Estrategias de producto y diseño

La heladería es una microempresa dedicada a la elaboración y comercialización de helados soft con la finalidad de satisfacer las necesidades del mercado local el cual incluye familias, estudiantes y profesores.

El producto que ofrece tiene competencia directa, indirecta o sustituto de manera que es un mercado con mucha oferta, sin embargo, se tiene características distintivas que marcan una diferencia con otras. Los productos cumplirán con las siguientes características básicas:

Calidad Premium: Los helados son producidos con ingredientes cuidadosamente seleccionados, como leche fresca, frutas naturales y esencias de alta calidad, lo que asegura un sabor auténtico y una experiencia sensorial superior.

Variedad de Sabores: La oferta incluye sabores tradicionales como chocolate, vainilla y fresa, junto con opciones innovadoras como maracuyá, coco tropical y combinaciones únicas inspiradas en ingredientes locales.

Personalización: Los clientes pueden personalizar su helado eligiendo entre diversos tipos de conos o recipientes, salsas como chocolate caliente o caramelo, y una amplia selección de toppings como frutas frescas, chispas de chocolate, galletas trituradas y frutos secos.

Presentaciones Innovadoras: Los helados se ofrecen en conos, copas, y formatos para llevar, como pequeños envases familiares, ideales para compartir. Adicionalmente, se planea lanzar opciones temáticas según la temporada, como decoraciones navideñas o sabores de verano.

Compromiso con la Sostenibilidad: La empresa busca reducir su impacto ambiental utilizando empaques biodegradables y promoviendo prácticas responsables en toda la cadena de producción.

Diferenciación en el Mercado: El producto no solo responde a la demanda de helados en un clima cálido como el de Manta, sino que también ofrece una experiencia única al cliente, combinando sabor, creatividad y personalización. Además, al destacar el uso de ingredientes locales y la adaptación a las preferencias de los consumidores, los helados soft representan un producto competitivo y alineado con las tendencias del mercado. Este enfoque asegura la satisfacción del consumidor y posiciona a la empresa como un referente en la industria de helados en la región.

Adicional a estas características se agrega valor mediante la atención al cliente, el local ubicado en la zona universitaria tendrá servicio al cliente cuya función es ofrecer alternativas de productos y promociones. El lugar está acondicionado con aire acondicionado y dispositivos

de entretenimiento lo que permitirán tener una experiencia única y diferente a la que ofrece la competencia. Los productos serán de calidad, su adquisición es fresca del día y se mantiene una cadena de frío para conservar su frescura.

Adicional a estas características se agrega valor mediante la atención al cliente, el local ubicado en la zona universitaria tendrá servicio al cliente cuya función es ofrecer alternativas de productos y promociones. Los productos serán de calidad, su adquisición es fresca del día y se mantiene una cadena de frío para conservar su frescura.

Figura 22

Diseño del producto



Nota. Propuesta de producto.

6.1.1. Diseño, marca y Logo

La empresa adopta una marca que evoca frescura, calidad e innovación en sus productos, alineándose con las expectativas del mercado local y turístico. El diseño del logo, inspirado en elementos tropicales y la suavidad característica de los helados soft, busca generar un reconocimiento inmediato y diferenciarse en un mercado competitivo. Este distintivo gráfico será implementado en empaques, puntos de venta y estrategias publicitarias.

Figura 23

Marca



Nota. Elaboración propia.

Los colores utilizados en el logotipo son:

- **Color azul claro**, que transmite frescura, tranquilidad y confianza, asociado comúnmente con productos fríos como los helados. “El azul genera una sensación de calma y limpieza, evocando pureza y frescura” (Ruiz, 2019).
- **Color rosado**, que representa dulzura, ternura y placer. Este tono es ideal para un negocio de postres, ya que estimula emociones positivas y genera cercanía visual con el público infantil y juvenil. “El color rosa comunica amabilidad, dulzura y diversión” (Ruiz, 2019).
- **Color beige**, utilizado como fondo, equilibra el conjunto aportando calidez y armonía visual, lo que hace que el logo sea agradable y acogedor.

Elementos para destacar:

- El helado en cono es el elemento central, que permite identificar claramente el tipo de producto que ofrece la marca: postres fríos, dulces y cremosos.
- Los corazones laterales reflejan cariño y satisfacción, evocando la idea de que disfrutar un helado es un momento feliz.
- Las estrellas y copos de nieve refuerzan la sensación de frescura y frío, coherente con la naturaleza del producto.
- El nombre “HELAR”, escrito en mayúsculas y con una tipografía clara, facilita su recordación y transmite solidez e identidad de marca.

6.2. Estrategias de precio

Durante los periodos vacacionales universitarios, las ventas tienden a disminuir debido a que gran parte de los estudiantes (principal grupo de clientes) se encuentra fuera de la ciudad. De igual manera, en los feriados nacionales o locales, la demanda se reduce porque muchos consumidores no laboran ni transitan por la zona. Para optimizar recursos operativos, en estos periodos se mantendrá únicamente a un trabajador encargado, garantizando la continuidad mínima del servicio.

Por otro lado, durante la temporada de cosechas, se ajustará las opciones de toppings incorporando productos de temporada, especialmente frutas locales disponibles en abundancia, lo que permite mantener los mismos precios de venta gracias a la mayor oferta y menor costo de insumos, evitando así cualquier impacto negativo en la rentabilidad del negocio.

Tabla 23

Meses de disminución de ventas

	2024											
ACTIVIDAD	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEM	OCTUBRE	NOVIEMBR	DICIEMBRE
Vacaciones												
Feriados												
Cosechas de frutos dulces												
Cosecha de Frutos ácidos												

Nota. Con esta tabla se pueden implementar estrategias de compensación.



Disminución de ventas



Temporada de frutos dulces



Temporada de frutos ácidos

El análisis de la Tabla 9 y la Figura 10 proporciona información relevante sobre la disposición de pago de los consumidores respecto al helado soft en la ciudad de Manta. Los resultados evidencian que el 53% de los encuestados está dispuesto a pagar un precio

comprendido entre \$1,50 y \$2,00, mientras que el 46% prefiere un rango de entre \$2,00 y \$3,00. Esta tendencia demuestra que el 99% de los consumidores establece que es justo y accesible, posicionando el producto dentro de una franja económica media, atractiva para distintos segmentos del mercado local, como estudiantes, familias y trabajadores. Asimismo, solo el 1% de los participantes manifestó disposición a pagar menos de \$1,50 y ninguno mostró interés por precios superiores a \$3,00, lo que evidencia la existencia de un límite de gasto razonable y una valoración equilibrada de la relación calidad-precio.

Por otro lado, la encuesta determinó que el precio no constituye un factor decisivo para el 7% de los consumidores, lo cual sugiere que otros atributos, como la calidad, el sabor y la experiencia de consumo, influyen con mayor peso en la decisión de compra. Con base en estos hallazgos, se formularon estrategias de precios orientadas a captar y fidelizar tanto al mercado local como al turístico, considerando las características socioeconómicas y estacionales de la demanda. Para ello, se realizó un análisis comparativo de precios de productos similares disponibles en la zona, incorporando variables como costos de producción, márgenes de ganancia y poder adquisitivo del público objetivo.

En función de este diagnóstico, se adoptó una estrategia de precios competitivos, que busca posicionar el helado soft como un producto accesible, pero con altos estándares de calidad. Asimismo, se diseñaron tácticas complementarias, como promociones por volumen y descuentos en horarios de menor afluencia, con el propósito de incrementar la rotación y optimizar los ingresos diarios. Se incluyeron además paquetes promocionales para fechas de alta afluencia turística y eventos locales, contribuyendo a la estabilidad económica del negocio. En consecuencia, se determinó que un precio promedio de \$2,50 por porción personalizada resulta económicamente viable, competitivo y atractivo para el consumidor, garantizando la sostenibilidad financiera y el posicionamiento estratégico del producto en el mercado de Manta.

6.3. Estrategias de plaza y canales de distribución (Alianzas estratégicas)

El canal de distribución y punto de venta físico la heladería “Helar” es su establecimiento ubicado en la zona universitaria del cantón Manta, provincia Manabí, este espacio es una de las fortalezas del emprendimiento, pues se localiza en un área con afluencia estudiantil, cuenta con valores agregados tales como aire acondicionado, generador eléctrico, cámaras de vigilancia y dispositivos de entretenimiento.

Las alianzas estratégicas de la heladería Helar, ubicada en las cercanías del sector

universitario se enfocan en fortalecer su posicionamiento en el mercado local mediante la colaboración con actores clave del sector comercial y la comunidad universitaria. Entre ellas destacan los convenios con cafeterías y locales de comida rápida del sector, este producto en su menú como opción de postre o complemento. Asimismo, se busca establecer acuerdos con asociaciones estudiantiles y eventos universitarios para la promoción de la marca a través de degustaciones, descuentos y patrocinios. Estas alianzas no solo incrementan la visibilidad de la heladería, sino que también fomentan la fidelización de un público joven y constante, consolidando su presencia como una alternativa atractiva y accesible en el entorno universitario.

El principal canal de publicidad serán las redes sociales como página de Facebook, Instagram, patrocinio publicitario y WhatsApp. Otro canal serán volantes entregadas a transeúntes, y finalmente se utilizará un canal tradicional, la cual es la malla publicitaria.

6.4. Estrategias de promoción

Para posicionar la microempresa en el mercado local, se implementarán estrategias de promoción accesibles y efectivas que no requieren una alta inversión. Se lanzó una campaña digital a través de redes sociales como Facebook e Instagram, enfocada en mostrar la frescura y variedad de los productos, así como el ambiente acogedor del local. Estas acciones incluyeron promociones de lanzamiento como descuentos para los primeros clientes y obsequios por compra, lo que permitió generar un impacto inicial positivo y atraer al público joven de la zona universitaria. Además, se impulsó la publicidad visual mediante volantes y carteles en puntos estratégicos cercanos a la ULEAM, reforzando el reconocimiento de la marca y estimulando el tráfico hacia el negocio.

Adicionalmente, se desarrollarán actividades presenciales y comunitarias para fortalecer la conexión con los consumidores. Entre ellas destacan degustaciones en eventos locales, sorteos en redes sociales y programas de referidos, donde los clientes obtienen beneficios al recomendar la marca. También se consideró ofrecer el local para pequeñas celebraciones o reuniones estudiantiles, incrementando la visibilidad del negocio y generando ingresos adicionales. Finalmente, la creación de una imagen corporativa uniforme y coherente mediante el uso de logotipos, colores y vestimenta del personal contribuye a consolidar la identidad de la heladería “Helar”, proyectando profesionalismo y confianza ante el público objetivo.

CAPÍTULO VII

7. Análisis Financiero

Para la microempresa Helar, la inversión inicial asciende a \$14.971,78 monto destinado a la adquisición de equipos, mobiliario y capital de trabajo necesario para el inicio de operaciones. En este capítulo se presenta un análisis financiero integral, que incluye la evaluación del capital de operación, la proyección de los estados financieros, las fuentes de financiamiento y la aplicación de indicadores como el punto de equilibrio, el VAN y la TIR. El propósito es determinar la viabilidad económica y rentabilidad del proyecto de emprendimiento, demostrando que la creación de la heladería “Helar” puede sostenerse financieramente y generar utilidades a mediano plazo.

7.1. Presupuesto de inversión

7.1.1. Activo fijo

Estos activos son necesarios para el funcionamiento de una empresa, se toman en cuenta maquinarias, muebles, equipos de oficina, industriales de computación, entre otros. Dando un total de \$5.670,00,

Tabla 24

Maquinarias y equipos

MAQUINARIAS			
CANT.	DETALLE	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
1	Máquina de helados soft: Cremoladera modelo GXRJ12LX2, BQL-825T estructura de acero inoxidable con capacidad en su Tolva de 25 litros/ hora.	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
1	Congelador Horizontal Indurama: Modelo CI-400 15' 400 litros Color Blanco, Control de temperatura – 2 Puertas en lámina lisa – Puertas con llave – Sistema de doble acción: congelador y enfriador – Interior blanco – Mayor capacidad para hacer hielo - 2 Canastas metálicas interiores.	\$ 650,00	\$ 650,00
1	Vitrina de tooppins: De acero inoxidable puede manejar una temperatura de trabajo (°C) +2/+10	\$ 550,00	\$ 550,00
TOTAL			\$ 3.700,00

Nota. Elaboración propia

Tabla 25*Muebles y Enseres*

MUEBLES Y ENSERES				
CANT.	DETALLE	CARACTERÍSTICAS	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Sillas de escritorio	Silla modelo 456	\$ 30,00	\$ 30,00
20	Silla	silla pycca	\$ 7,00	\$ 140,00
1	Escritorio	Escritorio Ele 160 X 140	\$ 60,00	\$ 60,00
2	Archivador de piso	Color café de 100X50	\$ 20,00	\$ 40,00
TOTAL				\$ 270,00

*Nota. Elaboración propia***Tabla 26***Equipos de computación*

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN				
CANT.	DETALLE	CARACTERÍSTICAS	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	IMPRESORA	EPSON	\$ 300,00	\$ 300,00
1	Laptop	Computadora marca HP	\$ 700,00	\$ 700,00
TOTAL				\$ 1.000,00

*Nota. Elaboración propia***Tabla 27***Equipos de oficina*

EQUIPOS DE OFICINA				
CANT.	DETALLE	CARACTERÍSTICAS	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Aire acondicionado	LG Mini Split 28 SEER 9000 BTU LS090HYV	\$ 700,00	\$ 700,00
TOTAL				\$ 700,00

*Nota. Elaboración propia***7.1.2. Activo diferido**

En este caso, los activos diferidos incluyen pagos por permisos de funcionamiento, trámites legales, registros municipales, diseño de marca, publicidad inicial y otros costos administrativos vinculados con la apertura del emprendimiento. Dichos gastos se cancelan por adelantado, puesto que permiten habilitar el inicio formal de las actividades comerciales. El total de activos diferidos asciende a \$300,00, monto que será recuperado mediante el proceso de amortización contable, distribuyéndose proporcionalmente en los primeros ejercicios económicos, con el fin de reflejar de manera precisa el uso y beneficio de estos recursos.

Tabla 28*Activo diferido*

ACTIVO DIFERIDO	
	VALOR
Permiso de funcionamiento	\$ 300,00
TOTAL, DE ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 300,00

Nota. Elaboración propia**7.1.3. Amortización**

La amortización es el proceso contable mediante el cual se distribuye el costo de un activo diferido a lo largo de su vida útil. Es decir, permite reconocer periódicamente en los estados financieros la pérdida de valor o consumo del activo conforme este contribuye a generar ingresos para la empresa. En otras palabras, la amortización representa una asignación gradual del gasto asociado a inversiones que no se utilizan de una sola vez.

Tabla 29.*Amortización*

AMORTIZACIÓN								
DESCRIPCIÓN	AÑOS	VALOR	1	2	3	4	5	TOTAL
Funcionamiento	5	\$ 300,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 300,00
TOTAL			\$240,00	\$180,00	\$120,00	\$ 60,00	-	

Nota. Elaboración propia**7.1.4. Depreciación**

La depreciación se aplicará considerando la naturaleza y vida útil de los bienes que conforman los activos fijos de la microempresa Helar, respetando los porcentajes establecidos por la normativa contable vigente. Tal como se detalla en la Tabla 30, los activos fijos del establecimiento están conformados por diferentes rubros, cada uno con su respectivo porcentaje y tiempo de depreciación.

En conjunto, el valor total de los activos fijos asciende a \$5.670,00, generando una depreciación total anual de \$800,30, lo cual refleja la disminución paulatina del valor de los bienes utilizados en la operación del negocio y permite mantener un registro contable realista y coherente del patrimonio empresarial.

Tabla 30.*Depreciación*

DEPRECIACIÓN				
DESCRIPCION	VALOR	TIEMPO DE DEPRECIACION EN AÑOS	%	AÑO 1
Equipos de oficina	\$ 700,00	10	10%	\$70,00
Maquinarias	\$ 3.700,00	10	10%	\$370,00
Muebles y enseres	\$ 270,00	10	10%	\$27,00
Equipo de computación	\$ 1.000,00	3	33,33%	\$333,30
TOTAL, DE ACTIVOS FIJOS	\$ 5.670,00			\$ 800,30

Nota. Elaboración propia

7.2. Ingresos

Este apartado se relaciona directamente con la venta de bienes o servicios que generan ingresos para la empresa. En el caso de la microempresa Helar, su producto principal es el helado soft, ofrecido en una única presentación, tal como se muestra en la Figura 22. El análisis correspondiente al costo unitario de producción y los márgenes de ganancia se presenta de manera detallada en la Tabla 31, donde se evidencia la estructura de precios y la rentabilidad estimada del producto:

Tabla 31.*Estructura del precio*

PRECIO DE PVP DEL PRODCUTO UNIDAD			
DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL	UNIDAD	C. TOTAL
Materia prima	\$ 752,09	1584	\$ 0,47
Costos indirectos	\$ 355,50	1584	\$ 0,22
Mano de obra	\$ 669,59	1584	\$ 0,42
Gastos administrativos	\$ 928,41	1584	\$ 0,59
Gastos de ventas	\$ 86,67	1584	\$ 0,05
Precio Bruto			\$ 1,76
IVA 15%			\$ 0,27
MARGEN DE GANANCIA 23%			\$ 0,47
PRECIO DE VENTA AL PUBLICO			\$ 2,50

Elaboración propia

Para realizar la proyección de ventas, se toman como referencia los datos presentados en la Tabla 16, correspondiente a la segmentación del mercado, y la Tabla 18, relacionada con el tamaño del proyecto. A partir de esta información, se establecen las unidades estimadas a vender anualmente, considerando además un porcentaje de incremento del 4%, que refleja tanto

el crecimiento poblacional como el mayor alcance del mercado meta, permitiendo así una proyección más precisa y realista del comportamiento futuro de las ventas.

Tabla 32

Proyección de ventas

4% incremento anual						
VENTAS						
PRECIO	Consumo anual	Ventas año 1	Ventas año 2	Ventas año 3	Ventas año 4	Ventas año 5
2,23	18.578	\$ 41.428,94	\$ 43.086,10	\$ 44.809,54	\$ 46.601,92	\$ 48.466,00
0,27	18.578	\$ 5.016,06	\$ 5.216,70	\$ 5.425,37	\$ 5.642,39	\$ 5.868,08
		\$46.445,00	\$48.302,80	\$50.234,91	\$52.244,31	\$54.334,08

Nota. El precio marcado en color naranja corresponde al precio bruto más la ganancia, mientras que el precio señalado en color verde representa el valor del IVA (15%) por pagar. Elaboración propia.

7.3. Egresos

Los egresos son todas aquellas salidas de dinero, dentro de ello se contemplan los costos y gastos, estos permiten el desarrollo del producto y el funcionamiento de la empresa. Dentro de este apartado se puede encontrar los materiales indirectos, materia prima, mano de obra directa, gastos administrativos, gastos de venta entre otros, para un mejor análisis se resume los costos y los gastos en una sola tabla que es la siguiente:

Tabla 33

Costos y gastos valor mensual y anual

COSTOS Y GASTOS		
DESCRIPCIÓN	VALOR	
	MENSUAL	ANUAL
COSTOS OPERACIONALES		
MATERIALES	\$ 752,09	\$ 8.820,93
EQUIPOS DE TRABAJO	\$ 5,50	\$ 66,00
Alquiler de local	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Servicio de limpieza	\$ 200,00	\$ 2.400,00
MANO DE OBRA DE PRODUCCION	\$ 669,59	\$ 8.035,07
COSTOS OPERATIVO TOTAL	\$ 1.777,18	\$ 21.122,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS		
SUELDO ADMINISTRATIVO	\$ 837,05	\$ 10.044,56
Internet	\$ 20,00	\$ 240,00
Consumo de Energía Eléctrica	\$ 50,00	\$ 600,00
agua	\$ 20,00	\$ 240,00
Útiles de Oficina	\$ 1,37	\$ 16,40
Subtotal	\$ 928,41	\$ 11.140,96
NO REPRESENTAN DESEMBOLSOS DE DINERO		

DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS	\$ 66,69	\$ 800,30
AMORTIZACIÓN ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 5,00	\$ 60,00
Subtotal	\$ 71,69	\$ 860,30
TOTAL, GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 1.000,11	\$ 12.001,26
GASTOS DE MARKETING Y VENTAS		
Publicidad	\$ 295,00	\$ 3.540,00
TOTAL, GASTOS DE MARKETING Y VENTAS	\$ 295,00	\$ 3.540,00
TOTAL, GASTOS OPERACIONALES	\$ 1.295,11	\$ 15.541,26

Nota. Elaboración propia

7.4. Capital de trabajo

El capital de trabajo son los recursos que tiene una empresa para iniciar sus actividades, es decir es la capacidad económica que tendrá para enfrentar sus compromisos a corto plazo. Entre los valores que incluyen están: los sueldos, alquiler, servicios básicos, entre otros, denominados costos fijos y variables tal como se observa en la tabla 34.

Tabla 34

Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Materia prima	\$ 752,09
Mano de obra	\$ 669,59
Costos indirectos	\$ 355,50
Gastos	\$ 1.223,41
TOTAL, DE ACT. DIFERIDOS	\$ 9.001,78

Nota: Para el funcionamiento la microempresa Helar, ha decidido tomar los siguientes valores para los tres primeros meses.

7.5. Financiamiento

La estructuración de capital para el presente emprendimiento se encuentra formado 100% por accionistas ya que el valor de inversión inicial no es muy alto:

Tabla 35.

Financiamiento

FINANCIAMIENTO		
DESCRIPCIÓN	%	USD
A. ACCIONISTAS	100%	\$ 14.971,78
TOTAL, DE INVERSION		\$ 14.971,78

Nota. Elaboración propia

7.6. Estados financieros

7.6.1. Estado de resultado integral

En el estado de resultado se refleja el ingreso y egreso de la empresa, tomando en cuenta el aumento porcentual del 4% para las ventas y de 6% del costo operacional (exceptuando el gasto de ventas el cual disminuye por la estrategia aplicada el darse a conocer el primer año y posteriormente estabilizarse), en la venta del producto se le resta el IVA 15%, pero este valor va incluido en el precio PVP.

Tabla 36.

Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 41.428,94	\$ 43.086,10	\$ 44.809,54	\$ 46.601,92	\$ 48.466,00
costo de Ventas	\$ 21.122,00	\$ 22.389,32	\$ 23.732,68	\$ 25.156,64	\$ 26.666,04
UTILIDAD BRUTA	\$ 20.306,94	\$ 20.696,77	\$ 21.076,86	\$ 21.445,28	\$ 21.799,96
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 12.001,26	\$ 12.669,72	\$ 13.378,28	\$ 13.799,39	\$ 14.595,54
Energía eléctrica	\$ 600,00	\$ 636,00	\$ 674,16	\$ 714,61	\$ 757,49
Sueldo Administrativo	\$ 10.044,56	\$ 10.647,23	\$ 11.286,07	\$ 11.963,23	\$ 12.681,03
Agua	\$ 240,00	\$ 254,40	\$ 269,66	\$ 285,84	\$ 302,99
Internet	\$ 240,00	\$ 254,40	\$ 269,66	\$ 285,84	\$ 302,99
Útiles de Oficina	\$ 16,40	\$ 17,38	\$ 18,43	\$ 19,53	\$ 20,70
Depreciación	\$ 800,30	\$ 800,30	\$ 800,30	\$ 470,33	\$ 470,33
Amortización	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00
GASTOS DE VENTAS	\$ 3.540,00	\$ 1.000,00	\$ 600,00	\$ 400,00	\$ 200,00
Publicidad	\$ 3.540,00	\$ 1.000,00	\$ 600,00	\$ 400,00	\$ 200,00
TOTAL, DE GASTOS	\$ 15.541,26	\$ 13.669,72	\$ 13.978,28	\$ 14.199,39	\$ 14.795,54
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 4.765,68	\$ 7.027,06	\$ 7.098,58	\$ 7.245,89	\$ 7.004,42
(-) 15% Utilidad a empleados y trabajador	\$ 714,85	\$ 1.054,06	\$ 1.064,79	\$ 1.086,88	\$ 1.050,66
(=) UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA RE	\$ 4.050,83	\$ 5.973,00	\$ 6.033,79	\$ 6.159,00	\$ 5.953,76
(-) 22% Impuesto a la Renta	\$ 891,18	\$ 1.314,06	\$ 1.327,43	\$ 1.354,98	\$ 1.309,83
(=) UTILIDAD LIQUIDA	\$ 3.159,64	\$ 4.658,94	\$ 4.706,36	\$ 4.804,02	\$ 4.643,93
(30%) DIVIDENDOS	\$ 947,89	\$ 1.397,68	\$ 1.411,91	\$ 1.441,21	\$ 1.393,18
10% RESERVA LEGAL	\$ 315,96	\$ 465,89	\$ 470,64	\$ 480,40	\$ 464,39
UTILIDAD RETENIDA	\$ 1.895,79	\$ 2.795,36	\$ 2.823,81	\$ 2.882,41	\$ 2.786,36

Nota. Elaboración propia

7.6.2. Estado de situación general

Tabla 37

Estado de situación general

BALANCE GENERAL						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
CORRIENTE	\$ 9.001,78	\$ 14.627,76	\$ 19.961,19	\$ 24.154,27	\$ 28.126,36	\$ 31.778,04
Caja	\$ 9.001,78	\$ 14.627,76	\$ 19.961,19	\$ 24.154,27	\$ 28.126,36	\$ 31.778,04
ACTIVOS FIJOS	\$ 5.670,00	\$ 4.869,70	\$ 4.069,40	\$ 3.269,10	\$ 2.798,77	\$ 2.328,43
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
MUEBLES Y ENSERES	\$270,00	\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 270,00
MAQUINARIA	\$3.700,00	\$ 3.700,00	\$ 3.700,00	\$ 3.700,00	\$ 3.700,00	\$ 3.700,00
EQUIPOS DE OFICINA	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00
(-) Depreciación		\$ 800,30	\$ 800,30	\$ 800,30	\$ 470,33	\$ 470,33
(-) Depreciación Acumulada		\$ 800,30	\$ 1.600,60	\$ 2.400,90	\$ 2.871,23	\$ 3.341,57
DIFERIDO	\$ 300,00	\$ 240,00	\$ 180,00	\$ 120,00	\$ 60,00	\$ -
Permiso de funcionamiento	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
(-) Amortización		\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00
(-) Amortización Acumulada		\$ 60,00	\$ 120,00	\$ 180,00	\$ 240,00	\$ 300,00
TOTAL, ACTIVO	\$ 14.971,78	\$ 19.737,46	\$ 24.210,59	\$ 27.543,37	\$ 30.985,12	\$ 34.106,47
PASIVO CORRIENTE		\$ 2.553,93	\$ 3.765,80	\$ 3.804,13	\$ 3.883,07	\$ 3.753,67
Particip. de trabajadores por pagar		\$ 714,85	\$ 1.054,06	\$ 1.064,79	\$ 1.086,88	\$ 1.050,66
impuesto a la renta por pagar		\$ 891,18	\$ 1.314,06	\$ 1.327,43	\$ 1.354,98	\$ 1.309,83
Dividendo		\$ 947,89	\$ 1.397,68	\$ 1.411,91	\$ 1.441,21	\$ 1.393,18
TOTAL, PASIVO	\$ -	\$ 2.553,93	\$ 3.765,80	\$ 3.804,13	\$ 3.883,07	\$ 3.753,67
PATRIMONIO	\$ 14.971,78	\$ 17.183,53	\$ 20.444,79	\$ 23.739,24	\$ 27.102,05	\$ 30.352,81
CAPITAL SOCIAL	\$ 14.971,78	\$ 14.971,78	\$ 14.971,78	\$ 14.971,78	\$ 14.971,78	\$ 14.971,78
Reserva Legal		\$ 315,96	\$ 781,86	\$ 1.252,49	\$ 1.732,90	\$ 2.197,29
UTILIDAD RETENIDA		\$ 1.895,79	\$ 2.795,36	\$ 2.823,81	\$ 2.882,41	\$ 2.786,36
UTILIDAD DE AÑOS ANTERIOR			\$ 1.895,79	\$ 4.691,15	\$ 7.514,96	\$ 10.397,38
TOTAL, PASI + PATRIMONIO	\$ 14.971,78	\$ 19.737,46	\$ 24.210,59	\$ 27.543,37	\$ 30.985,12	\$ 34.106,47

Nota. Elaboración propia

7.6.3. Estado de flujo de efectivo

Este permite conocer sobre los ingresos y gastos que genera la microempresa Helar durante los cinco primeros años, permitiendo determinar la solvencia y liquidez que posee la empresa Para el primer año se tendrá un flujo neto de caja de \$ 5.625,98

Tabla 38

Estado de flujo de efectivo

FLUJO DE EFECTIVO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES		\$ 41.428,94	\$ 43.086,10	\$ 44.809,54	\$ 46.601,92	\$ 48.466,00
Ventas		\$ 41.428,94	\$ 43.086,10	\$ 44.809,54	\$ 46.601,92	\$ 48.466,00
TOTAL, EGRESOS		\$ 35.802,96	\$ 37.752,67	\$ 40.616,46	\$ 42.629,83	\$ 44.814,32
EGRESOS OPERACIONALES		\$ 35.802,96	\$ 37.752,67	\$ 40.616,46	\$ 42.629,83	\$ 44.814,32
Costo de venta		\$ 21.122,00	\$ 22.389,32	\$ 23.732,68	\$ 25.156,64	\$ 26.666,04
Gastos de venta		\$ 3.540,00	\$ 1.000,00	\$ 600,00	\$ 400,00	\$ 200,00
Gastos Administrativos		\$ 11.140,96	\$ 11.809,42	\$ 12.517,98	\$ 13.269,06	\$ 14.065,21
Participación. de los empleados 15%			\$ 714,85	\$ 1.054,06	\$ 1.064,79	\$ 1.086,88
Impuesto a la renta 22%			\$ 891,18	\$ 1.314,06	\$ 1.327,43	\$ 1.354,98
Dividendos			\$ 947,89	\$ 1.397,68	\$ 1.411,91	\$ 1.441,21
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 14.971,78					
Capital inicial	\$ 14.971,78					
EGRESOS NO OPERACIONALES						
ACTIVOS FIJOS	\$ 5.670,00					
ACTIVO DIFERIDO	\$ 300,00					
TOTAL, EGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 5.970,00					
FLUJO FINANCIERO	\$ 9.001,78	\$ 5.625,98	\$ 5.333,43	\$ 4.193,08	\$ 3.972,09	\$ 3.651,68
FLUJO AÑO ANTERIOR		\$ 9.001,78	\$ 14.627,76	\$ 19.961,19	\$ 24.154,27	\$ 28.126,36
FLUJO DE CAJA		\$ 14.627,76	\$ 19.961,19	\$ 24.154,27	\$ 28.126,36	\$ 31.778,04
	\$ (14.971,78)	\$ 5.625,98	\$ 5.333,43	\$ 4.193,08	\$ 3.972,09	\$ 3.651,68

Nota. Elaboración propia

7.7. Costo de oportunidad

Costo de oportunidad o WACC es del 14,41 %, lo cual significa que el proyecto debe generar, como mínimo, una rentabilidad anual equivalente a ese porcentaje para mantener su valor y cubrir el costo de las fuentes de financiamiento, en este caso compuesto únicamente por capital propio. Este valor refleja el costo de oportunidad del inversionista, es decir, la tasa mínima que espera obtener por destinar sus recursos a este proyecto en lugar de invertirlos en alternativas con un riesgo similar. Por tanto, si la rentabilidad del proyecto, medida a través de la TIR, es superior al 14,41%, se considera financieramente rentable y generador de valor; en caso contrario, no resultaría conveniente su ejecución desde el punto de vista económico.

Tabla 39.

Costo de oportunidad

PREMISAS		
(g) Tasa de crecimiento a perpetuidad	5,10%	Crecimiento PIB (últimos 20 años)
(Rf) -Tasa libre de riesgo	2,84%	Rendimiento bonos USA 10 años
(B) - Beta de la industria	1,20%	Promedio Beta de empresas comparables
(Rm) - Retorno del mercado	7,16%	Rendimiento del índice accionario S&P 500 desde 1998
(Pr) - Prima de riesgo	6,42%	Riesgo país promedio desde 1998
Riesgo de liquidez	0,00%	
CAPM (Re)	14,41%	
Participación de empleados	15,00%	
Impuesto a la renta	22,00%	
COSTO DE CAPITAL	Estr.Fin.	Costo K
Deuda	0% D/V	8,0% Rd
Patrimonio	100% E/V	14,4% Re
Total	100,00%	
Tasa de impuestos		33,70% Ti
Costo capital promedio ponderado (WACC)		14,41%

Nota. Elaboración propia

7.8. TIR Y VAN

El Valor Actual Neto (VAN) alcanza los \$ 61.814,70 cifra superior a cero, lo que demuestra que el proyecto crea valor y es financieramente viable. Este resultado indica que, una vez descontados los flujos de efectivo futuros al costo de oportunidad del 14.41%, la inversión no solo recupera el capital inicial, sino que además genera un excedente económico. Por su parte, la Tasa Interna de Retorno (TIR) se sitúa en 17,4%, lo que significa que el

proyecto ofrece una rentabilidad superior al costo de oportunidad, duplicando prácticamente el rendimiento mínimo exigido por los inversionistas. En términos financieros, esto confirma que la inversión es rentable, sostenible y atractiva frente a otras alternativas de similar riesgo.

Tabla 40.

Evaluación del proyecto VAN y TIR

COSTO DE OPORTUNIDAD	14,41%
VAN	\$ 61.814,70
TIR	17,4%

Nota. Elaboración propia

7.9. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio representa el nivel de ventas en el que los ingresos totales igualan a los costos totales, es decir, el momento en que la empresa no obtiene ni ganancias ni pérdidas. En este caso y según la formula aplicada el punto de equilibrio se alcanza al vender 17.553 unidades, lo que equivale a un ingreso aproximado de \$43.883. Esto significa que, a partir de ese volumen de ventas, la empresa comenzará a generar beneficios. A continuación, el detalle:

$$\text{Punto de equilibrio (en unidades)} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio de venta unitario} - \text{Costo variable unitario}}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{15.541,26}{2,23-1,76} = \frac{15.541,26}{0,47} = 33.067 \text{ unidades } (\$73.738 \text{ en ingreso})$$

Para determinar el punto de equilibrio en gráfico, inicialmente se debe establecer una tabla de proyección la cual es la siguiente:

Tabla 41.

Punto de equilibrio

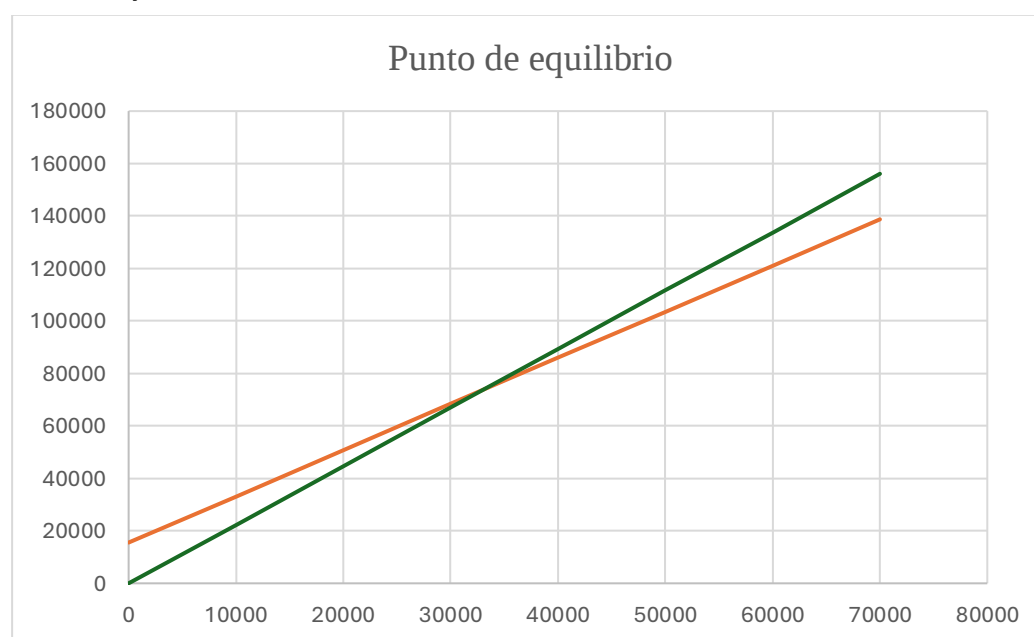
UNIDADES	COSTO TOTAL	INGRESOS X VENTAS
0	\$ 15.541,26	\$ -
10000	\$ 33.141,26	\$ 22.300,00
20000	\$ 50.741,26	\$ 44.600,00
30000	\$ 68.341,26	\$ 66.900,00
40000	\$ 85.941,26	\$ 89.200,00
50000	\$ 103.541,26	\$ 111.500,00
60000	\$ 121.141,26	\$ 133.800,00
70000	\$ 138.741,26	\$ 156.100,00

Nota. Elaboración propia

En la figura 24 se evidencia el punto de equilibrio cuya línea verde representa los costos totales, mientras que la línea naranja muestra los ingresos por ventas. El punto donde ambas líneas se cruzan indica el punto de equilibrio, evidenciando que antes de ese punto los costos superan a los ingresos (zona de pérdida), y después de él, los ingresos son mayores que los costos (zona de ganancia).

Figura 24

Punto de equilibrio



Nota. Elaboración propia

7.10. Índices financieros

son herramientas de análisis que permiten evaluar la situación económica y el desempeño financiero de una empresa a partir de la relación entre diferentes partidas de sus estados financieros.

Tabla 42.

Indicadores financieros

FACTOR	INDICADORES	FÓRMULA	VALOR
LIQUIDEZ	Liquidez Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	5,73
SOLVENCIA	Endeudamiento a corto plazo	Pasivo Corriente / Pasivo Total	100%
RENTABILIDAD	Rentabilidad con relación a ventas	(Utilidad Neta / Ventas)	0,11

Nota: Análisis del primer año de funcionamiento 2025, de la microempresa “Helar”

Liquidez. – Este resultado es un indicador muy positivo, pues indica que la microempresa tiene la capacidad de cubrir sus deudas es decir por cada dólar de pasivos corrientes, hay \$5,73 en activos para cubrirlos, se enfatiza que estos deben ser productivos.

Endeudamiento a corto plazo. - El indicador de concentración de deuda a corto plazo alcanza el 100%, lo que revela que la totalidad de las obligaciones de la organización tienen una exigibilidad menor a un año. Si bien en estructuras financieras tradicionales una concentración elevada en el pasivo corriente podría sugerir un riesgo de liquidez, en el presente proyecto este valor es el resultado de una estrategia de financiamiento 100% con capital propio. Al no existir deuda financiera de largo plazo, el pasivo se compone de cuentas operativas.

Rentabilidad con relación a ventas. - Por cada dólar que la empresa vende, le quedan aproximadamente 11,5 centavos de ganancia real después de pagar todos los gastos e impuestos. Para ser el primer año de funcionamiento, un margen neto de doble dígito suele ser un indicador saludable para una microempresa.

7.11. Recuperación de inversión

La Tabla 43 presenta el tiempo estimado de recuperación de la Inversión de un proyecto, el resultado sugiere que la inversión tiene una alta liquidez y un riesgo relativamente bajo, ya que el capital queda expuesto por un período corto. Esto significa que, si el proyecto tuviera problemas después del segundo año, la inversión inicial ya estaría cubierta, limitando la pérdida potencial. Generalmente, los inversores prefieren proyectos que les devuelvan su dinero rápidamente. Un PRI de poco más de 2 años suele ser visto como un resultado bueno o excelente para la mayoría de los proyectos, indicando una generación de caja rápida y eficiente.

Tabla 43

Recuperación de la inversión

CALCULO DE LA RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN		
AÑO	SE PRECUPERA	ACUMULADO
1	5.626	5.626
2	5.333	10.959
3	4.193	15.152
4	3.972	19.125
5	3.652	22.776

INVERSIÓN	TIEMPO DE RECUPERACIÓN INVERSIÓN	
14.972	2.26	AÑOS

Nota. Elaboración propia

8. Conclusiones

- El plan de negocio se posiciona estratégicamente en un mercado con un crecimiento sostenido (en Ecuador este mercado creció en un 22%) y una demanda local impulsada por el clima cálido de Manta y la ubicación junto a la Universidad Laica Eloy Alfaro. La introducción del helado *soft* personalizado, poco saturado en el área, ofrece una diferenciación clara frente a la competencia directa (heladerías tradicionales) e indirecta (postres congelados), lo que garantiza una base sólida para el volumen de ventas inicial, cumpliendo con el objetivo de ser una propuesta viable.
- La empresa logra una combinación efectiva entre innovación y sostenibilidad, dos pilares esenciales para el consumidor moderno. La propuesta de valor de helados *soft* con sabores típicos ecuatorianos (maracuyá, naranjilla, maní) refuerza la identidad local, mientras que el uso de envases biodegradables y un formato para llevar responde a la tendencia de consumo responsable. Esta mezcla crea una ventaja competitiva sostenible y cumple con el objetivo de ser un proyecto innovador y sostenible dentro del sector.
- La elección de la ubicación junto a la Universidad Laica Eloy Alfaro es estratégicamente acertada, ya que segmenta al principal consumidor de este tipo de producto: la población juvenil y económicamente activa que busca rapidez y experiencias únicas. A pesar de la presencia de sustitutos (restaurantes de comida rápida y almuerzos), competencia directa (Greenfrost), el helado *soft* se diferencia como un producto de placer e impulso, lo que reduce el impacto de la competencia. El bajo nivel de endeudamiento y la alta liquidez reportada en los indicadores financieros (de la información previa) reafirman que la estructura operativa y comercial está diseñada para la sostenibilidad económica desde el inicio.

9. Recomendaciones

- Para garantizar la sostenibilidad y la identidad local (objetivo de innovación), se recomienda priorizar y formalizar alianzas estratégicas con proveedores locales de frutas y bases para los sabores ecuatorianos. Esto no solo asegura la frescura y la calidad (actividad clave), sino que también fortalece el mensaje de responsabilidad social y el apoyo al desarrollo económico de Manta, diferenciándose de las grandes cadenas.
- Para fortalecer la relación con los clientes y aumentar la rentabilidad (objetivo de viabilidad), se recomienda desarrollar una aplicación móvil o un programa de fidelización digital simple. Este sistema debe estar enfocado en promociones rápidas, pedidos anticipados y recompensas por *toppings* personalizados, utilizando los canales de redes sociales y la geolocalización cerca de la ULEAM para impulsar la compra por impulso y generar una alta fidelización en el segmento objetivo.
- Dado que las tendencias socioculturales apuntan hacia una alimentación más saludable y consciente, se recomienda incluir una línea de helados *soft* de bajo contenido calórico o sin azúcar añadida (por ejemplo, opciones con *stevia* o frutas naturales). Esta expansión de la propuesta de valor, así también se recomienda el servicio a domicilio pues en las temporadas bajas (estudiantes en vacaciones o feriados) se debe expandir el alcance del mercado.

10. Bibliografía y Anexos

10.1. Bibliografía

- Almeida, C. (06 de Agosto de 2025). *Kantar.com*. Obtenido de <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumidor/2025/congelados-en-ecuador-una-categoria-en-crecimiento>.
- Almeida, J., & Goetschel, M. (2021). *Plan de negocios para la creación de una empresa de producción y comercialización de helados soft en la ciudad de Quito*. Universidad de Las Américas (UDLA).
- Banco Central del Ecuador. (2023). *Informe de coyuntura económica: Ecuador 2023*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec>
- CEPAL. (2021). *Panorama social de América Latina 2021*. Naciones Unidas. Obtenido de <https://www.cepal.org>
- Código Orgánico de Salud. (2020). *Registro Oficial Suplemento N.º 107*. . Obtenido de <https://www.salud.gob.ec>
- Cyte. (13 de Febrero de 2019). Obtenido de <https://www.cyte.com.ec/diferencias-persona-natural-juridica/>
- Dichter, F., & Neira, J. (2023). *Comportamiento del Consumidor en Ecuador 2023*. Quito: Innovación.
- ©Distribuidora Riofrio 2023. (s.f.). Obtenido de <https://distribuidorariofrio.com/tienda/>
- El Universo*. (14 de Febrero de 2021). Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/el-negocio-de-helados-innova-y-busca-recuperar-consumo-de-ecuatorianos-nota>
- FAO. (2022). *Innovaciones tecnológicas en la industria alimentaria para la sostenibilidad*. Obtenido de <https://www.fao.org>
- Fortune Business Insights*. (2025). Obtenido de <https://www.fortunebusinessinsights.com/es/ice-cream-market>
- Gómez, M., López, S., Nieto, E., & Moscoso, E. (2025). La innovación en el sector alimentos y bebidas de Ecuador. *Revista Económica*, 13(1), 98-109. Obtenido de <https://revistas.unl.edu.ec/index.php/economica/article/view/2242>
- Google. (25 de Diciembre de 2024). Obtenido de <https://www.google.com.ec/maps/place/Uleam/>
- Greenpeace. (2021). *Informe sobre sostenibilidad y consumo responsable en América Latina*. Obtenido de <https://www.greenpeace.org>

- Hernández, O. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 37(3), e1442.
- INEC. (4 de Octubre de 2023). *201.279 personas más viven en Manabí*. Obtenido de <https://www.censoecuador.gob.ec/201-279-personas-mas-viven-en-manabi/>
- INEC. (2024). *Encuesta de condiciones de vida y consumo en zonas urbanas del Ecuador*. Quito: INEC. Quito.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (Quinceava ed.). Pearson Educación.
- Lasio, V., Espinosa, P., Amaya, A., Sarango, P., & Mahauad, D. (2024). *Reporte nacional de emprendimiento 2023–2024*. GEM-Ecuador. Obtenido de <https://www.gemconsortium.org/report/gem-ecuador-2023-2024>
- Manta Municipio de Manta. (2021). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Manta*. Manta. Obtenido de <https://www.manta.gob.ec>
- Manuel, J. (2013). Obtenido de <https://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-ii-5-fuerzas-de-porter/#gsc.tab=0>
- Ortiz, M. (20 de Junio de 2023). *¿Cuántos helados vende una heladería al día? Cifras y factores que influyen en las ventas*. Obtenido de <https://qamarero.com/blog/cuantos-helados-vende-una-heladeria-al-dia-cifras/>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Pursell, S. (23 de Febrero de 2023). *Blog.hubspot.es*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/que-es-plan-de-negocios>
- Quiñonez, A. G. (2023). Creación de una Microempresa Gastronómica en Quito: Helados de Paila con Licores Tradicionales Ecuatorianos y Frutas Exóticas. *Revista ASCE Magazine*, 2(3), 1-14. Obtenido de <https://magazineasce.com/index.php/1/article/view/36/35>
- Roman, J. (2016). *Plan de marketing y posicionamiento de marca de la farmacia Cruz Azul Farmaquito del cantón puerto Quito*. Ambato: Universidad Regional autónoma de los Andes.
- Ruiz, M. (2019). *La psicología del color en el marketing y la publicidad*. UOC. Santander. (14 de mayo de 2024). Obtenido de <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/analisis-pestel.html>
- StrategyHelix. (2025). *Mercado de helados en Ecuador 2025*. Obtenido de <https://strategyh.com/es/report/ice-cream-market-in-ecuador/>

10.2. Anexos

Anexo 1 Imágenes de encuesta



Anexo 2. Proforma PRODUMÁQUINAS S.A.



PRODUMÁQUINAS

PRODUMÁQUINAS S.A.

LÍDER IMPORTADOR DE MAQUINARIA PARA EMPRENDER

Valle de los Chillos, Calle Isla San Cristóbal N43D y Av. Gral. Enriquez,

Quito - Ecuador

WhatsApp +593.997190.505

(02) 600-8484

ventas@produmaquinas.com

PROFORMA

Cantidad	Descripción	Precio	Subtotal
1	Máquina de helados Soft Cremoladera modelo GXRI2LX2, BOL-625T estructura de acero inoxidable con capacidad en su Tolva de 25 litros/hora.	\$2.500.00	\$2.500.00
1	Congelador Horizontal Indurama Modelo CI-400 15' 400 litros Color Blanco, Control de tempe- ratura - 2 Puertas en lámina lisa - Puertas con llave - Sistema de doble acción: congelador y en- friador - Interior blanco - Mayor capacidad para hacer hielo - 2 Canastas metálicas interiores	\$650.00	\$650.00
1	De acero inoxidable puede manejar una temperatura de trabajo (°C) +2/+10 Dimension- es LxPxH (mm) 1200x375x468 Refrigeración Frio estatico, tiene luz led y tiene 10 espacios para diferentes tipos de toppings	\$550.00	\$550.00
Subtotal			\$3.700.00

