



UNIVERSIDAD INDOAMÉRICA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE YOGURT DE HIGO**

Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas

Autor

Angel Klever Pilamunga Usulli

Tutor

Ing. Mg. Juan Carlos Suarez Pérez

AMBATO – ECUADOR

2023

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL
TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo Angel Klever Pilamunga Usulli, declaro ser autor del Trabajo de Titulación con el nombre “PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE YOGURT DE HIGO” como requisito para optar al grado de Licenciado en Administración de Empresas y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 7 días del mes de agosto de 2023, firmo conforme:

Autor: Angel Klever Pilamunga Usulli

Firma: 
.....

Número de Cédula: 1850888619

Dirección: Ambato

Correo Electrónico:yairpilamunga@gmail.com

Teléfono: 0989111682

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE YOGURT DE HIGO.” Presentado por Angel Klever Pilamunga Usulli para optar por el Título de Licenciado en Administración de Empresas

CERTIFICO

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

Ambato, 7 de Agosto del 2023

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Juan Carlos Suarez Pérez', is written over a horizontal dotted line.

Ing. Mg. Juan Carlos Suarez Pérez

Tutor

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Licenciado en Administración de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Ambato, 7 de Agosto de 2023



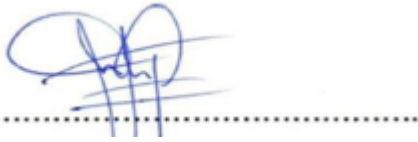
.....
Angel Klever Pilamunga Usulli

185088861-9

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE YOGURT DE HIGO, previo a la obtención del Título de Licenciado en Administración de Empresas, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del Trabajo de Titulación.

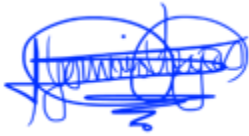
Ambato, 7 de Agosto de 2023



.....

Dr. Mg. Mario Alberto Moreno Mejía

LECTOR



.....

Ing. Mg. Germania Elizabeth Vayas Ortega

LECTOR

DEDICATORIA

Con todo mi amor y cariño quiero dedicar el siguiente trabajo a mis amados padres ya que sin ellos no hubiese logrado esta meta en mi vida profesional, mami gracias por estar en toda esta etapa al pendiente de mí y a mi papi tengo mucho que agradecerle su apoyo moral y entusiasmo día a día por todo su amor y comprensión gracias

A mis docentes que estos cuatro años me han brindado su tiempo, conocimientos sin su instrucción profesional no habría llegado hasta este lugar.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser mi fuente de sabiduría, por haberme sabido guiar durante este tiempo, por ser mi fortaleza y consuelo ante los momentos difícil que también me toco pasar, pero nunca me ha dejado sin su bendición.

A mis padres Juana y José por ser un gran ejemplo de lucha por apoyarme en cada decisión sobre mi vida personal y profesional.

Agradezco a mis amigos y maestros por apoyar en mi formación y obtener el título que tanto he anhelado.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xx
RESUMEN EJECUTIVO.....	xxii
ABSTRACT.....	xxiii
INTRODUCCIÓN.....	1
Objetivos del trabajo de titulación.....	3
Objetivo General.....	3

Objetivos Específicos	3
CAPÍTULO I	5
Mercado y comercialización.....	5
1.1. Objetivo del capítulo.....	5
1.2. Antecedentes investigativos del producto.....	5
1.2.1. Fundamentación del producto o servicio	7
1.2.2. Tabla de características del producto o servicio	8
1.3. Mercado	9
1.3.1. Estudio y segmentación	10
1.3.2. Plan de muestreo	11
1.3.3. Instrumentos para la recolección de la información	12
1.3.4. Diseño y recolección de información.	14
1.4. Demanda potencial.....	34
1.4.1. Promedio simple	34
1.5. Análisis del Macro y Microambiente.....	36
1.5.1. Análisis de Microambiente	36
1.5.2. Análisis macro entorno	40
1.6. Proyección de la oferta.....	44

1.7.	Demanda insatisfecha	45
1.8.	Diseño de la marca (Branding)	45
1.8.1.	Logotipo.....	46
1.8.2.	Eslogan.....	46
1.8.3.	Percepción y posicionamiento	46
1.8.4.	Diferenciación.....	47
1.8.5.	Concepto	49
1.8.6.	Plan de contingencia	50
1.9.	Estrategia de Marketing	50
1.10.	Plan de comunicación	53
1.11.	Canales de distribución	54
1.12.	Seguimiento de clientes.....	54
CAPÍTULO II.....		58
OPERACIONES.....		58
2.1	Objetivo del capítulo	58
2.2	Descripción de procesos	58
2.2.1	Descripción del proceso de transformación del bien o servicio	58
2.3.	Descripción de instalaciones, equipos y personas	63

2.3.1. Ubicación geográfica de la empresa.....	63
2.3.2. Distribución de instalaciones.....	65
2.3.3. Descripción de equipos.....	66
2.3.4. Descripciones de personas.....	67
2.4 Tecnología a aplicar	68
2.5 Factores que afectan las operaciones.....	68
2.6 Ritmo de producción	69
2.7 Capacidad de producción.....	70
2.7.1 Capacidad de producción futura	70
2.8 Definición de Recursos Necesarios para la Producción	71
2.8.1 Especificaciones de materias primas y grado de sustitución que se pueden presentar	71
2.9 Calidad.....	72
2.9.1 Método de control de calidad	72
2.9.2. Seguridad e higiene ocupacional	75
CAPÍTULO III	77
ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN.....	77
3.1. Objetivo del capítulo	77
3.2 Análisis estratégico y definición de objetivos	77

3.2.1	Visión de la empresa.....	77
3.2.2	Misión de la empresa.....	77
3.2.3	Objetivos y estrategias.....	77
3.3	Organización funcional de la empresa.....	80
3.3.2	Descripción de puestos	81
3.4	Control de gestión.....	88
3.4.1	Indicadores de gestión	88
CAPÍTULO IV		89
JURÍDICO LEGAL.....		89
4.1	Objetivos del capítulo.....	89
4.2	Determinación de la forma jurídica	89
4.3	Registros de marcas	90
4.4	Licencias necesarias para funcionar y documentos legales.....	91
CAPÍTULO V.....		93
Evaluación Financiera		93
5.1	Objetivos del capítulo	93
5.2	Plan de inversiones	93
5.3	Cálculo de Costos y Gastos	94

5.3.1	Mano de Obra	95
5.3.2	Depreciación	96
5.3.3	Proyección de la depreciación	97
5.3.4	Detalle de Costos	97
5.3.5	Proyección de Costos.....	98
5.3.6	Detalle de Gastos	100
5.3.7	Proyección Gastos.....	101
5.4	Plan de Financiamiento.....	103
5.4.1	Forma de financiamiento	103
5.5	Cálculo de Ingresos.....	103
5.5.1	Proyección de Ingresos	104
5.6	Punto de equilibrio.....	105
5.7	Estado de Resultados Proyectado	106
5.8	Flujo de Caja.....	107
5.9	Evaluación financiera.....	108
5.9.1	Indicadores.....	108
	Bibliografía.....	111
	Anexos.....	115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Características del producto	8
Tabla 2 Caracterización de los sujetos	10
Tabla 3 Dimensión conductual	11
Tabla 4 Dimensión geográfica	11
Tabla 5 Segmentación demográfica	11
Tabla 6 Cuadro de necesidades de información Objetivo 1.....	13
Tabla 7 Cuadro de necesidades de información Objetivo 2.....	13
Tabla 8 Cuadro de necesidades de información Objetivo 3.....	14
Tabla 9 Consumo de producto	17
Tabla 10 Tipos de problemas	18
Tabla 11 Tipos de lácteos.....	19
Tabla 12 Marcas de productos	20
Tabla 13 Atributos del producto.....	21
Tabla 14 Frecuencia de compra	22
Tabla 15 Gastar en productos lácteos	23
Tabla 16 Aceptación del producto	24

Tabla 17 Presentación del producto	25
Tabla 18 Empaque preferido.....	26
Tabla 19 Canal de distribución	27
Tabla 20. Medios de comunicación	28
Tabla 21 Disponibilidad de recibir información por radio	29
Tabla 22 Percepción sobre la palabra yogurt.....	30
Tabla 23 Percepción sobre la palabra higo	31
Tabla 24 Percepción sobre la palabra yogurt.....	32
Tabla 25 Redes sociales	33
Tabla 26 Datos para el cálculo de promedio simple	34
Tabla 27 Calculo del valor sigma	35
Tabla 28 Tabla de demanda personas.....	35
Tabla 29 Demanda de productos anual en personas	36
Tabla 30 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	39
Tabla 31 Análisis externos	40
Tabla 32 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	42
Tabla 33 Matriz de evaluación de factores internos EFI	43
Tabla 34 Matriz de perfil competitivo	44

Tabla 35 Unidades que producen y comercializan las empresas competidoras	44
Tabla 36 Proyección de la oferta.....	45
Tabla 37 Demanda insatisfecha	45
Tabla 38 Demanda insatisfecha en dólares	45
Tabla 39 Material POP.....	48
Tabla 40 Plan de contingencia	50
Tabla 41 Estrategia de Marketing	51
Tabla 42. Publicidad	53
Tabla 43 Seguimiento de clientes	56
Tabla 44 Proceso de producción	59
Tabla 45 Micro-localización	64
Tabla 46 Distribución de instalaciones	65
Tabla 47 Descripción de equipos.....	66
Tabla 48 Descripción de personas	67
Tabla 49 Ritmo de producción.....	69
Tabla 50 Proyección personal operativo anual	70
Tabla 51 Cálculo en manufactura	70
Tabla 52 Capacidad de producción futura	71

Tabla 53 Recursos necesarios	71
Tabla 54 Checklist para el proceso de producción del yogurt a base de higo	72
Tabla 55 Seguridad del área de producción	75
Tabla 56 Seguridad del área administrativa	76
Tabla 57 Matriz FODA	78
Tabla 58 Funciones del administrador	81
Tabla 59 Funciones del jefe de producción	82
Tabla 60 Funciones de jefe de calidad	83
Tabla 61 Funciones de operarios	84
Tabla 62 Funciones de jefe de ventas	85
Tabla 63 Funciones del Jefe de Recursos Humanos	86
Tabla 64 Funciones del Contador	87
Tabla 65 Indicadores de gestión.....	88
Tabla 66 Licencias necesarias.....	91
Tabla 67 Plan de inversiones	93
Tabla 68 Costos de mano de obra	95
Tabla 69 Provisiones de mano de obra	95
Tabla 70 Sueldo del personal administrativo.....	95

Tabla 71 Provisiones del personal administrativo	96
Tabla 72 Sueldo del personal de ventas	96
Tabla 73 Provisiones del personal de ventas	96
Tabla 74 Depreciaciones	97
Tabla 75 Proyección de la depreciación	97
Tabla 76 Detalle de los costos.....	98
Tabla 77 Proyección de costos.....	99
Tabla 78 Detalle de los gastos administrativos.....	100
Tabla 79 Detalle de los gastos de ventas.....	100
Tabla 80 Detalle de los gastos financieros.....	100
Tabla 81 Proyección de gastos de administración	101
Tabla 82 Proyección de gastos de ventas.....	102
Tabla 83 Proyección de gastos financieros.....	102
Tabla 84 Plan de financiamiento.....	103
Tabla 85 Cálculo de ingresos.....	104
Tabla 86 Proyección de ingresos	104
Tabla 87 Datos del Punto de Equilibrio	105
Tabla 88 Cálculo del punto de equilibrio.....	105

Tabla 89 Estado de resultados.....	106
Tabla 90 Flujo de caja.....	107
Tabla 91 Indicadores financieros	108
Tabla 92 Cálculo de la TMAR.....	109

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Canal de distribución.....	16
Gráfico 2 Consume de productos	17
Gráfico 3 Tipos de problemas.....	18
Gráfico 4 Tipos de lácteos	19
Gráfico 5 Marcas de Productos	20
Gráfico 6 Atributos del producto	21
Gráfico 7 Frecuencia de compra.....	22
Gráfico 8 Gastar en productos lácteos	23
Gráfico 9 Aceptación del producto	24
Gráfico 10 Presentación del producto.....	25
Gráfico 11 Empaque preferido.....	26
Gráfico 12 Canal de distribución.....	27
Gráfico 13 Medios de comunicación.....	28
Gráfico 14 Disponibilidad de recibir información por radio	29
Gráfico 15 Percepción sobre la palabra yogurt.....	30
Gráfico 16 Percepción sobre la palabra higo.....	31
Gráfico 17 Percepción sobre la palabra higo.....	32

Gráfico 18 Redes Sociales.....	33
Gráfico 19 Demanda de productos	36
Gráfico 20 Cinco fuerzas de Porter	37
Gráfico 21 Logotipo	46
Gráfico 22 Canal de distribución.....	54
Gráfico 23 Herramienta CRM	55
Gráfico 24 APP Móvil	55
Gráfico 25 Procesos de producción.....	61
Gráfico 26 Mapa de procesos	63
Gráfico 27 Ubicación geográfica.....	64
Gráfico 28 Organigrama Estructural	80
Gráfico 29 Organigrama funcional.....	80
Gráfico 30 Punto de equilibrio	106

UNIVERSIDAD INDOAMÉRICA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: (PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE YOGURT DE HIGO)

AUTOR: Angel Klever Pilamunga Usulli

TUTOR: Ing. Mg. Juan Carlos Suarez Pérez

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocio tiene como objetivo establecer una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de yogurt de higo en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, Ecuador. Este proyecto surge en respuesta a la creciente demanda de productos naturales y saludables en el mercado mundial, lo que representa una oportunidad para ofrecer una opción nutritiva y beneficiosa para la salud de los consumidores. El problema de investigación que aborda este plan de negocio es la falta de opciones nutritivas y saludables en la dieta diaria de la población, especialmente en niños y jóvenes en desarrollo. Se identifica una tendencia hacia una alimentación más consciente y el interés por los beneficios que aportan los productos naturales, lo que ha incrementado la demanda de alternativas que resalten las cualidades nutritivas. Los objetivos del estudio son analizar el mercado del yogurt a base de higo en la ciudad de Ambato para determinar la demanda y oferta del producto, establecer los procesos de producción y operaciones necesarios para elaborar el yogurt, definir la estructura organizativa y gestionar el talento humano, cumplir con los requisitos legales y normativos para la constitución y operación de la empresa, y realizar una evaluación financiera exhaustiva para determinar la viabilidad económica y rentabilidad del proyecto. La metodología aplicada incluye investigaciones de mercado, análisis financiero, entrevistas a potenciales consumidores y proveedores locales, y estudios previos que demuestran la creciente aceptación del yogurt de higo en el mercado ecuatoriano. Los principales resultados obtenidos muestran un interés considerable en el producto por parte de los consumidores, así como una oferta limitada de productos similares en el mercado local, lo que sugiere una ventaja competitiva para la empresa propuesta. Además, se ha identificado una disponibilidad abundante de higos en la región de Ambato, lo que permitiría una producción continua del yogurt.

DESCRIPTORES: Yogurt de Higo, Plan de negocios, Salud, Nutrición, Viabilidad

UNIVERSIDAD INDOAMÉRICA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

THEME: BUSINESS PLAN FOR THE PRODUCTION AND MARKETING OF FIG YOGHURT

AUTHOR: Angel Klever Pilamunga Usulli

TUTOR: Ing.Mg. Juan Carlos Suarez Pérez

ABSTRACT

The present business plan aims to establish a company dedicated to the production and commercialization of Greek yogurt with figs in the city of Ambato, province of Tungurahua, Ecuador. This project emerges in response to the growing demand for natural and healthy products in the global market, presenting an opportunity to offer a nutritious and health-beneficial option for consumers. The research problem addressed in this business plan is the lack of nutritious and healthy choices in the daily diet of the population, particularly among children and young individuals. A trend towards more conscious eating habits and interest in the benefits of natural products has driven an increased demand for alternatives that highlight nutritional qualities. The study objectives include analyzing the market for Greek yogurt with figs in Ambato to determine the product's demand and supply, establishing the necessary production processes and operations for yogurt preparation, defining the organizational structure and talent management, complying with legal requirements for the company's establishment and operation, and conducting a comprehensive financial evaluation to assess economic viability and profitability of the project. The applied methodology involves market research, financial analysis, interviews with potential consumers and local suppliers, and previous studies demonstrating the growing acceptance of Greek yogurt with figs in the Ecuadorian market. The main findings reveal significant consumer interest in the product, along with limited availability of similar products in the local market, indicating a competitive advantage for the proposed company. Furthermore, an abundant supply of figs in the Ambato region has been identified, allowing for continuous yogurt production.

KEYWORDS: Fig Yogurt, Business Plan, Health, Nutrition, Viability.

INTRODUCCIÓN

En el marco de la creciente demanda de productos naturales y saludables en el mercado mundial, se ha identificado una oportunidad para el desarrollo de un nuevo producto: yogurt de higo. Este estudio se enfoca en la creación de un plan de negocios para establecer una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de este innovador producto en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, Ecuador.

El presente proyecto surge como respuesta a un problema que afecta a la población actual, caracterizado por la falta de opciones nutritivas y saludables en su dieta diaria. La tendencia hacia una alimentación más consciente y el interés por los beneficios que aportan los productos naturales han incrementado la demanda de alternativas que resalten las cualidades nutritivas y sean beneficiosas para la salud (OMS, 2019).

El objetivo del presente estudio es analizar el mercado del yogurt de higo en la ciudad de Ambato, con el propósito de determinar la demanda y oferta del producto. Para ello, se han realizado investigaciones previas que demuestran una creciente aceptación y preferencia por este tipo de yogurt en el mercado ecuatoriano, lo que sugiere un mercado favorable para la introducción del producto en la región (Estrella et al., 2021).

La justificación de este proyecto se basa en la necesidad de ofrecer a los consumidores una opción saludable y nutritiva para combatir el creciente problema de desnutrición en niños y jóvenes en desarrollo. El yogurt a base de higo es una fuente rica de aminoácidos esenciales, minerales y vitaminas antioxidantes que contribuyen al bienestar general y al desarrollo óptimo de las personas. Además, el higo posee propiedades beneficiosas para la salud cardiovascular y otros aspectos nutricionales relevantes.

La viabilidad económica y comercial del proyecto se sustenta en los resultados obtenidos a partir de investigaciones de mercado, análisis financiero y la identificación de una oferta limitada de productos similares en el mercado local. Se ha identificado un interés considerable en el yogurt sabor a higo entre los consumidores, lo que puede generar una ventaja competitiva para la empresa propuesta.

En este sentido, la presente investigación está dividida en 5 capítulos, cada uno de ellos aporta directamente al logro de la determinación de la viabilidad del proyecto. Por tanto, El capítulo I abordó el análisis del mercado del yogurt de higo en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, Ecuador. El objetivo principal fue determinar la demanda y oferta del producto en la región. Se destacó la creciente demanda de productos naturales y saludables en el mercado mundial, lo que presenta una oportunidad para la creación de un nuevo producto como el yogurt de higo.

En el Capítulo II de la investigación, se abordaron los procesos y operaciones necesarios para la elaboración del yogurt de higo. Se describieron detalladamente los pasos y técnicas para producir el producto, desde la selección de los ingredientes hasta el envasado final. Además, se mencionaron los insumos requeridos, como higos, leche y cultivos bacterianos, resaltando las características y beneficios de cada uno. Se hizo especial énfasis en el ritmo de producción, evaluando la capacidad de producción de la empresa para satisfacer la demanda esperada del mercado. Se realizaron análisis para determinar la cantidad de yogurt de higo que se podría producir en un período determinado, teniendo en cuenta la disponibilidad de insumos y los tiempos de producción.

En el Capítulo III de la investigación, se abordó la estructura organizativa y la gestión de la empresa dedicada a la producción y comercialización del yogurt de higo. Se estableció la misión y visión de la empresa, definiendo su propósito y metas a largo plazo. Además, se identificaron los valores y principios que guiarán la conducta de la organización. Se detalló la estructura organizativa, definiendo los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo. Se establecieron los departamentos y funciones que conformarían la empresa, como producción, ventas, marketing, administración y recursos humanos. Se resaltó la importancia de una comunicación efectiva y una coordinación adecuada entre los distintos departamentos para lograr una operación fluida y eficiente.

En el Capítulo IV de la investigación, se abordaron los aspectos jurídico-legales necesarios para establecer y operar la empresa de yogurt de higo. Se identificaron los

requisitos legales y normativos que se deben cumplir para la constitución de la empresa, como la obtención de permisos y licencias de funcionamiento.

En el Capítulo V de la investigación, se realizó una evaluación financiera exhaustiva del proyecto para determinar su viabilidad económica y rentabilidad. Se presentaron los costos de inversión necesarios para establecer la empresa, incluyendo la adquisición de maquinaria y equipos, el acondicionamiento de la planta de producción y los gastos administrativos iniciales. Se detallaron los costos de producción del yogurt de higo, incluyendo los insumos, mano de obra y gastos operativos. Se estableció el precio de venta del producto y se estimaron los ingresos esperados en función de la demanda proyectada en el mercado. Se realizaron proyecciones financieras a corto y largo plazo, analizando el punto de equilibrio y el período de retorno de inversión. Se evaluaron diferentes escenarios para determinar la sensibilidad del proyecto a cambios en las variables clave, como el precio de los insumos o la demanda del producto.

Objetivos del trabajo de titulación

Objetivo General

Desarrollar un plan de negocio para la elaboración y comercialización de yogurt de higo en la ciudad de Ambato.

Objetivos Específicos

- Determinar la demanda y oferta del yogurt de higo en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, Ecuador, a través de un análisis exhaustivo del mercado.
- Establecer los procesos de producción y operaciones necesarios para la elaboración del yogurt de higo a través de la evaluación de la capacidad de producción para satisfacer la demanda del mercado.

- Definir la estructura organizativa y los roles y responsabilidades de los miembros del equipo e implementar una gestión efectiva del talento humano para asegurar un equipo altamente capacitado y comprometido.
- Cumplir con los requisitos legales y normativos para la constitución y operación de la empresa de yogurt de higo para asegurar el registro y certificaciones necesarias, así como proteger la marca y la propiedad intelectual del producto.
- Realizar una evaluación financiera exhaustiva del proyecto para determinar su viabilidad económica y rentabilidad a través del análisis de los costos de inversión, los ingresos proyectados, el punto de equilibrio y el período de retorno de inversión.

CAPÍTULO I

Mercado y comercialización

1.1. Objetivo del capítulo

Analizar el mercado del yogurt para determinar la demanda y la oferta del producto en la ciudad de Ambato.

1.2. Antecedentes investigativos del producto

Actualmente se evidencia una creciente demanda relacionada con los patrones de consumo alimenticio, el auge del consumo de productos naturales y alternativos revelan la tendencia del nuevo mercado mundial hacia elementos que resultan más beneficiosos para la salud. Hoy en día la mayoría de consumidores buscan productos saludables que les permita resaltar todas las cualidades nutritivas que consumen en el producto adquirido (Rojas & García, 2021).

El estudio denominado análisis de factibilidad para la creación de una empresa de producción de yogurt de higo, se desarrolló con el objetivo de determinar la viabilidad económica y comercial de establecer una empresa de producción de yogurt con sabor a higo en la ciudad de Ambato, considerando factores como la demanda del producto, la disponibilidad de insumos locales y la competencia en el mercado de alimentos lácteos. Para ello, se llevó a cabo una investigación de mercado mediante encuestas y entrevistas a potenciales consumidores y proveedores locales. Además, se realizaron análisis financieros para evaluar la rentabilidad del negocio y se revisaron estudios similares en otras regiones

para obtener puntos de comparación. Los resultados demostraron que existe un interés considerable en el yogurt sabor a higo entre los consumidores. Además, se identificó una oferta limitada de productos similares en el mercado local, lo que podría generar una ventaja competitiva para la empresa propuesta. El análisis financiero mostró que el proyecto es viable y podría generar un retorno de inversión atractivo en un plazo razonable (Arias, 2020).

Por otra parte, el estudio denominado características organolépticas y aceptabilidad del yogurt de higo en el mercado ecuatoriano, se desarrolló con el objetivo de evaluar la aceptación y preferencia de los consumidores ecuatorianos por el yogurt de higo, analizando las características organolépticas que influyen en su elección. La metodología utilizada empleó pruebas de degustación con una muestra representativa de consumidores de diferentes edades y géneros en varias ciudades del Ecuador. Se recopilaron datos sobre la percepción de sabor, textura, aroma y aspecto visual del producto, así como su disposición a comprarlo regularmente. Los resultados demostraron que el yogurt con sabor a higo es altamente apreciado por los consumidores ecuatorianos. La combinación de la cremosidad característica del yogurt con el dulzor natural del higo fue bien recibida por los participantes en las pruebas de degustación. Este hallazgo sugiere un mercado favorable para la introducción de un yogurt con sabor a higo en Ambato y otras ciudades ecuatorianas (Martínez y Vargas, 2019).

Del mismo modo, el estudio denominado: análisis de la cadena de suministro de higos en la región de Ambato y su impacto en la producción de yogurt, tuvo como objetivo, investigar la disponibilidad, calidad y estacionalidad del suministro de higos, y cómo estos factores pueden afectar la producción y el costo del yogurt de higo. La metodología utilizada requirió de la aplicación de entrevistas con agricultores y proveedores de higos en la zona de Ambato para obtener información sobre la producción, distribución y precios del cultivo de higo. Asimismo, se analizaron datos históricos y tendencias de precios para comprender las variaciones estacionales en el suministro de higos. Por último, los resultados revelaron que la región de Ambato cuenta con un suministro abundante de higos durante ciertas temporadas del año, lo que permitiría una producción continua de yogurt con sabor a higo. Sin embargo,

se identificó una necesidad de establecer acuerdos sólidos con los proveedores locales para asegurar el suministro constante de insumos a precios competitivos (Flores y Sánchez, 2019).

1.2.1. Fundamentación del producto o servicio

Por tal razón se creará una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de yogurt de Higo, dado que se constituye como una fuente rica de aminoácidos esenciales, necesarios para el crecimiento y desarrollo de las personas. A los higos se les considera como un complemento dietético adecuado tanto para niños y ancianos, cuya población requiere del consumo frecuente de alimentos de alto valor calórico que aporten pequeñas proporciones de aminoácidos (Barboza Flores, 2018).

Con la creación de este nuevo producto se prevé brindar a los consumidores una nueva opción para poder disminuir los índices de desnutrición en niños y jóvenes en desarrollo, y que este posee grandes propiedades nutricionales y beneficios además es muy beneficioso para las personas que sufren enfermedades cardiovasculares, como la hipertensión arterial, riesgo de ataque cardíaco o problemas coronario, además contienen cantidades importantes de omega 3 y 6 que, junto con el potasio son de gran importancia en el desarrollo de las personas. Son ricos en azúcares naturales, minerales, fibra soluble, potasio, calcio, magnesio, hierro y cobre y son una fuente de vitaminas antioxidantes A y K que contribuyen a generar importantes beneficios para la salud y el bienestar (Barboza, 2015).




Por las razones antes expuestas la idea de negocio es crear una microempresa que surta la demanda y de solución al creciente problema de desnutrición, así como también que sea amigable con el medioambiente, que genere ingresos y una fuente de empleo, convirtiendo al yogurt de higo en un producto exquisito de alta demanda en el mercado local, nacional e internacional.



1.2.2. Tabla de características del producto o servicio

En la siguiente tabla se desarrolla un análisis de las características del producto ofertado, en el cual se detalla la materia prima necesaria para elaborar el yogurt de higo. Del mismo modo, se expresa cada uno de los beneficios de cada uno de sus elementos.

Tabla 1

Características del producto

Materiales y materia prima	Características Beneficios	Resumen Explicativo	Imagen
Higo	<p>Alto valor calórico 65,4 kcal</p> <p>Cuenta con un valor proteico de 1,3g</p> <p>Contiene carbohidratos en 12,9g</p> <p>No contiene colesterol</p> <p>Este producto natural beneficia al desarrollo nutricional de las personas ya que aportan con:</p> <p>Energía</p> <p>Minerales como calcio, magnesio</p> <p>Ayuda a la recuperación tras los entrenamientos</p> <p>Fortalece los huesos</p> <p>Ayuda a reducir calambres musculares</p>	<p>Los higos son frutas de color amarillo oscuro y con una carne de textura blanda. Están llenos de deliciosos y nutritivos jugos</p>	
Insumos			
Leche	<p>La leche es una excelente fuente de calcio y de otros nutrientes esenciales como las proteínas, las vitaminas D, B12 y la riboflavina entre otros</p>	<p>La leche es también un excelente refresco y una forma saludable de proporcionar energía y nutrientes al cuerpo. Ayuda a mejorar el equilibrio de lípidos en la sangre, previene la osteoporosis y reduce la presión arterial y el colesterol.</p>	
Cultivos Bacterianos	<p>Los alimentos fermentados probióticos que favorecen la salud intestinal, refuerzan el sistema inmunitario y mejoran la gestión.</p>	<p>Cultivos bacterianos para yogurt son microorganismos usados para fermentar la leche y producir yogurt de forma controlada.</p>	

Materiales y materia prima	Características Beneficios	Resumen Explicativo	Imagen
Diseño del producto	El yogurt de higo es una alternativa saludable de postre que se prepara con yogurt griego, leche, azúcar o edulcorante y trozos de higos frescos.	Los yogurts son populares en muchas partes del mundo ya que tiene muchos beneficios para la salud	
Envase	Recipiente de plástico en forma de vaso	El recipiente tendrá las cantidades de yogurt necesarias que se requiere consumir al día para una buena nutricional	
Aspecto innovador	El yogurt de higo proporciona una fuente de energía para las personas deportistas niños y personas de la tercera edad	El yogurt de higo será elaborado con ingredientes naturales y leche deslactosada para evitar contradicciones a persona que tienen intolerancia a la lactosa	

Nota. Elaboración propia

1.3.Mercado

El mercado es el conjunto de compradores y vendedores que interactúan para intercambiar bienes y servicios. El público objetivo es el grupo específico de consumidores con características demográficas, psicográficas y comportamentales que una empresa enfoca para satisfacer sus necesidades y preferencias con productos o servicios específicos (Córdova, 2019).

En este sentido, el público objetivo del yogurt elaborado a base de higo está direccionado a la población con edades de 5 a 65 años de edad de la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua, que buscan productos nutricionales para mejorar la salud y bienestar.

Para conocer el mercado potencial se considerará a las personas que se encuentran vinculados con la decisión al momento de adquirir el yogurt natural, el fin de la entidad es que los clientes se sientan satisfechos al consumir el producto y vuelvan a consumirlo, por lo que a continuación se categoriza a los posibles consumidores del producto.

Tabla 2
Caracterización de los sujetos

Categoría	Sujeto
¿Quién compra?	Jefe de hogar
¿Quién usa?	Miembros del hogar
¿Quién decide?	Miembros del hogar
¿Quién influye?	Nutricionistas, entrenadores, médicos

Nota. Elaboración propia

1.3.1. Estudio y segmentación

La segmentación de mercado es el proceso de dividir un mercado amplio y diverso en grupos más pequeños y homogéneos de consumidores que comparten características y necesidades similares. Esta estrategia permite a las empresas comprender mejor a sus clientes, adaptar sus productos o servicios a sus preferencias y mejorar la efectividad de sus estrategias de marketing para alcanzar los objetivos comerciales de manera más precisa (Álvarez et al., 2020).

El mercado que se va a incursiona inicialmente con la elaboración y comercialización del yogurt de higo está ubicado geográficamente en Ambato provincia de Tungurahua en la zona rural y urbana, con características demográficas enfocadas en la Dimensión conductual.

La dimensión conductual que influye en la aceptación del producto se describe a continuación:

Tabla 3
Dimensión conductual

Variable	Descripción
Tipo de necesidad	Fisiológica
Tipo de compra	Comparativa
Relación con la marca	Si
Actitud frente al producto	Positiva

Nota. Elaboración propia

La dimensión geográfica que se establece para la comercialización del producto se describe en la siguiente tabla.

Tabla 4
Dimensión geográfica

VARIABLE	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE	2010	TCP	TCPA	2023
País	ECUADOR	14.483.499	1,20%	15,60%	16.742.925
Provincia	TUNGURAHUA	504.583	1,55%	20,15%	606.256
Tamaño de la Ciudad	AMBATO	329.856	1,50%	19,50%	394.178
Zona	URBANA	165.185	1,45%	18,85%	196.322

Nota. Elaboración propia a partir del INEC (2010)

El producto esta direccionado para una zona urbana de la ciudad, esto encaminado por el manejo de diferentes canales de distribución.

Tabla 5
Segmentación demográfica

VARIABLE	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE	2010	TCP	TCPA	2023
Sexo	MASCULINO	77.336	1,45%	18,85%	91.914
	FEMENINO	79.679	1,45%	18,85%	94.698
Edad	5 a 65 AÑOS	157.015	1,45%	18,85%	186.612

Nota. Elaboración propia a partir del INEC (2010)

1.3.2. Plan de muestreo

Para seleccionar el número de participantes que eran objeto de investigación se tomará como base de cálculo la población económicamente activa de la ciudad de la ciudad

de Ambato existente en el presente año, el método de muestreo que se aplicará es probabilístico, el cual indica que todos los participantes tienen la misma posibilidad de ser seleccionados (Hernández et al., 2016). En el cálculo de la muestra se aplicará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q}{d^2}$$

Dónde:

Z= Nivel de confianza: 1,96

e= Error: 0,05

P= Probabilidad de ocurrencia: 0,5

Q= Probabilidad de no ocurrencia: 0,5

Por tanto:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2}$$
$$n = \frac{0,9604}{0,0025}$$

$$n = 384 \text{ personas}$$

La muestra poblacional del presente estudio está conformada por un total de 384, para la selección de la unidad muestra se aplicará un muestro a conveniencia, considerado que los participantes sean personas interesadas en el consumo de productos nutricionales de origen natural.

1.3.3. Instrumentos para la recolección de la información

Para establecer la viabilidad del proyecto y la factibilidad del producto es necesario conocer la demanda del mercado objetivo, de tal manera que se pueda diseñar estrategias que

permitan competir en el sector. Por lo tanto, para la recolección de datos se aplicará técnicas e instrumentos como la encuesta, así como también la revisión bibliográfica.

Objetivo 1. Estructurar una estrategia para el lanzamiento de yogurt de higo en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua.

Tabla 6

Cuadro de necesidades de información Objetivo 1

Necesidades de información	Tipo de información	Fuentes	Instrumentos
Marca de yogurt de mayor aceptación de mi mercado potencial.	Primaria	Consumidores	Cuestionario (encuesta)
Tipos de estrategias comunicacionales existentes en los productos lácteos	Secundaria	Internet	Servicios agrupados
Tipos de canales de comunicación existentes.	Secundaria	Internet	Servicios agrupados
Los medios de comunicación de mayor aceptación	Primaria	Consumidores	Cuestionario (encuesta)
Los costos de poner publicidad en los medios de comunicación	Secundaria	Internet	Servicios agrupados
El tipo de mensaje publicitario	Primaria	Consumidores	Cuestionario (encuesta)
Metodología	Secundaria	Internet	Servicios agrupados
Estrategias publicitarias recomendadas	Secundaria	Internet	Servicios Agrupados
Publicidad de la competencia	Secundaria	Internet	Servicios Agrupados

Nota. Elaboración propia

Objetivo específico 2. Definir el canal de distribución más adecuado para la comercialización del yogurt en base a higo en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua.

Tabla 7

Cuadro de necesidades de información Objetivo 2

Necesidades de información	Tipo de información	Fuentes	Instrumentos
Tipos de canales existentes	Secundaria	Libros	Bancos de datos de otras organizaciones
Información geográfica de mi mercado potencial	Secundaria	Estudio de segmentación	Sistemas de información
Tamaño del mercado potencial	Secundaria	Estudio de segmentación	Sistemas de información
Puntos de venta de mayor preferencia para mi mercado potencial	Primaria	Consumidores	Cuestionario (encuesta)
Sistema de bonificación recomendado para los canales de distribución	Secundaria	Internet	Servicios agrupados
Ubicación de los puntos de venta	Primaria	Consumidores	Cuestionario (encuesta)

Fecha de expiración del producto	Primaria	Canales de distribución	Investigación cualitativa (Observación)
Tipo de transportación que se le debe dar al yogurt de higo	Secundaria	Internet	Servicios agrupados
Tipo de canal de distribución de la competencia	Secundaria	Internet	Servicios agrupados
Tiempo en que se tarda el producto en los canales	Primaria	Canales de distribución	Investigación cualitativa (Observación)

Nota. Elaboración propia

Objetivo 3. Elaborar yogurt en base a higo en la ciudad Ambato provincia de Tungurahua.

Tabla 8

Cuadro de necesidades de información Objetivo 3

Necesidades de información	Tipo de información	Fuentes	Instrumentos
Componentes del yogurt	Secundaria	Internet	Servicios Agrupados
Beneficio del higo	Secundaria	Internet	Servicios Agrupados
Maquinaria necesaria para la elaboración	Secundaria	Internet	Servicios Agrupados
Costos de la maquinaria	Secundaria	Internet	Servicios Agrupados
Proveedores de la maquinaria	Secundaria	Internet	Servicios Agrupados
Procesos de elaboración	Secundaria	Internet	Servicios Agrupados
Mano de obra calificada necesaria para la producción	Secundaria	Internet	Servicios Agrupados
Contenido en lactosa de los componentes	Secundaria	Internet	Servicios Agrupados
Información nutricional del yogurt	Secundaria	Internet	Servicios Agrupados
Información nutricional del higo	Secundaria	Internet	Servicios Agrupados
Determinar la referencia del consumidor	Primaria	Encuesta	Servicios Agrupados
Vida útil del yogurt	Secundaria	Internet	Servicios Agrupados

Nota. Elaboración propia

1.3.4. Diseño y recolección de información.

1.3.4.1. Desarrollo de los instrumentos

Para determinar la viabilidad del proyecto y establecer la factibilidad del producto, es necesario comprender el mercado objetivo y sus componentes, a fin de generar resultados que permitan diseñar las estrategias deseadas, por tal razón es importante recopilar información por medio de la implementación de medio y técnicas de recolección de información como la encuesta, investigación de campo o información bibliográfica

1.3.4.2. Información secundaria

a. Tipos de estrategias comunicacionales existentes en los productos lácteos

La estrategia de comunicación se concentra en diversas acciones programadas y planificadas, empleadas en base a ciertos intereses, dentro de un espacio colectivo, misma que inicia con una orden, selección e interacción sobre la situación establecida (Arellano, citado por López Viera, 2003).

b. Beneficios de productos lácteos

Los productos lácteos pueden proporcionar varios beneficios para la salud, entre ellos:

- Ayudar a fortalecer los huesos y prevenir afecciones como la osteoporosis, debido a su contenido de calcio.
- Proporcionar proteínas de alta calidad, necesarias para la construcción y reparación de tejidos del cuerpo.
- Ser una buena fuente de vitaminas y minerales esenciales, como la vitamina D, vitamina B12 y fósforo.
- Contribuir a mejorar la digestión y la salud intestinal, gracias a su contenido de probióticos y bacterias beneficiosas para el intestino.
- Ayudar a mantener un peso saludable y prevenir la obesidad, debido a que su contenido de proteínas y grasas buenas puede ayudar a controlar el apetito.
- Ayudar a mantener una buena salud cardiovascular, debido a que algunos estudios han asociado el consumo de productos lácteos con una reducción del riesgo de enfermedades cardiovasculares.

c. Tipos de canales de comunicación

Existen un sin número de modelos de canales de comunicación que se pueden utilizar en distintos mandos. Muchos de estos hacen un enfoque a través de la tecnología móvil, los tableros de anuncios electrónicos, máquinas de fax y videoconferencia. (LRH, 2016)

d. Publicidad de la competencia

Dentro de la publicidad que maneja la competencia, se encuentra las siguientes estrategias, como se aprecia en los ítems.

- Hacer promociones en el lugar de venta.
- Crear una campaña en redes sociales.
- Permitir que los clientes prueben el producto.
- Realizar eventos de apertura.
- Repartir muestras gratis.
- Crear contenido en línea, como videos de YouTube o podcasts de marca.

e. Canales de Distribución.

El plan de negocios dedicado a la elaboración del yogurt griego hecho a base de Higo posee un canal de distribución largo, el cual cuenta con un sin número de intermediarios. Este canal es predominante en los productos de consumo, de manera especial en los productos de conveniencia o de compra frecuente, entre ellos están los supermercados, las tiendas, los mercados o las galerías de alimentación.

Gráfico 1

Canal de distribución



Nota. Investigación propia a partir de Sumba et al. (2022)

La ventaja de esta distribución se centra en maximizar la disponibilidad del producto y proporcionar gran participación en la compra del producto con respecto a la presentación de la marca.

1.3.4.3. Información primaria

La información primaria se obtuvo a través de la aplicación de una encuesta, este instrumento permitió conocer las preferencias que tiene el público objetivo en relación al consumo del yogurt, basado en el tamaño de la muestra obtenida de 384 personas que fueron encuestadas en el Cantón Ambato, provincia de Tungurahua, análisis e interpretación de resultados obtenidos, los cuales son descritos a continuación.

1. ¿Tiene algún problema de consumir productos lácteos como el yogurt?

Tabla 9

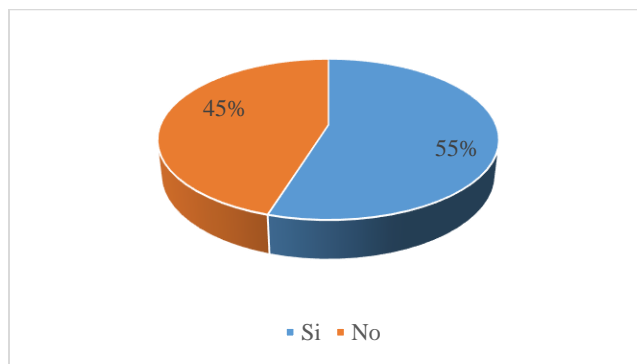
Consumo de producto

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	210	55%
No	174	45%
Total	384	100%

Nota. Elaboración propia

Gráfico 2

Consumo de productos



Nota. Elaboración propia

Análisis e interpretación

Según los datos recabados mediante la aplicación de la encuesta se evidencia que el 55% no presenta ningún tipo de problema para consumir yogurt natural, sin embargo, el 45% asegura no poder consumir debido a diversos problemas que la bebida le ocasiona en la salud.

Sin duda que se debe contar con una alternativa de alimentación, para las personas que cuentan con diferentes problemas de salud, en base a ello otorgar productos diferenciadores a fin de cubrir su necesidad alimenticia.

2. En caso de que su respuesta sea afirmativa: ¿Qué tipo de problemas tiene?

Tabla 10

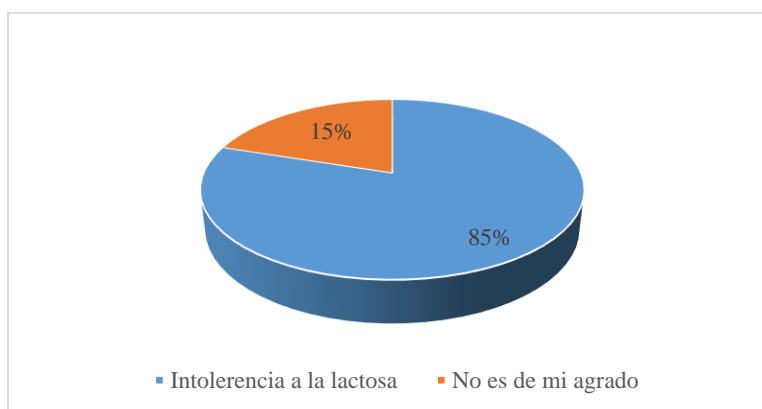
Tipos de problemas

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Intolerancia a la lactosa	178	85%
No es de mi agrado	32	15%
	210	100%

Nota. Elaboración propia

Gráfico 3

Tipos de problemas



Nota. Elaboración propia

Análisis e interpretación

Según los datos recabados mediante la aplicación de la encuesta se evidencia que el 85% de los encuestados presenta problemas de salud para el consumo de yogurt natural debido a la intolerancia a la lactosa. Es por ello que resulta importante que exista nuevos productos con similares beneficios, a fin de cubrir una necesidad, siendo ideal conocer si estarían dispuestos a comprar para controlar su dieta diaria.

3. ¿Qué tipo de productos lácteos consume con mayor frecuencia?

Tabla 11

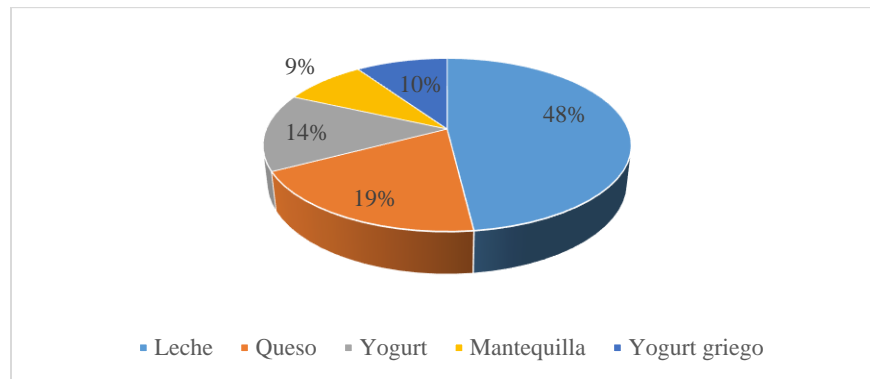
Tipos de lácteos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Leche	183	48%
Queso	73	19%
Yogurt	55	14%
Mantequilla	36	9%
Yogurt griego	37	10%
Toral	384	100%

Nota. Elaboración propia

Gráfico 4

Tipos de lácteos



Nota. Elaboración propia

Análisis e interpretación

Según los datos recabados mediante la aplicación de la encuesta se evidencia que el 48% de los encuestados aseguran que consumen leche, el 10% consumen yogurt, el 19% consumen queso y el 9% mantequillas, solo el 14% aseguraron consumir yogurt. Como se aprecia en la encuesta el consumo de productos lácteos, es alta por la población objetiva, por lo que, al ofertar un producto diferenciador, se podrá posicionarse en el mercado objetivo.

4. ¿Qué marcas de productos lácteos prefiere comprar?

Tabla 12

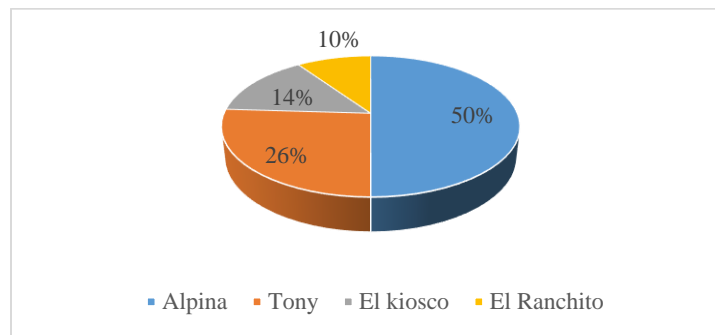
Marcas de productos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Alpina	192	50%
Tony	98	26%
El kiosco	55	14%
El Ranchito	39	10%
Total	384	100%

Nota. Elaboración propia

Gráfico 5

Marcas de Productos



Nota. Elaboración propia

Análisis e interpretación

Según los datos recabados mediante la aplicación de la encuesta se evidencia que el 26% de los encuestados consumen yogurt de la marca Toni por los beneficios nutritivos y el sabor, el 50% consume yogurt de la marca Alpina y el 14% asegura que prefieren la marca el Kiosko, finalmente el 10% consumen yogurt de la marca El Ranchito por su precio. Sin duda que un producto para poder posicionarse dentro de un mercado actual que es altamente competitivo, debe presentar una característica diferente como los beneficios nutricionales, o su presentación, por lo que el nuevo producto a ofertar debe tener su punto diferenciador.

5. ¿Qué atributo es más importante para que usted seleccione un producto lácteo?

Tabla 13

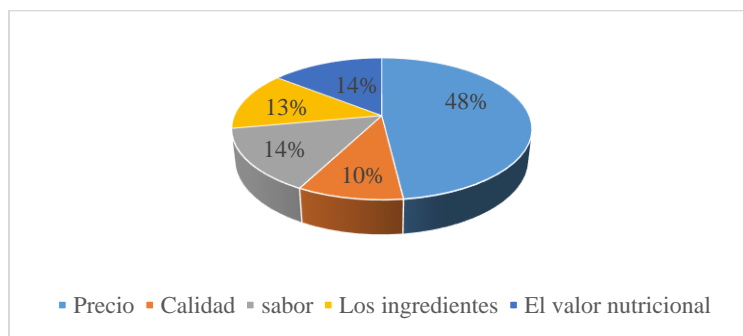
Atributos del producto

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Precio	184	48%
Calidad	40	10%
Sabor	54	14%
Los ingredientes	51	13%
El valor nutricional	55	14%
Total	384	100%

Nota. Elaboración propia

Gráfico 6

Atributos del producto



Nota. Elaboración propia

Análisis e interpretación

Según los datos recabados mediante la aplicación de la encuesta se evidencia que el 48% de los encuestados aseguraron que el precio del producto, mientras que el 14% de los encuestados se fijan en el valor nutricional y el sabor del producto, sin embargo, el 10% se fijan en los ingredientes que llevan. Bajo esta perspectiva se puede evidenciar que la empresa deberá generar un producto de calidad a precios competitivo.

6. ¿Cuántas unidades compraría del nuevo producto mensualmente?

Tabla 14

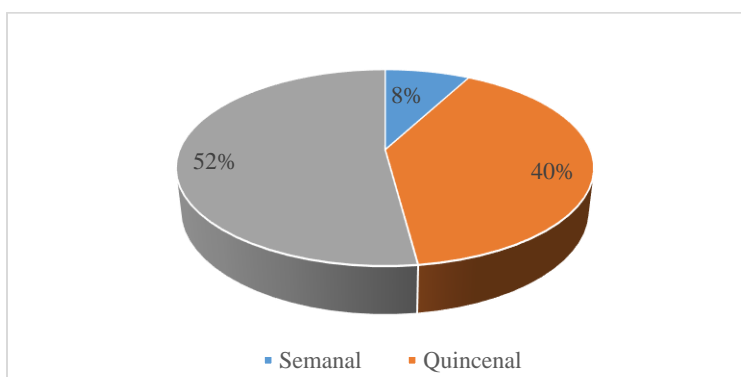
Frecuencia de compra

Variable	Frecuencia	Porcentaje
2	30	8%
4	154	40%
6	200	52%
Total	384	100%

Nota. Elaboración propia

Gráfico 7

Frecuencia de compra



Nota. Elaboración propia

Análisis e interpretación

Según los datos recabados de la investigación de campo, se pudo conocer en referencia a la interrogante ¿Cuántas unidades compraría del nuevo producto?, donde el 52% menciona de 6 unidades, seguido con el 40% 4 unidades, finalmente con el 8% dos unidades.

7. ¿Cuánto usted suele gastar en productos lácteos?

Tabla 15

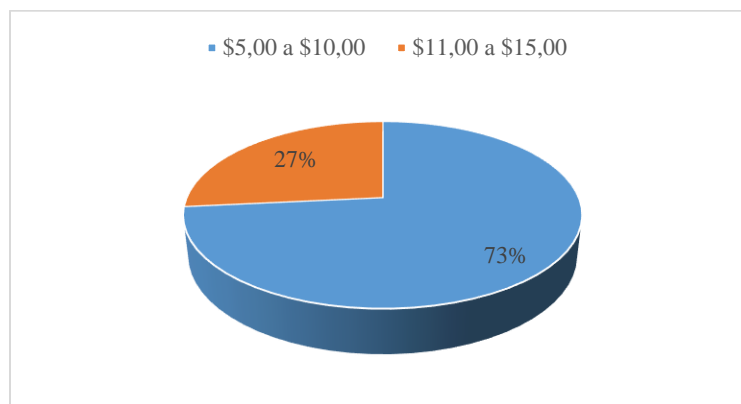
Gastar en productos lácteos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
\$5,00 a \$10,00	282	73%
\$11,00 a \$15,00	102	27%
Total	384	100%

Nota. Elaboración propia

Gráfico 8

Gastar en productos lácteos



Nota. Elaboración propia

Análisis e interpretación

De acuerdo a los datos presentados, el 73% de las personas encuestadas gastan entre \$5,00 y \$10,00 en productos lácteos, mientras que el 27% gastan entre \$11,00 y \$15,00. El total de personas encuestadas es de 384. Este factor importante permitirá definir a la nueva empresa el precio de su producto en relación al costo de producción más un margen de utilidad, la cual permita la permanencia en el mercado.

8. ¿Consumiría un producto hecho a base de higo, considerando que aporte beneficios nutricionales y energéticos en especial para las personas que hacen actividad física, niños, y personas de la tercera edad?

Tabla 16

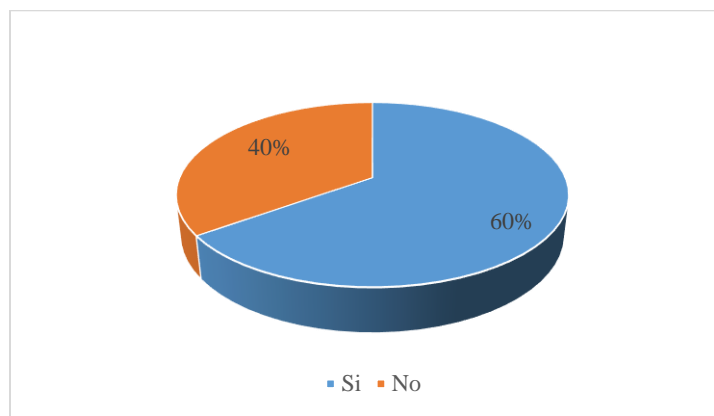
Aceptación del producto

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	230	60%
No	154	40%
Total	384	100%

Nota. Elaboración propia

Gráfico 9

Aceptación del producto



Nota. Elaboración propia

Análisis e interpretación

Según los datos recabados mediante la aplicación de la encuesta se evidencia que el 60%, está de acuerdo en consumir yogurt elaborado a base de higo, mientras que el 40% asegura que no consume higo, por el sabor o por falta de conocimiento de las propiedades nutritivas que este proporciona a la salud. Sin duda que esta perspectiva, permite conocer la aceptabilidad por el nuevo producto a base de higo, siendo ideal para poder posicionarse en el mercado objetivo.

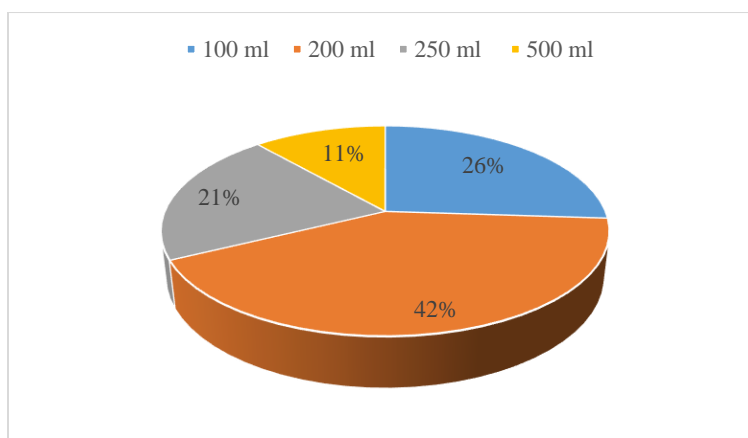
9. ¿Qué presentación recomendaría usted para un nuevo producto?

Tabla 17
Presentación del producto

Variable	Frecuencia	Porcentaje
100 ml	100	26%
200 ml	160	42%
250 ml	80	21%
500 ml	44	11%
Total	384	100%

Nota. Elaboración propia

Gráfico 10
Presentación del producto



Nota. Elaboración propia

Análisis e interpretación

La presentación más frecuente es de 200 ml con el 42% de las veces, seguida de una presentación de 100 ml con un 26%, una presentación de 250 ml con 21% y una presentación de 500 ml con 11%. Como se aprecia la aceptación de presentación por parte del mercado objetivo fue de 200ml, por lo que la nueva empresa deberá enfocarse en este tipo de presentación, para cubrir las necesidades del mismo.

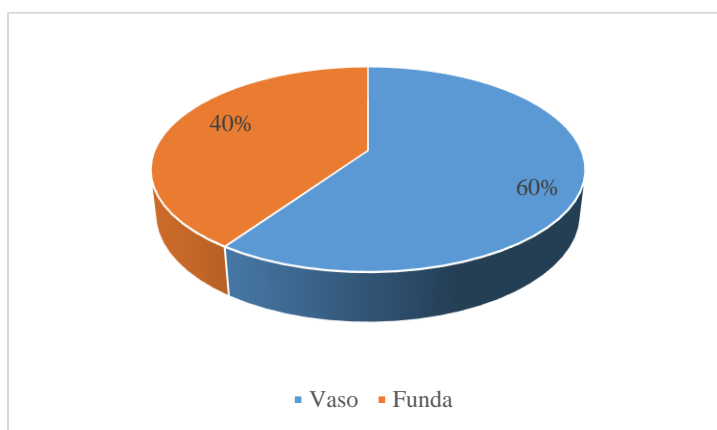
10. ¿Qué tipo de empaque prefiere para un Nuevo yogurt?

Tabla 18
Empaque preferido

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Vaso	230	60%
Funda	154	40%
Total	384	100%

Nota. Elaboración propia

Gráfico 11
Empaque preferido



Nota. Elaboración propia

Análisis e interpretación

Según los datos recabados mediante la aplicación de la encuesta se evidencia que el 60% de los encuestados aseguran que el empaque ideal para consumir el yogurt de higo sería el vaso por comodidad, mientras que el 40% prefieren las fundas. Sin duda es primordial conocer el tipo de presentación que desearía el cliente, para en base a ello definir el proceso productivo a manejar, optimizando recursos que puedan incidir en el precio final.

11. ¿A través de que canales compraría un nuevo producto?

Tabla 19

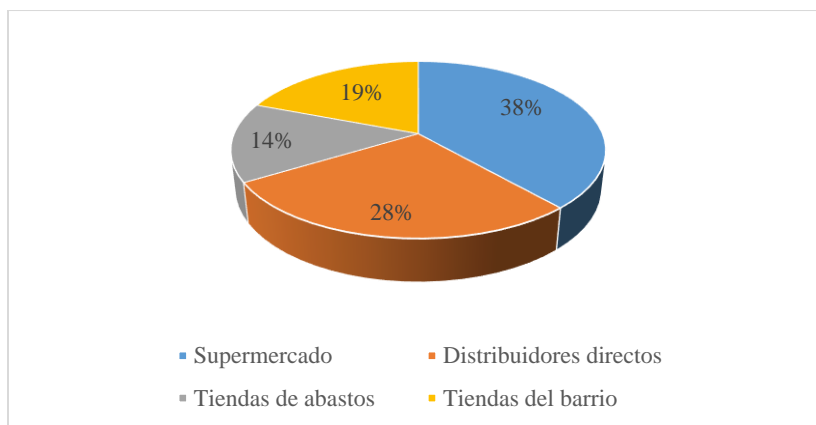
Canal de distribución

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Supermercado	147	38%
Distribuidores directos	108	28%
Tiendas de abastos	55	14%
Tiendas del barrio	74	19%
Total	384	100%

Nota. Elaboración propia

Gráfico 12

Canal de distribución



Nota. Elaboración propia

Análisis e interpretación

Según los datos recabados mediante la aplicación de la encuesta se evidencia que el 38% de los encuestados prefieren obtener el producto en los principales supermercados del país, mientras que el 28%, prefieren comprar a los distribuidores directos, el 19% en las tiendas más cercana de su barrio y finalmente el 14% lo comprarían en tiendas de abastos.

Al conocer el lugar de compra, será necesario que la nueva empresa analice la logística de comercialización, a fin de cubrir el mercado al cual esta direccionado, y analizar los costos del mismo.

12. ¿Qué medio usa con mayor frecuencia?

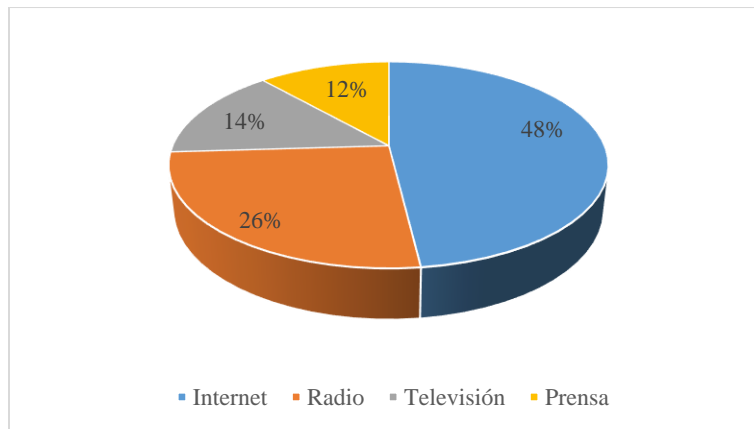
Tabla 20.
Medios de comunicación

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Internet	186	48%
Radio	98	26%
Televisión	55	14%
Prensa	45	12%
Total	384	100%

Nota. Elaboración propia

Gráfico 13

Medios de comunicación



Nota. Elaboración propia

Análisis e interpretación

Según los datos recabados mediante la aplicación de la encuesta, se evidencia que el 48% de los encuestados, aseguran que el internet es el mejor medio de comunicación para dar a conocer el nuevo producto, puesto que es el medio que más utilizan, el 26% la radio y el 14% la televisión. Sin duda que el manejo de las redes sociales, será un punto primordial que se debe tomar en cuenta para dar a conocer el nuevo producto, con el fin de posicionarse en el nuevo mercado.

13. ¿Le gustaría escuchar sobre los beneficios del producto a través de los medios radiales?

Tabla 21

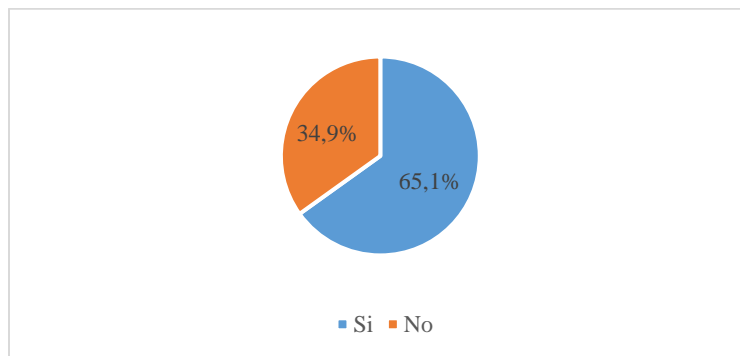
Disponibilidad de recibir información por radio

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	250	65,1%
No	134	34,9%
Total	384	100,0%

Nota. Elaboración propia

Gráfico 14

Disponibilidad de recibir información por radio



Nota. Elaboración propia

Análisis e interpretación

Los resultados muestran que el 65.1% de los encuestados están dispuestos a escuchar información sobre los beneficios del producto a través de los medios radiales, mientras que el 34.9% restante no muestra interés en recibir esta información por esta vía. Estos datos indican que la publicidad o promoción del producto en radio podría ser una estrategia efectiva para llegar a la mayoría de la audiencia objetivo, ya que una proporción significativa de los encuestados está abierta a recibir información a través de este medio. Estos resultados sugieren que una campaña de publicidad bien dirigida en radio podría ser beneficiosa para promover el producto entre la audiencia interesada en este canal de comunicación.

14. ¿Qué se le viene a la mente cuando escucha?

Yogurt

Tabla 22

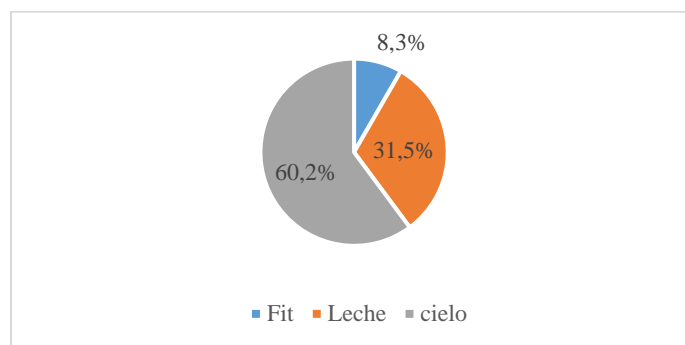
Percepción sobre la palabra yogurt

Yogurt	Frecuencia	Porcentaje
Fit	32	8,3%
Leche	121	31,5%
cielo	231	60,2%
Total	384	100,0%

Nota. Investigación propia

Gráfico 15

Percepción sobre la palabra yogurt



Nota. Elaboración propia

Análisis e interpretación

Los resultados indican que la mayoría de los encuestados asocia el yogurt con la idea de ser un alimento celestial y delicioso. Además, una proporción considerable también lo relaciona con la leche, lo que refuerza su reconocimiento como un producto lácteo. La percepción de "fit" o saludable también se menciona, aunque en menor medida. Estas interpretaciones pueden ser útiles para definir estrategias de marketing y mensajes que destaquen los aspectos positivos del producto, como su sabor y sus beneficios para la salud.

Higo

Tabla 23

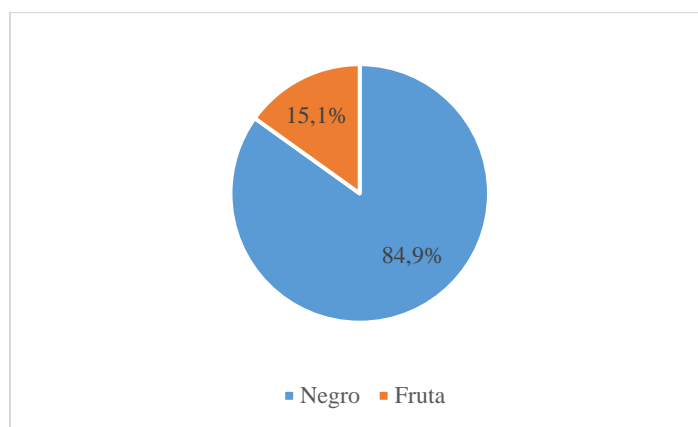
Percepción sobre la palabra higo

Higo	Frecuencia	Porcentaje
Negro	326	84,9%
Fruta	58	15,1%
Total	384	100,0%

Nota. Elaboración propia

Gráfico 16

Percepción sobre la palabra higo



Nota. Elaboración propia

Análisis e interpretación

Los resultados muestran que la gran mayoría de los encuestados identifica el higo por su color característico, que es negro cuando está maduro. Esto sugiere que el color es una característica distintiva del higo en la mente de los encuestados. Es importante tener en cuenta esta asociación en el desarrollo de estrategias de marketing y comunicación, ya que podría ser relevante resaltar la apariencia distintiva del higo negro para atraer a los consumidores hacia el producto.

Yogurt griego

Tabla 24

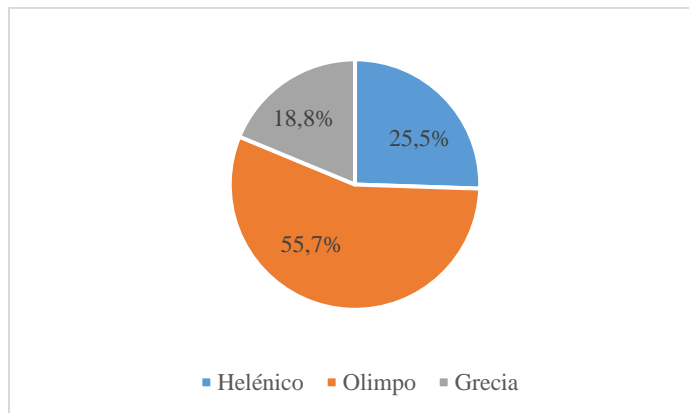
Percepción sobre la palabra yogurt

Yogurt	Frecuencia	Porcentaje
Helénico	98	25,5%
Olimpo	214	55,7%
Grecia	72	18,8%
Total	384	100,0%

Nota. Elaboración propia

Gráfico 17

Percepción sobre la palabra higo



Nota. Elaboración propia

Análisis e interpretación

Los resultados muestran que una gran parte de los encuestados asocia el yogurt griego con términos que evocan su origen y herencia cultural griega, como "Olimpo" y "Grecia". Estas asociaciones pueden ser útiles para resaltar los aspectos auténticos y tradicionales del yogurt griego en campañas de marketing y comunicación, ya que el producto es percibido como algo distintivo y vinculado a la cultura griega por la mayoría de los encuestados.

15. ¿Qué red social usa con más frecuencia?

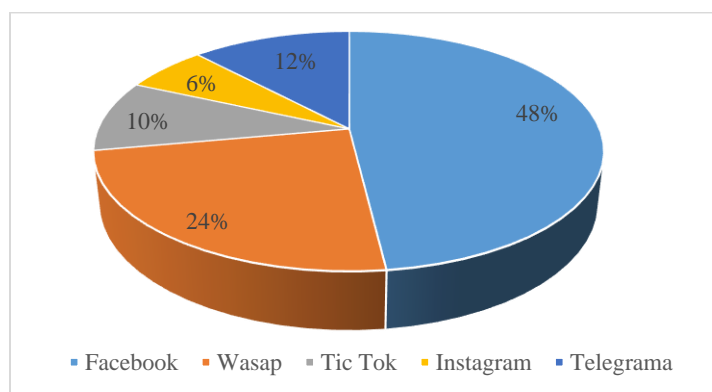
Tabla 25
Redes sociales

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Facebook	185	48%
Wasap	91	24%
TikTok	40	10%
Instagram	23	6%
Telegrama	45	12%
Total	384	100%

Nota. Elaboración propia

Gráfico 18

Redes Sociales



Nota. Elaboración propia

Análisis e interpretación

Según los datos recabados mediante la aplicación de la encuesta se evidencia que el 48% de los encuestados afirma que el Facebook es la red social que más utilizan, así también el 24% utiliza wasap, el 10% TikTok, el 6% utiliza Instagram para comunicarse, mientras que el 12% utiliza Telegram como red social. Este parámetro permitirá a la nueva empresa buscar estrategias direccionadas a la red social Facebook, siendo ideal para dar a conocer el producto y los beneficios del mismo, afín de perder concientizar a las personas que consuman un producto adecuado para el problema de su salud.

1.4. Demanda potencial

La demanda potencial es considerada a la capacidad que tiene el mercado que un no ha sido explorado, el cual proporciona los datos necesarios para establecer el tamaño del mercado que la empresa puede captar con la introducción de un nuevo bien o servicio, con el fin de determinar una ventaja competitiva que le permitirá alcanzar el éxito de la comercialización del producto. El cálculo de la demanda potencial se presenta a continuación.

1.4.1. Promedio simple

En primera instancia se calcula la demanda en relación al promedio simple, para la cual se toma en cuenta, la pregunta de la encuesta 6 ¿Cuántas unidades compraría del nuevo producto mensualmente?, en la que se presentó los siguientes datos.

Tabla 26

Datos para el cálculo de promedio simple

Variable	Frecuencia	Porcentaje
2	2	8%
4	12	40%
6	16	52%
Total	30	100%

Nota. Elaboración propia

A partir de las respuestas de la encuesta, se determina que el valor mínimo de compra es 2 y el máximo son 6 unidades del producto de yogurt, de esta manera se realizan el cálculo sigma.

Tabla 27*Calculo del valor sigma*

Valor Sigma	
$\hat{\sigma} =$	Valor Máximo + Valor Mínimo
	2
$\hat{\sigma} =$	6+ 2
	2
$\hat{\sigma} =$	4

Nota. Elaboración propia

Bajo esta información se procede a determinar el tamaño de la demanda con la siguiente fórmula:

$$N = \frac{Z^2 * \sigma^2}{e^2}$$

$$N = \frac{1,96^2 * 4^2}{0,05^2}$$

$$N = \frac{61,4656}{0,0025}$$

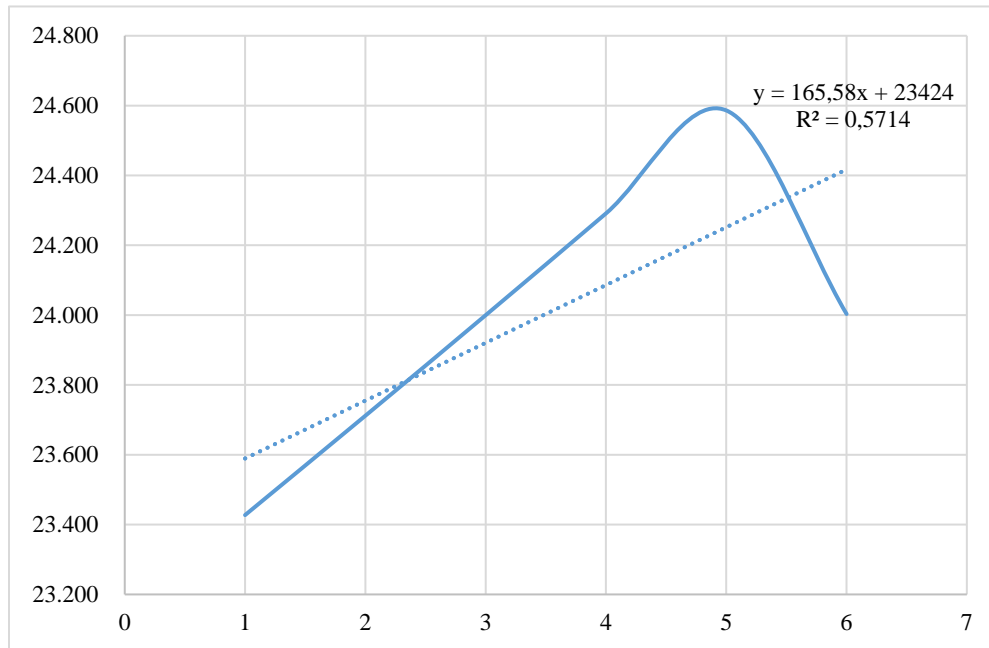
$$N = 24,586$$

Tabla 28*Tabla de demanda* personas

Año	Demanda	TCP	Decrecimiento
2019	23.427		
2020	23.712	1,20%	285
2021	24.000	1,20%	288
2022	24.291	1,20%	291
2023	24.586	1,20%	295
2024	24.003		

Nota. Elaboración propia

Gráfico 19
Demanda de productos



Nota. Elaboración propia

Tabla 29
Demanda de productos anual en personas

Año	Demanda Personas	∂	Demanda Productos mensual	Demanda productos anual
2024	24.003	4	96.013	1.152.154

Nota. Elaboración propia

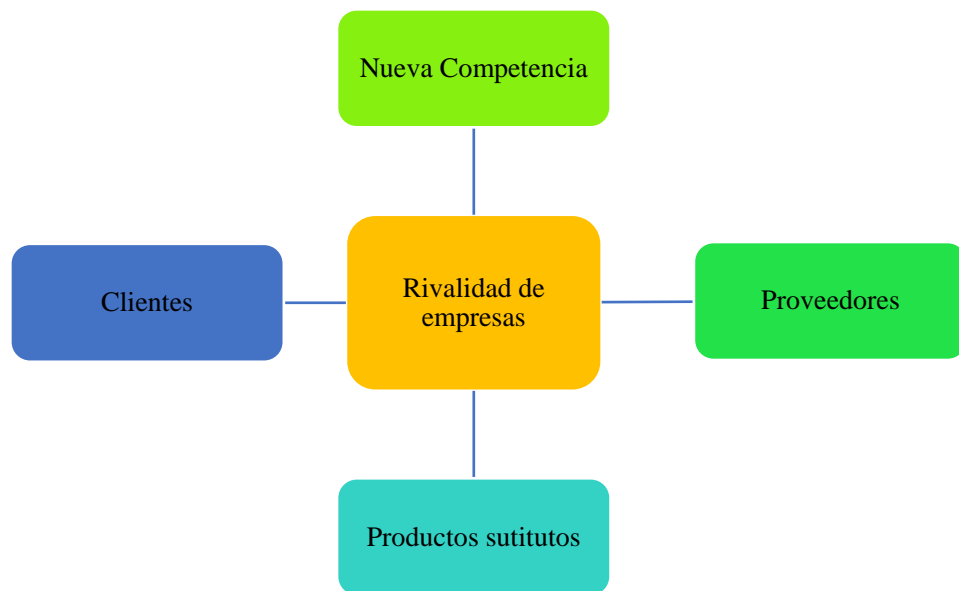
1.5. Análisis del Macro y Microambiente

1.5.1. Análisis de Microambiente

Para la realización del análisis del microambiente se aplicará la técnica de las 5 fuerzas de Porter, mediante al cual se podrá conocer el entorno interno en el que operara la empresa, así como también se identificarla las fortalezas y debilidades que tiene para competir en el mercado.

Gráfico 20

Cinco fuerzas de Porter



Nota. Elaboración propia a partir de Michael Porter (1998)

Entre los 5 pilares fundamentales que propone Porter para analizar el Micro entorno de una empresa se detallan a continuación

1.5.1.1. Entrada potencial de nuevos competidores

La cadena de lácteos ecuatorianos es una fuente que regula ingresos y también es responsable de forma directa o indirecta el 10% de las plazas de empleo en el país, proporcionando estabilidad financiera a la mayor parte de familias, por lo que la apertura de nuevos competidores es altamente potencial. Proporcionando alimentos nutritivos para satisfacción de los consumidores (CEPAL, 2021). Por tal razón se considera que el desarrollo de nuevos competidores para la empresa es amenaza de alto riesgo.

1.5.1.2. Desarrollo potencial de productos sustitutos

La importancia por el cuidado de la salud de la mayor parte de la población ha motivado a la cadena alimenticia a generar nuevos productos que brinde los componentes

necesarios para fortalecer el sistema inmune se los consumidores por medio del consumo de productos alimenticios de calidad y elaborado a base de frutas naturales, motivando a la mayoría de empresas lácteas a crear productos que sustituya los componentes alimenticios que proporciona el Higo, con características y sabores agradables (FAO, 2021). Por tal razón se considera que el desarrollo de productos sustitutos para la empresa es amenaza de alto riesgo.

1.5.1.3.Poder de negociación de los proveedores

En el sector lácteo existe un sinnúmero de empresa grades medianas y pequeñas dedicadas a la elaboración y comercialización de productos alimenticios a base de higo, por ello que el poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo para esta industria (Cuenca, 2023).

1.5.1.4.Poder de negociación de los clientes

De igual forma al ser un sector altamente competitivo en el que se encuentra una gran variedad de productos alimenticios con las características y nutrientes necesarios para cuidado de la salud el poder que tienen los clientes para el presente proyecto es relativamente alto (Aguilar et al., 2022).

1.5.1.5.Rivalidad de las empresas proveedoras

La rivalidad de las empresas competidoras en el sector lácteos es alto ya que la mayoría de empresas se encargan no solo de proveer a los clientes productos nutritivos, accesibles de características favorables para la nutrición personal a precios accesibles con estrategias innovadoras para captar la atención de los clientes, mismas que han logrado posesionarse y liderar el mercado (Retamal et al., 2020).

Tabla 30

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

N o.	Alta Rivalidad entre los competidores	Valoración	Alta amenaza de nuevos competidores	Valoración	Alta amenaza de productos sustitutos	Valoración	Alto poder de negociación de los proveedores	Valoración	Alto poder de negociación de los clientes	Valoración
1	Número de competidores	1	Niveles de precios	1	Variedad de Productos Sustitutos	1	Cantidad de Proveedores	1	Nivel de información	1
2	tamaño de las empresas competidores	0	capacidad de recursos	1	alta Variedad de productos lácteos	1	Dependencia de la materia prima	0,5	poder adquisitivo de clientes	1
3	Precios altamente competitivos	1	Barreras de entrada a nuevos competidores	0,5	Elementos diferenciadores de los productos	0,5	Altos costos de insumos	0,4	alta capacidad de negociación	1
4	productos diferenciados	0	Normas y regulaciones de la industria	0,5	variedad de materia prima	0,4	disponibilidad de proveedores alternativos	1	lealtad a la marca	1
5	Participación en el mercado	1	Capacidad de financiamiento	0,5	Tendencia de mercado	0			sensibilidad de los precios	0,5
6	estrategias de promoción y publicidad	1	capacidad de producción	1	implementación de sistemas tecnológicos	1				
	Promedio	0,67		0,75		0,65		0,7		0,9

Nota. Elaboración propia

De acuerdo con el análisis, se evidencia a una alta amenaza de productos sustitutos y una rivalidad moderada entre los competidores. Así mismo se observa que los proveedores y clientes cuentan con un alto poder de negociación. Estos resultados indican que la empresa deberá implementar estrategias que les ayude a enfrentar a la competencia

1.5.2. Análisis macro entorno

Con el propósito de conocer los factores externos que puede afectar el giro del negocio se realizara un análisis externo mediante la aplicación de la herramienta PESTEL, cuyas variables se detallan a continuación.

Tabla 31

Análisis externos

Criterio	SIM	Descripción	Impacto	Duración	Total	Oportunidad Marque con una "X"	Amenaza Marque con una "X"
			Alto = 3 puntos Medio = 2 puntos Bajo = 1	> 6 meses = 3 puntos < 6 meses = 2 puntos < 1 mes = 1 punto			
Político	P1	Inestabilidad Política	2	3	6		x
	P2	Promoción y protección de la industria nacional	2	3	6	x	
	P3	Normas y reglamentos de control para la elaboración de productos alimenticios	3	3	9	x	
	P4	Apoyo económico para el crecimiento del sector industrial	2	3	6	x	
	P5	Apoyo económico para el crecimiento del sector agrícola	2	3	6	x	
Económico	E1	Altos costos de la Materia Prima	3	3	9		x
	E2	Altos costos de los insumos	3	3	9		x
	E3	Alto poder de control de empresas rivales	3	3	9		x
	E4	baja economía de los consumidores	3	3	9		x
	E5	Altos costos de maquinaria y tecnología	2	2	4		x
Social	S1	mayor interés por el cuidado de la salud	3	3	9	x	
	S2	Variedad de gustos y preferencias	2	2	4	x	
	S3	crecimiento demográfico de la población	2	2	4	x	
	S4	tendencia cultural globalizada	1	2	2	x	
Tecnológico	T1	Actualización en los procesos de producción	3	3	9	x	

Criterio	SIM	Descripción	Impacto	Duración	Total	Oportunidad Marque con una "X"	Amenaza Marque con una "X"
			Alto = 3 puntos Medio = 2 puntos Bajo = 1	> 6 meses = 3 puntos < 6 meses = 2 puntos < 1 mes = 1 punto			
	T2	implementación de la tecnología en la cadena de distribución	3	3	9	x	
	T3	Incorporación de sistemas automatizados al proceso de producción	3	3	9	x	
	T4	utilización de herramientas digitales para la promoción y comercialización	3	3	9	x	
Ecológico	C1	Implementación de normas y reglamentos para el cuidado del medio ambiente	3	3	9	x	
	C2	Mayor conciencia con el cuidado y conservación del entorno	2	2	4	x	
	C3	Mayor tendencia al consumo de productos orgánicos	2	2	4	x	
	C4	Consecuencias ambientales generadas por residuos de producción	2	2	4	x	
Legal	L1	Requisitos legales para el establecimiento de la industria	3	3	9	x	
	L2	Reglamentos de control para el envasado y etiquetado del producto	2	2	4		x
	L3	Normas y reglamentos de control de calidad e higiene de los productos alimenticios	3	3	9		x
	L4	Normas y políticas para protección de los trabajadores	3	3	9		x

Nota. Elaboración propia

En la tabla 32, se proporciona las principales amenazas y oportunidades que le proporciona el entorno externo, mismas que pueden influir en el desempeño del proceso de comercialización de la empresa, a continuación, se analizará las principales oportunidades y amenazas.

Tabla 32

Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

	Factor Clave de Éxito	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Oportunidades				
O1	Promoción y protección de la industria nacional	0,12	2	0,3
O2	Normas y reglamentos de control para la elaboración de productos alimenticios	0,25	2	0,5
O3	Apoyo económico para el crecimiento del sector industrial	0,03	3	0,3
O4	Apoyo económico para el crecimiento del sector agrícola	0,05	3	0,7
O5	mayor interés por el cuidado de la salud	0,05	4	0,6
		0,5		2,35
Amenazas				
A1	Inestabilidad Política	0,14	2	0,4
A2	Altos costos de la Materia Prima	0,12	2	0,2
A3	Altos costos de los insumos	0,03	1	0,2
A4	Alto poder de control de empresas rivales	0,1	2	0,2
A5	baja economía de los consumidores	0,08	1	0,1
A6	Altos costos de maquinaria y tecnología	0,03	2	0,2
		1		1,3
			Total	3,65

Nota. Elaboración propia

Las oportunidades tienen un valor ponderado total de 2,35, las amenazas tienen un valor ponderado subtotal de 1,30. En resumen, el factor clave de éxito, considerando tanto las oportunidades como las amenazas, tiene un valor ponderado total de 2,65.

Tabla 33*Matriz de evaluación de factores internos EFI*

	Factor Clave de Éxito	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Fortalezas				
O1	Producto altamente nutritivo	0,15	4	0,6
O2	Utilización de productos orgánicos	0,3	4	1,2
O3	Conocimiento del proceso productivo	0,1	4	0,4
O4	Disponibilidad de insumos de producción en el sector	0,03	2	0,06
O5	Innovación tecnológica de la industria	0,02	4	0,08
				2,34
Debilidades				
A1	Bajo conocimiento del producto en el mercado	0,02	4	0,08
A2	Costos de producción altos	0,05	4	0,2
A3	Variedad de productos sustitutos	0,16	4	0,64
A4	Mercado altamente competitivo	0,14	4	0,56
A5	Escases en la producción de higo en la zona	0,03	3	0,09
				1,57
		1	Total	3,91

Nota. Elaboración propia

Las fortalezas tienen un valor ponderado de 2,34 mientras que las debilidades alcanzan un puntaje 1,57, lo que demuestra que los factores de éxito son mayores a las de riesgos, estableciendo una alta ventaja competitiva para la empresa

1.5.2.1. Matriz de perfil competitivo

La matriz de perfil competitivo es una herramienta que permite evidenciar las fortalezas y debilidades que presenta la empresa y sus potenciales competidores que tendrá en el mercado, los cuales ayudan a predecir los posibles riesgos de éxito o fracaso que tendrá la idea de negocio.

A continuación, se presenta el perfil competitivo del sector lácteo que puede llegar a influir en el éxito de la empresa frente a la competencia.

Tabla 34*Matriz de perfil competitivo*

No	Factores críticos de éxito	Peso	Pastore yogurt griego		Sobrap		Yogurt Amazonas	
			Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
1	Productos innovadores y de calidad	0,15	3	0,17	3	0,20	2	0,14
2	Precios accesibles	0,20	4	0,22	3	0,20	3	0,21
3	Infraestructura y equipos de punta	0,25	5	0,28	4	0,27	3	0,21
4	Lealtad hacia la marca	0,15	3	0,17	2	0,13	3	0,21
5	Finanzas sólidas	0,25	3	0,17	3	0,20	3	0,21

Nota. Elaboración propia**1.6. Proyección de la oferta**

Para la proyección de la oferta se tomó en cuenta las unidades que producen y comercializan las empresas productoras de yogurt en los últimos años perteneciente a la provincia de Tungurahua, cuya proyección se presenta a continuación.

Tabla 35*Unidades que producen y comercializan las empresas competidoras*

	Tiendas	Producto	Stock	Tiempo de Aprovechamiento	Precio promedio	Oferta mensual unidades	Oferta Anual unidades	Oferta Anual Dólares
1	Pastore yogurt griego	Yogurt griego con frutas	1500	Semanal	\$0,90	6500	78000	\$70.200,00
2	Sobrap	Yogurt griego con frutas	850	Semanal	\$0,70	3683	44200	\$30.940,00
3	Yogurt Amazonas	Yogurt griego con frutas	950	Semanal	\$0,65	4117	49400	\$32.110,00
4	Yogurt Love	Yogurt griego con frutas	700	Semanal	\$0,75	3033	36400	\$27.300,00
5	Yogu Frozen	Yogurt griego con frutas	800	semanal	\$0,90	3467	41600	\$37.440,00
TOTAL							249600	\$197.990,00

Nota. Elaboración propia

Para la proyección de la oferta se considerará la oferta anual de unidades de productos que corresponde a 249.600, y la tasa de crecimiento del sector lácteo que corresponde al 10,92 %, acorde a los datos (Servicio de Rentas Internas, 2021).

Tabla 36*Proyección de la oferta*

AÑO	PROYECCIÓN OFERTA EN NÚMEROS DE UNIDADES DE PRODUCTOS
2023	249.600
2024	276.856

Nota. Elaboración propia**1.7. Demanda insatisfecha**

Se considera demanda insatisfecha a la diferencia existente entre la oferta y la demanda de mercado objetivo, la cual para el presente proyecto se detalla a continuación:

Tabla 37*Demanda insatisfecha*

AÑO	DEMANDA	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA (UNIDADES)	DPI/DIA
2024	1.152.154	249.600	902.554	2.473

Nota. Elaboración propia**Tabla 38***Demanda insatisfecha en dólares*

AÑO	DEMANDA INSATISFECHA EN UNIDADES	PRECIO DEL PRODUCTO	DEMANDA INSATISFECHA (EN DÓLARES)
2024	902.554	\$0,78	\$703.992,12

Nota. Elaboración propia

El precio se ha determinado a través de la media (promedio) de los precios de la competencia con el objetivo de ser competitivos y comercializar el producto a un valor justo.

1.8. Diseño de la marca (Branding)

Para la selección de la marca que mejor represente al producto, se realizó un análisis de la percepción de los consumidores sobre el producto con el objetivo de identificar el nombre que representa de mejor manera al yogurt con higo.

1.8.1. Logotipo

El logotipo es un símbolo compuesto por elementos gráficos, texto e imágenes que le permitirá identificarse a la empresa de la competencia, para lo cual se ha seleccionado la siguiente representación gráfica.

Gráfico 21

Logotipo



Nota. Elaboración propia

1.8.2. Eslogan

El eslogan seleccionado es “**RECUPERA TU VITALIDAD Y ENERGÍA**”, esta frase representa el beneficio que proporciona el producto que ofertará la empresa, resaltando el interés principal de la entidad hacia el cliente.

1.8.3. Percepción y posicionamiento

La declaración de percepción de la empresa por parte de los clientes y las expectativas de posicionamiento se presentan de la siguiente manera:

En "HELHIGO", nos esforzamos por ser reconocidos como la marca líder de yogurt de higo en el mercado. Nuestro enfoque se centra en la excelencia, desde la cuidadosa selección de ingredientes frescos y naturales hasta la elaboración artesanal de

nuestros productos. Queremos que nuestros clientes perciban "HELHIGO" como sinónimo de calidad, sabor y compromiso con su bienestar.

Nos diferenciamos en el mercado al ofrecer una combinación única que resalta la cremosidad del yogurt y la sutileza del higo, proporcionando un equilibrio perfecto entre lo delicioso y lo nutritivo. Nuestra dedicación a la calidad y la innovación nos posiciona como una opción preferida para aquellos que buscan una alternativa saludable y sabrosa en sus hábitos alimenticios.

Para conocer el grado de posicionamiento que tiene el producto en el mercado se aplicará una encuesta con el fin de validar la calidad que tiene la presentación del mismo, misma que será efectuada cada trimestre, por tal razón se establecerá un sistema de servicio y atención al cliente que se encargue de atender el proceso de entrega y distribución, sugerencias y reclamos que se pueda presentar por parte de los clientes.




Para alcanzar el posicionamiento deseado para el yogurt se utilizará estrategias de mercadeo relacionadas con la publicidad y promoción, dando a conocer las bondades y características que proporciona el producto para los consumidores.

1.8.4. Diferenciación

Entre el aspecto diferenciador que tendrá el yogurt de higo es el precio, el cual será menor al de sus competidores, así como también la presentación del mismo, incluyendo las propiedades nutritivas que posee la fruta para la salud y bienestar de los consumidores.

Por otra parte, la marca se presentará en diferentes artículos que permitirá a la empresa generar reconocimiento en el mercado, dentro de estos artículos se encuentran las camisetas con el diseño de "HELHIGO", tazas de regalo que se elaboran en fechas especiales y promociones, envases portables para la comercialización del producto en restaurants o para agregar una bebida adicional. En la tabla 39 se muestra de forma gráfica cada uno de los bienes a elaborarse.

Tabla 39
Material POP

Material	Imagen
Camisetas	 A woman with curly hair is standing outdoors on a paved area, possibly a basketball court. She is wearing a white t-shirt with a circular logo that says 'HELIGO' and 'YOGURT GRIEGO'. She is holding a basketball in her left hand.
Tazas de regalo	 A white ceramic mug with a handle is sitting on a wooden slatted table. The mug has a circular logo on it that says 'HELIGO' and 'YOGURT GRIEGO'.
Envases portables	 A white portable yogurt container with a white lid is sitting on a wooden slatted table. The container has a circular logo on it that says 'HELIGO' and 'YOGURT GRIEGO'.
Pegatinas para productos	 A circular sticker with a white background and a black border. The sticker has a logo in the center that says 'HELIGO' and 'YOGURT GRIEGO'. There is also a small illustration of a farm scene with cows and a tractor.
Publicidad online	 An online advertisement for Heligo Yogurt. It features a glass jar of yogurt with a spoon, next to a whole fig and a sliced fig. The background is a light pink color with a white splash of milk. The text 'Heligo Yogurt' is written in a bold, sans-serif font, with 'A base de higo' written below it.

Nota. Elaboración propia

1.8.5. Concepto

El concepto de la empresa se plantea de la siguiente manera:

"HelHigo" es una empresa dedicada a la creación de una experiencia gastronómica única al fusionar la rica tradición del yogurt con la dulce y exquisita esencia del higo. La organización se enorgullece de producir y comercializar yogurt premium a base de higo, meticulosamente seleccionado para ofrecer un sabor excepcional y una textura cremosa que deleitará a los paladares más exigentes. En "HelHigo", la calidad y la autenticidad son valores fundamentales en cada etapa de nuestro proceso de producción. Trabajamos en estrecha colaboración con agricultores locales y proveedores de confianza para obtener los higos más frescos y jugosos, asegurando que el producto final refleje la esencia misma de esta deliciosa fruta. Nuestro yogurt se elabora de manera artesanal, empleando métodos tradicionales que preservan su cremosidad y sabor característico.

Promovemos un estilo de vida saludable al ofrecer una opción deliciosa y nutritiva para aquellos que buscan cuidar de sí mismos sin renunciar al placer de disfrutar de sabores exquisitos. Además, nuestra empresa se preocupa por el medio ambiente, implementando prácticas sostenibles en todo el proceso de producción para reducir nuestro impacto en el entorno y contribuir positivamente a la comunidad.

1.8.6. Plan de contingencia

En el siguiente punto se establece algunas acciones que la empresa puede implantar para poder alcanzar una mayor competitividad en el mercado.

Tabla 40

Plan de contingencia

Riesgo	Acciones	Responsable
Ingreso de nuevos competidores	Contar con un portafolio de productos innovadores con características para el cuidado de la salud y nutrición de las personas	Gerente de Marketing
Precios competitivos	Analizar y reestructurar los costos y gastos a fin de generar costos totales bajos	Jefe operativo y administrador
Calidad de producto	Establecer convenios con productores y proveedores de insumos que cuenten con buena calidad e innovación	Gerente de Marketing
Captación de nuevos mercados	Establecer estrategias de difusión y expansión a nuevos mercados fuera de la provincia	Gerente general y gerente de Marketing

Nota. Elaboración propia

1.9.Estrategia de Marketing

En la siguiente tabla se aprecia las estrategias de marketing que permitirá dar a conocer el nuevo producto dentro del mercado objetivo. En esta se fijaron las estrategias necesarias y los objetivos que se desean alcanzar con sus respectivas tácticas de ejecución y sus responsables que harán posible cada una de las actividades.

Tabla 41*Estrategia de Marketing*

Estrategia	Objetivos	Tácticas	Recursos	Costo	Responsable	Cronograma											
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Diferenciación del Producto	Destacar la exclusividad de "HelHigo" en el mercado	Crear campañas publicitarias resaltando la combinación única de yogurt y higos frescos.	Equipo de Marketing	\$100	Equipo de Marketing	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Campañas de Degustación y Muestreo	Introducir el producto y generar interés en los consumidores	Realizar eventos de degustación en supermercados y ferias locales.	Personal de eventos	\$500	Equipo de Marketing	X			X			X			X		
Marketing Digital y Redes Sociales	Ampliar la presencia de la marca en línea y llegar a nuevos públicos	Crear perfiles en redes sociales y compartir contenido atractivo y recetas con "HelHigo".	Equipo de Marketing	\$700	Equipo de Marketing	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Alianzas Estratégicas	Ampliar canales de distribución y llegar a nuevos mercados	Establecer acuerdos con tiendas de alimentos naturales y restaurantes para vender "HelHigo".	Equipo de Ventas y Marketing	\$0 (Negociable)	Equipo de Ventas	X								X			
Programas de Lealtad y Promociones	Fomentar la repetición de compra y generar lealtad	Implementar un programa de lealtad con recompensas por compras frecuentes.	Equipo de Marketing y Sistemas	\$450	Equipo de Marketing	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Responsabilidad Social Corporativa	Atraer a consumidores conscientes que valoran la sostenibilidad	Utilizar empaques ecológicos y destacar prácticas responsables en el marketing.	Equipo de Marketing y Producción	\$300	Equipo de Marketing	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Estrategia	Objetivos	Tácticas	Recursos	Costo	Responsable	Cronograma											
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Promociones Especiales	Incrementar las ventas en fechas clave y temporadas especiales	Ofrecer descuentos y promociones por tiempo limitado.	Equipo de Marketing	\$550	Equipo de Marketing	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Marketing de Influencers	Aumentar el alcance y la credibilidad de la marca	Colaborar con influencers y bloggers para promocionar "HelHigo".	Equipo de Marketing	\$120	Equipo de Marketing	X				X				X			
Participación en Eventos Gastronómicos	Dar a conocer la marca y generar oportunidades de negocio	Participar en ferias y eventos gastronómicos locales y regionales.	Personal de eventos	\$850	Equipo de Ventas	X			X		X				X		
Campañas de Email Marketing	Fomentar el compromiso y mantener a los clientes informados	Enviar boletines y promociones a través de campañas de email marketing.	Equipo de Marketing	\$250	Equipo de Marketing	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Diseño de Empaque Atractivo	Generar una imagen de marca sólida y atractiva	Contratar a un diseñador para crear un empaque llamativo y que refleje la calidad del producto.	Equipo de Marketing y Diseñador Profesional	\$600	Equipo de Marketing	X								X			

Nota. Elaboración propia

1.10. Plan de comunicación

Tabla 42.
Publicidad

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PROYECTOS ESTRATÉGICOS	MEDIO PUBLICITARIO	PRESUPUESTO-TIEMPO	RESPONSABLE	INDICADOR
Aumentar la visibilidad de la marca	Estrategia en Instagram	Publicación de contenido visual y atractivo en Instagram	Instagram	\$400 (2 meses)	Equipo de Marketing	Número de seguidores, likes y comentarios
	Estrategia en Facebook	Impulsar publicaciones y anuncios segmentados en Facebook	Facebook	\$600 (2 meses)	Equipo de Marketing	Alcance e interacción de publicaciones
	Estrategia en TikTok	Creación de contenido creativo y viral en la plataforma	TikTok	\$600 (2 meses)	Equipo de Marketing	Número de seguidores, likes y compartidos
Establecer un vínculo con las personas que obtienen información por los medios tradicionales	Estrategia en Radio	Spot publicitario en estaciones locales de radio	Estaciones de radio locales	\$400 (1 mes)	Equipo de Marketing	Aumento de llamadas/visitas por radio
	Estrategia en Televisión	Anuncios en canales de TV regionales y de interés gastronómico	Canales de TV regionales y temáticos	\$800 (2 meses)	Equipo de Marketing	Aumento de tráfico a la web por televisión
	Estrategia en Prensa	Artículos y notas de prensa en medios locales y especializados	Periódicos locales y revistas	\$350 (2 meses)	Equipo de Marketing	Incremento de menciones y alcance en medios
Establecer comunicación directa con los clientes	Participación en Ferias Gastronómicas	Stand y muestra de productos en ferias gastronómicas locales	Ferias gastronómicas locales	\$100 (3 meses)	Equipo de Ventas	Generación de contactos y ventas en ferias

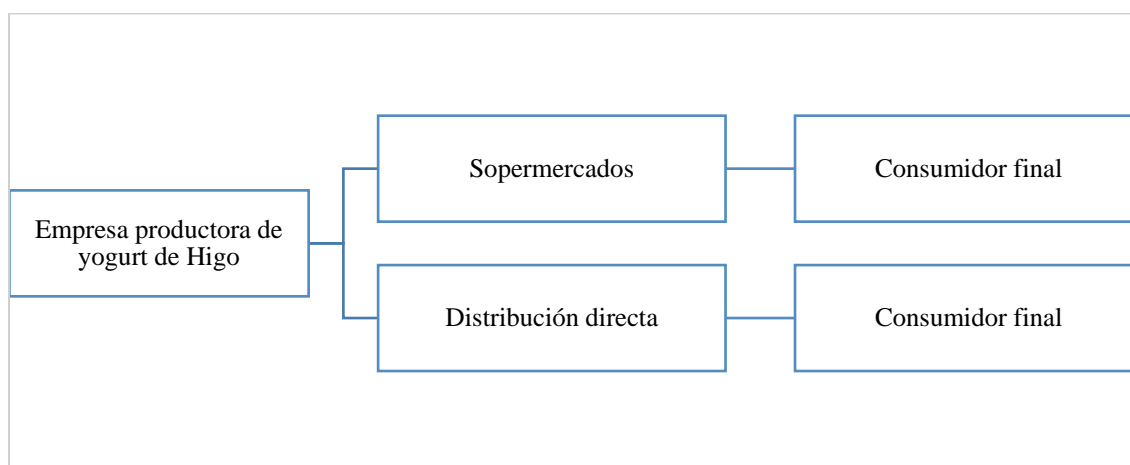
Nota. Elaboración propia

1.11. Canales de distribución

Para la comercialización del producto la empresa utilizará el canal de distribución directo e indirecto, para ello se toma en consideración lo expresado por los encuestados en la pregunta 11, en la cual los principales canales con supermercados y centros comerciales del Cantón Ambato, seguidamente se expenderá el producto a los distribuidores directos, es decir que el personal de la empresa se encargará de llevar el producto a manos del consumidor final.

Gráfico 22

Canal de distribución



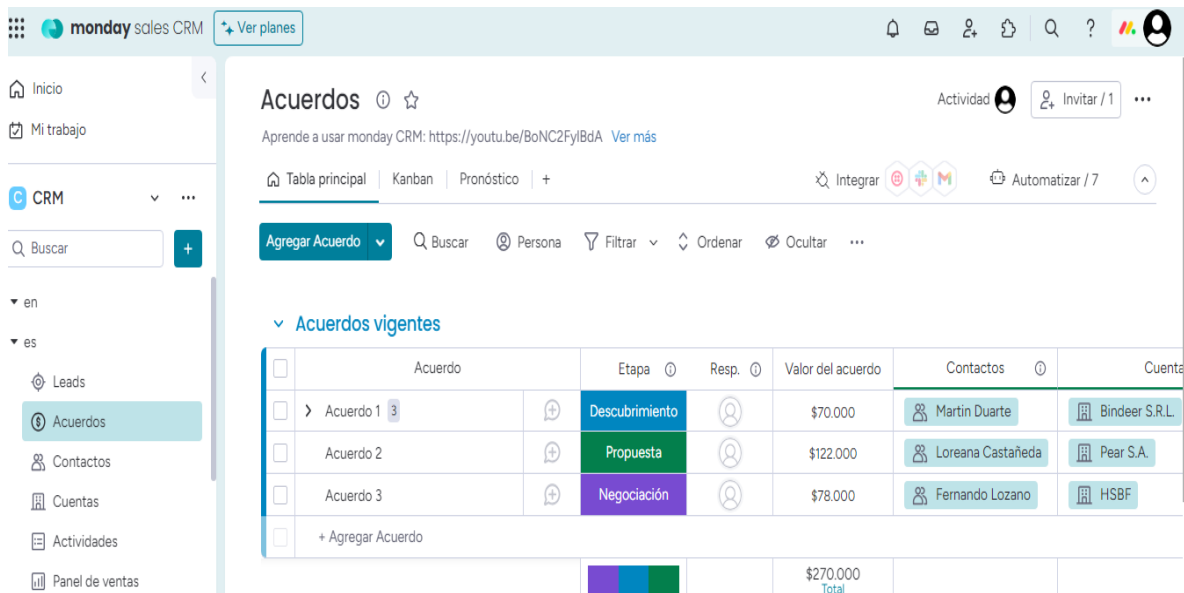
Nota. Elaboración propia

1.12. Seguimiento de clientes

Para dar seguimiento de la satisfacción de los clientes se utilizará los medios tecnológicos disponibles para poder mantener una comunicación interactiva con los consumidores, así como también se evidencia el nivel de ventas alcanzado de forma mensual trimestre y semestralmente, para ello se utilizará un software de gestión de los procesos tanto en ventas como en control de inventarios como es Customer Relationship Management (CRM), mismo que usa la nube para el almacenamiento de datos relacionados con el volumen de ventas, gestión de contactos, gestión de clientes, actividades de marketing

Gráfico 23

Herramienta CRM



The screenshot shows the Monday CRM interface for 'Acuerdos' (Agreements). The table displays the following data:

Acuerdo	Etapas	Resp.	Valor del acuerdo	Contactos	Cuentas
Acuerdo 1	Descubrimiento	[Icono]	\$70.000	Martin Duarte	Bindeer S.R.L.
Acuerdo 2	Propuesta	[Icono]	\$122.000	Loreana Castañeda	Pear S.A.
Acuerdo 3	Negociación	[Icono]	\$78.000	Fernando Lozano	HSBF
+ Agregar Acuerdo					
			\$270.000 Total		

Nota. Elaboración propia a partir de Google CRM (2022)

De igual forma se utilizará una APP Móvil para monitorear los equipos comerciales, la cual permitirá monitorear las actividades de ventas, control de clientes, encuestas virtuales entre otros desde un dispositivo móvil, tal como se muestra a continuación

Gráfico 24

APP Móvil



Nota. Elaboración propia a partir de Google CRM (2022)

Tabla 43*Seguimiento de clientes*

Objetivo	Estrategia	Proyectos Estratégicos	Presupuesto	Tiempo	Responsable
Seguimiento de Ventas en Supermercados	Medición de Resultados en Supermercados	Implementación de sistema de seguimiento de ventas en supermercados.	\$100	6 meses	Equipo de Ventas
	Fidelización en Puntos de Venta	Implementación de programa de fidelización en puntos de venta.	\$80	6 meses	Equipo de Marketing
	Mejora de Experiencia en Supermercados	Implementación de encuestas de satisfacción y acciones correctivas.	\$50	Continuo	Equipo de Atención al Cliente
Seguimiento de Ventas en Distribuidores Directos	Seguimiento y Evaluación de Pedidos en Distribuidores	Implementación de sistema de seguimiento y evaluación de pedidos en distribuidores.	\$120	8 meses	Equipo de Ventas
	Programa de Incentivos para Distribuidores	Implementación de programa de incentivos para distribuidores.	\$60	6 meses	Equipo de Marketing
	Atención Personalizada a Distribuidores	Asignación de un representante de ventas para atención personalizada a distribuidores.	\$90	Continuo	Equipo de Ventas

Objetivo	Estrategia	Proyectos Estratégicos	Presupuesto	Tiempo	Responsable
Seguimiento de Ventas en Internet Seguimiento de la Experiencia del Cliente	Análisis de Datos en Plataformas de Venta Online	Implementación de herramientas para analizar datos de venta en plataformas online.	\$750	4 meses	Equipo de Marketing
	Estrategia de Email Marketing	Implementación de campañas de email marketing para seguimiento y fidelización.	\$450	6 meses	Equipo de Marketing
	Atención al Cliente Online	Implementación de chat en línea y redes sociales para atención al cliente.	\$300	Continuo	Equipo de Atención al Cliente
	Encuestas de Satisfacción y Feedback	Implementación de encuestas de satisfacción y obtención de feedback de los clientes.	\$650	Continuo	Equipo de Atención al Cliente
	Programa de Recomendación y Referidos	Implementación de programa de incentivos para clientes que recomienden la marca.	\$500	6 meses	Equipo de Marketing
	Monitoreo de Redes Sociales	Implementación de herramientas de monitoreo de redes sociales para conocer opiniones.	\$300	Continuo	Equipo de Marketing

Nota. Elaboración propia

CAPÍTULO II

OPERACIONES

2.1 Objetivo del capítulo

Diseñar los procesos de producción del yogurt elaborado a base de higo en la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua, a fin de contar con una capacidad instalada y utilizada, para cubrir las expectativas del mercado.

2.2 Descripción de procesos

2.2.1 Descripción del proceso de transformación del bien o servicio

El proceso de transformar un bien o servicio implica planificar, diseñar y ejecutar un conjunto de actividades organizadas para la obtención de un producto más complejo a partir de materia prima (Balanzategui et al., 2022). Es por lo anterior que en el presente apartado se abordan los procesos necesarios para obtener el yogurt de higo.

2.2.1.1. Procesos de producción

El proceso productivo de yogurt de higo involucra diversas actividades como se ha aprecia en los siguientes ítems.

Tabla 44*Proceso de producción*

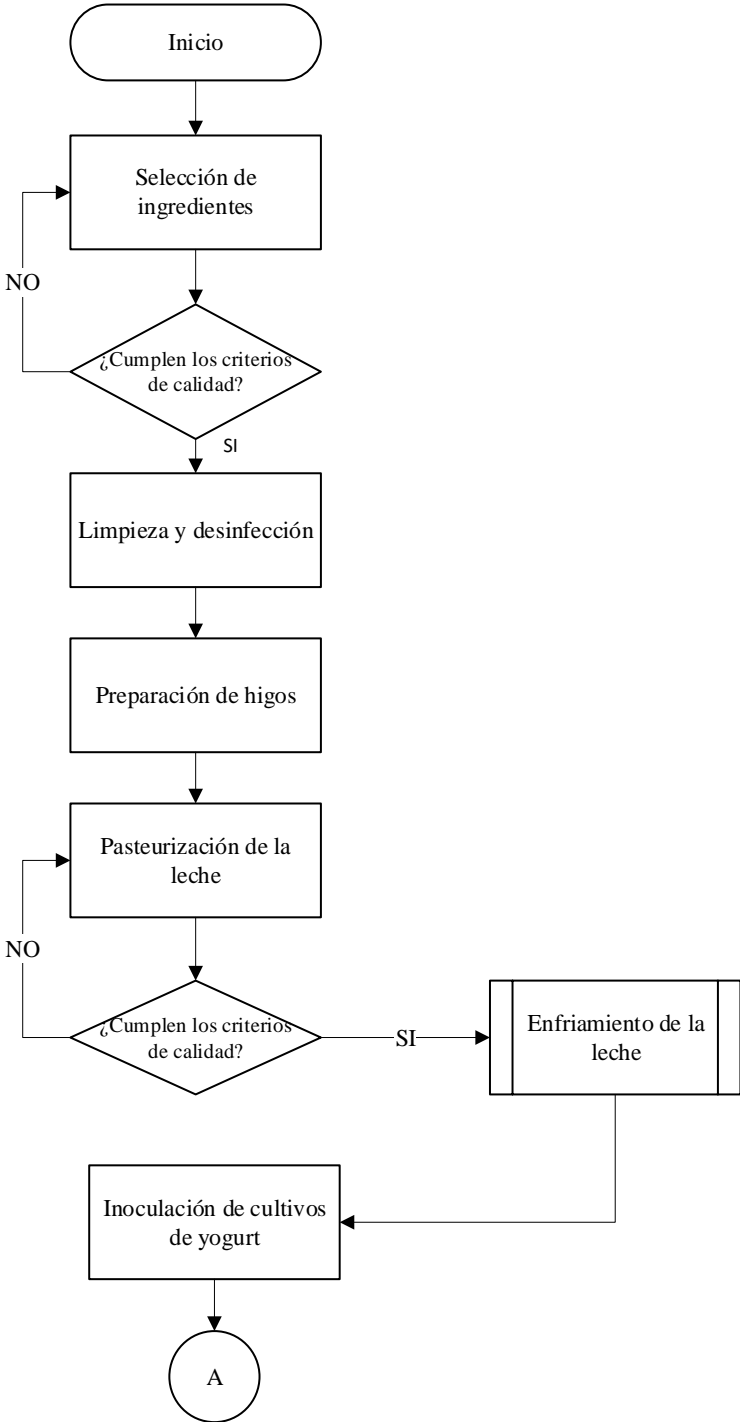
Nro.	Proceso	Actividades
1	Selección de ingredientes	<p>Leche fresca de alta calidad: Seleccionar leche de vaca o cabra con un alto contenido de grasa y sin aditivos ni conservantes.</p> <p>Higos frescos: Escoger higos maduros y de buena calidad para obtener un sabor y aroma óptimos en el yogurt.</p>
2	Limpieza y desinfección	<p>Limpieza de equipos: Asegurarse de que todos los equipos y utensilios utilizados en el proceso estén limpios y desinfectados para evitar contaminación.</p> <p>Limpieza de la fruta: Lavar y desinfectar los higos antes de su procesamiento.</p>
3	Preparación de los higos	<p>Pelado y triturado: Pelar los higos y triturarlos en una pulpa fina para facilitar su incorporación en la mezcla.</p>
4	Pasteurización de la leche	<p>Calentamiento: Elevar la temperatura de la leche a aproximadamente 85°C durante unos 15-20 segundos para eliminar bacterias patógenas y reducir la carga microbiana.</p>
5	Enfriamiento de la leche	<p>Reducción de la temperatura: Enfriar rápidamente la leche pasteurizada a alrededor de 43-45°C para prepararla para la fermentación.</p>
6	Inoculación de cultivos de yogurt	<p>Agregar cepas bacterianas específicas de <i>Lactobacillus bulgaricus</i> y <i>Streptococcus thermophilus</i>, que son las responsables de la fermentación láctica y la textura característica del yogurt griego.</p>
7	Fermentación	<p>Incubación controlada: Mantener la mezcla de leche y cultivos en un ambiente controlado a una temperatura de</p>

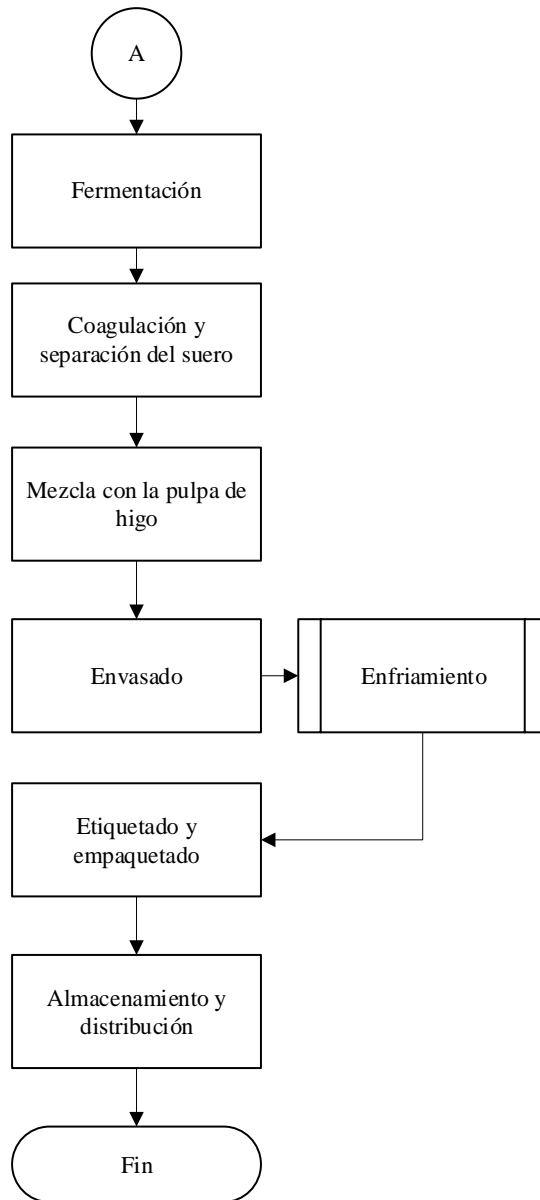
Nro.	Proceso	Actividades
		43-45°C durante aproximadamente 4 a 6 horas, permitiendo que las bacterias conviertan la lactosa en ácido láctico.
8	Coagulación y separación del suero	Después de la fermentación, la mezcla se coagulará, y se formará un gel firme. Separar el suero: Colocar el yogurt coagulado en un tamiz o filtro para drenar el suero y obtener la textura espesa característica del yogurt griego.
9	Mezcla con la pulpa de higo	Incorporar la pulpa de higo triturada al yogurt y mezclar homogéneamente para distribuir uniformemente el sabor y color.
10	Envasado	Llenado del yogurt en envases: Colocar el yogurt con higo en envases individuales o familiares de acuerdo con el tamaño y la presentación deseada.
11	Enfriamiento	Enfriar los envases llenos para detener la fermentación y asegurar la conservación del producto.
12	Etiquetado y empaquetado	Etiquetar cada envase con la información nutricional, fecha de vencimiento y otros detalles relevantes. Empaquetar los envases en cajas listas para su distribución y venta.
13	Almacenamiento y distribución	Conservar el yogurt en condiciones de refrigeración adecuadas para preservar su frescura y calidad. Distribuir los productos a puntos de venta y supermercados.

Nota. Elaboración propia

Gráfico 25

Procesos de producción





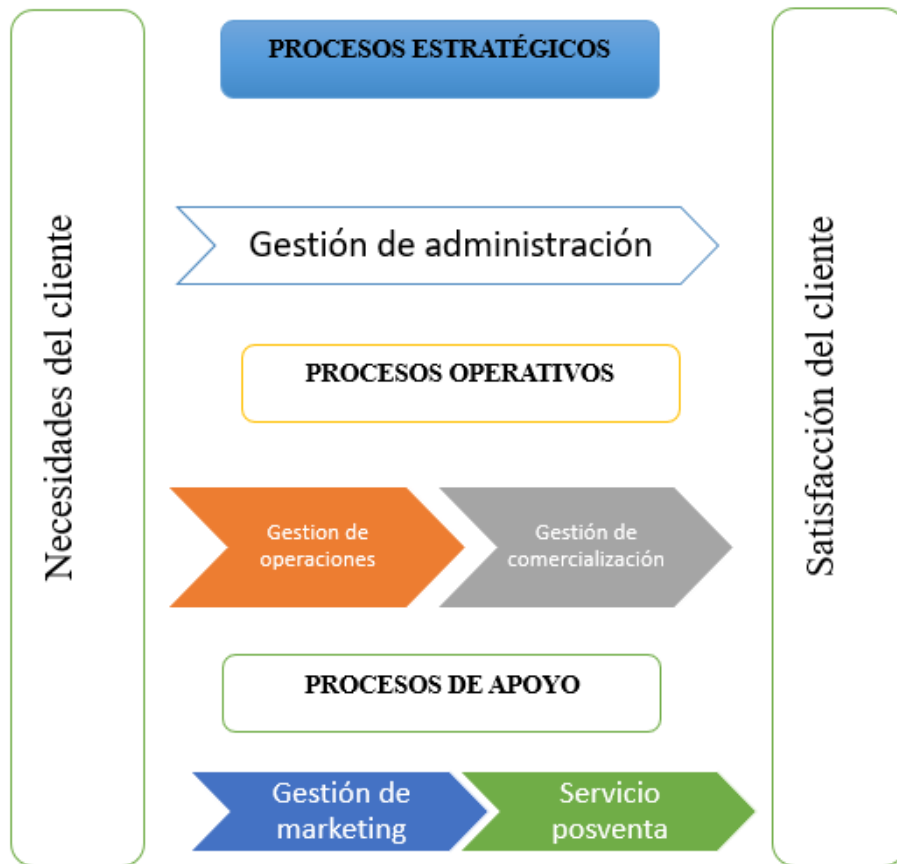
Nota. Elaboración propia

2.2.1.2. Mapa de procesos

Dentro del diseño de un plan de negocios que se dedicará a la producción y comercialización de yogurt elaborado base de higo, manejará el siguiente mapa de procesos, como se aprecia en la figura.

Gráfico 26

Mapa de procesos



Nota. Elaboración propia

2.3. Descripción de instalaciones, equipos y personas



2.3.1. Ubicación geográfica de la empresa


La empresa se ubicará en la zona urbana de la ciudad de Ambato, para lo cual se analiza la siguiente tabla.

2.3.3. Descripción de equipos

En la siguiente tabla se detalla los equipos necesarios que se utilizarán en la creación de una empresa productora y comercializadora de yogurt elaborado base de higo.

Tabla 47
Descripción de equipos

Actividad (Etapa de producción)	Equipo	Gráfica de la máquina	Características
Proceder con la fermentación en un ambiente controlado durante un tiempo determinado (Máquinas de fermentación).	MFL Madurador / Fermentador		<p>*Está hecho de acero inoxidable AISI 316L o AISI 304.</p> <p>*Este alojamiento cuenta con una cámara que puede ser calentada con agua o vapor y enfriada con agua glicolada.</p> <p>* Además, tiene un agitador con velocidad variable para una mezcla homogénea.</p> <p>*Sonda de control de temperatura, regulador de temperatura y sensores de nivel.</p>
Realizar la pasteurización y homogenización (máquinas de pasteurización).	PM 200 RSH		<p>*También incluye filtros de entrada de aire, bolas difusoras.</p> <p>*Presenta una capacidad de 200 l/h.</p> <p>*Temperatura de calentamiento hasta 95°C.</p> <p>*Calentador giratorio de rotor 5.5 KW</p>

Actividad (Etapa de producción)	Equipo	Gráfica de la máquina	Características
Maquinas envasadoras	C 600		*Llenadora de potes C 600 para potes preformados es conocida por su extraordinaria precisión de llenado y suaves productos multicapa.

Nota. Elaboración propia

2.3.4. Descripciones de personas

En la tabla 48 se determina el número de personas necesarias con el cual se deberá contar dentro del proceso productivo de la nueva empresa.

Tabla 48
Descripción de personas

Actividades	Tiempo (min)	# trabajadores	H-H trabajo (min)	H-H trabajo
Verificación del estado de la materia prima (manejo de inventario).	30	1	480	8
Realizar la pasteurización, y homogenización.	60	1	480	8
Fermentación, enfriamiento, agitado, adición de ingredientes.	240	1	480	8
Envasado en recipientes esterilizados.	60	1	480	8
Manejo de productos terminados (registros en inventario).	90	1	480	8
Total	480	5		

Nota. Elaboración propia

2.4 Tecnología a aplicar

La tecnología a aplicar está centrada en el proceso de elaboración de yogurt de forma específica, en este caso, la filtración avanzada es un proceso que facilita el uso de membranas de filtración de alta precisión para obtener una textura más espesa y cremosa en el yogurt, eliminando el suero de manera eficiente.

Así, la maquinaria que permite la filtración avanzada en el proceso productivo del yogurt es conocida como "máquina de filtración de membrana" o "sistema de ultrafiltración". Estos equipos utilizan membranas de alta precisión para separar los componentes del yogurt en función de su tamaño molecular. Las membranas de ultrafiltración permiten retener las proteínas y otros sólidos más grandes, mientras que el suero y componentes más pequeños pasan a través de la membrana (Doncón, 2022).

De esta manera, se logra obtener una textura más espesa y cremosa en el yogurt, ya que se retiene el suero, que es responsable de la textura más líquida en otros tipos de yogurts. Además, este proceso de filtración avanzada ayuda a mejorar el contenido proteico del yogurt y a concentrar sus propiedades organolépticas, ofreciendo un producto más sabroso y atractivo para los consumidores. La maquinaria de filtración de membrana se puede integrar en la línea de producción de yogurt, y su uso permite obtener productos con una consistencia y calidad más uniformes y deseables.

2.5 Factores que afectan las operaciones

En los siguientes ítems se aprecian los factores que pueden afectar a las operaciones de la nueva empresa.

- a. La disponibilidad y calidad de la materia prima (leche).
- b. La tecnología utilizada en la producción.
- c. La estacionalidad de la producción de leche.
- d. Los costos de producción.

- e. La competencia en el mercado.
- f. La demanda de los consumidores.
- g. La eficiencia en la gestión de la cadena de suministrar.

2.6 Ritmo de producción

En la siguiente tabla se aprecia el ritmo de producción de la nueva empresa que producirá y comercializará yogurt elaborado base de higo.

Tabla 49
Ritmo de producción

Actividad	Personal	Tiempo promedio (min)	Tiempo normal (min)	Ritmo de trabajo
Selección de ingredientes	1	15,00	12,75	Diario
Limpieza y desinfección		20,00	17,00	Diario
Preparación de los higos	1	30,00	25,50	Diario
Pasteurización de la leche	1	30,00	25,50	Diario
Enfriamiento de la leche		30,00	25,50	Diario
Inoculación de cultivos de yogurt		15,00	12,75	Diario
Fermentación	1	360,00	306,00	Diario
Coagulación y separación del suero		40,00	34,00	Diario
Mezcla con la pulpa de higo	1	30,00	25,50	Diario
Envasado		60,00	51,00	Diario
Enfriamiento	1	20,00	17,00	Diario
Etiquetado y empaquetado		60,00	51,00	Diario
Almacenamiento y distribución		15,00	12,75	Diario
Total	6	725	616,25	0

Nota. Investigación propia

Tabla 50*Proyección personal operativo anual*

Año	Puesto	# de personas
1	Personal operativo	6
2	Personal operativo	6
3	Personal operativo	6
4	Personal operativo	7
5	Personal operativo	7

Nota. Investigación propia

El análisis de la proyección operativa anual, se lo efectúa en base a la capacidad futura, es decir que en los primeros cinco años se cumplirá con la totalidad de la capacidad de producción, por lo que el personal se mantiene, pero al partir del sexto año se incrementará el recurso humano acorde al nuevo nivel de producción.

Tabla 51*Cálculo en manufactura*

Tiempo del proceso	725
Número de unidades producidas por lote	650
# lotes por día	1,0
Producción diaria (12,08)	650
Producción mensual	13000
Producción anual	156000

Nota. Elaboración propia

2.7 Capacidad de producción

2.7.1 Capacidad de producción futura

Definida el nivel de producción que corresponde a 144.000 unidades, se determina la producción futura, en base al cumplimiento de la misma en un 100% en un quinto año, cifras que se refleja a continuación:

Tabla 52
Capacidad de producción futura

Año	Producción anual	Eficiencia (%)
1	156000	85
2	158855	87
3	161762	89
4	164722	90
5	167736	95

Nota. Elaboración propia

Se conoce que la demanda de los productos es de 902554 por lo que se espera cubrir el 17,28% de la demanda insatisfecha.

2.8 Definición de Recursos Necesarios para la Producción

2.8.1 Especificaciones de materias primas y grado de sustitución que se pueden presentar

En la siguiente tabla se detalla las materias primas esenciales para el proceso productivo de yogurt, así como su grado de sustitución.

Tabla 53
Recursos necesarios

Materia prima	Grado de sustitución
Leche	Baja
Dulce de higo	Baja
Cultivos bacterianos	Media
Endulzante	Media

Nota. Elaboración propia

El grado de sustitución de la materia prima es baja, ya que al elaborar un producto de yogurt elaborado base de higo, es insustituible.

2.9 Calidad

2.9.1 Método de control de calidad

En la Tabla 54, se muestra el checklist de control de calidad el cual es una herramienta esencial en el proceso de producción del yogurt a base de higo. Este detallado listado de verificación, mide parámetros clave en cada etapa, como la calidad de los ingredientes, la pureza de la pulpa de higo, la temperatura de fermentación, el cuajado del yogurt, la textura, el análisis microbiológico y la evaluación sensorial. Garantizando así un producto consistente y seguro.

Tabla 54

Checklist para el proceso de producción del yogurt a base de higo

Responsable:

Fecha:

Nro de lote:

Observación previa:

Proceso y actividad

Aceptable

**No se
acepta**

Observación

1 Selección de ingredientes:

1.1 Leche fresca de alta calidad:

1.1.1 Verificar la fecha de caducidad. El producto se encuentra vigente.

1.1.2 Inspeccionar la apariencia y el olor para detectar cualquier señal de deterioro.

1.1.3 Comprobar que la leche no contiene aditivos ni conservantes no deseados.

1.2 Higos frescos:

1.2.1 Evaluar la madurez de los higos y descartar aquellos que estén en mal estado.

1.2.2 Verificar la ausencia de impurezas o residuos en los higos.

2. Pureza de la pulpa de higo:

2.1 Realizar pruebas para asegurar la calidad y pureza de la pulpa de higo antes de su incorporación.

2.2 Verificar la consistencia y textura de la pulpa triturada.

3. Temperatura de la fermentación:

- 3.1. Medir y controlar la temperatura durante el proceso de fermentación para asegurar que esté en el rango de 43-45°C.

4. Características de la muestra de fermentación:

- 4.1. Tomar muestras periódicas durante la fermentación para verificar el desarrollo adecuado de las bacterias lácticas.
- 4.2. Realizar análisis del pH para asegurar que la acidez esté dentro de los parámetros deseados.

5. Cuajado del yogurt:

- 5.1. Evaluar el cuajado y la formación del gel característico del yogurt coagulado.
- 5.2. Verificar que el cuajado sea uniforme en todo el lote.

6. Textura del yogurt:

- 6.1. Evaluar la textura y consistencia del yogurt para asegurar que sea suave, cremoso y libre de grumos.
- 6.2. Segmento para el análisis microbiológico:
- 6.3. Realizar análisis microbiológicos en muestras representativas del yogurt para verificar la ausencia de patógenos y microorganismos no deseados.
- 6.4. Asegurarse de que los niveles de bacterias lácticas beneficiosas estén dentro de los límites requeridos para el yogurt.

7. Segmento para la evaluación sensorial:

- 7.1. Realizar paneles de cata con evaluadores entrenados para asegurar que el yogurt tenga el sabor y aroma característicos del yogurt de higo.
- 7.2. Evaluar la apariencia del producto final, incluyendo el color y la homogeneidad de la pulpa de higo.
8. Inspección visual del envase:
 - 8.1. Verificar que los envases estén limpios, sin roturas ni defectos visibles.
 - 8.2. Asegurarse de que los envases estén correctamente sellados.
9. Monitoreo de la temperatura de almacenamiento:
 - 9.1. Verificar que el yogurt se almacene y transporte a la temperatura adecuada (generalmente refrigerada) para mantener su frescura y vida útil.
 - 9.2. Registrar periódicamente la temperatura de almacenamiento para asegurar que se mantenga dentro del rango requerido.

Nota. Elaboración propia

Figura 2

Ficha de experimentación del producto

Ficha de experimentación del producto

Fecha: 20/09/2023

Hora: 18:00

Actividades	Observaciones
Verificación del estado de la materia prima.	Materia prima excelente, caso contrario se realiza cambio.
Realizar la pasteurización, y homogenización.	El control de este proceso se base en verificar el producto final, es decir validar el sabor, ml correspondiente a la solicitud de pedido.
Fermentación, enfriamiento, agitado, adición de ingredientes.	
Envasado en recipientes esterilizados.	Verificar si el envasado es correcto, es decir tapa de manera adecuada, para evitar derrame del producto.
Análisis de la calidad del producto final.	Se valida el éxito de la producción, para su posterior comercialización.
Conclusiones:	Se comercializará un producto, que cubras las expectativas del mercado objetivo.

Anexos:



Nota. Elaboración propia

2.9.2. Seguridad e higiene ocupacional

La seguridad e higiene ocupacional permitirá a la nueva empresa mantener la protección de la integridad física y mental de los trabajadores en el lugar de trabajo, a través de la implementación de normas, procedimientos y medidas para garantizar un ambiente de trabajo seguro y saludable, datos que se refleja en las siguientes tablas.

Tabla 55
Seguridad del área de producción

Puesto de trabajo: Área de producción			
PASO 1	PASO 2	PASO 3	PASO 4
Riesgos en el puesto de trabajo	Pueden presentar caídas.	Mantener los pisos limpios, y en buen estado.	Los trabajadores deben llegar su uniforme de trabajo, donde se cuenta con casco de protección.
Riesgo ergonómico: manipulación de cargas	Lesiones por una mala manipulación de la carga.	Capacitar al personal para el uso de un montacarga, en relación a la actividad de ubicación de la materia prima y productos terminados. el adecuado manejo de cargas	Manejo adecuado de un montacarga.
Riesgo Físico: ruido	Ruido continuó por la actividad de corte, compresor, copiadora y herramientas manuales cómo taladro y demás	Uso de tapa oídos, se procura encender las máquinas únicamente el tiempo necesario	Auriculares de protección

Nota. Investigación propia

Tabla 56
Seguridad del área administrativa

Puesto de trabajo: Área administrativa			
PASO 1	PASO 2	PASO 3	PASO 4
Riesgo ergonómico: puesto de trabajo por el uso de tecnología virtual como la computadora	Problemas de postura y dolor, molestias o lesiones en manos, brazos y espalda a causa del uso excesivo o inadecuado, irritación ocular, problemas circulatorios en piernas, dolor de cabeza por fatiga mental.	Diseño del puesto de trabajo, la superficie libre detrás de la mesa (para moverse con la silla) debe ser de al menos 2 m ²). Mediciones periódicas de iluminación y temperatura. Persianas ajustables en ventanas para controlar la luz natural. Pausas activas. Organización del trabajo. Vigilancia de la salud (ocular)	Dispositivo especial corrector de vista para pantallas de visualización (utilizado bajo criterio del médico ocupacional)

Nota. Investigación propia

CAPÍTULO III

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

3.1. Objetivo del capítulo

Definir la parte organizacional y gestión con la cual se dará a conocer los productos y servicios de la nueva empresa.

3.2 Análisis estratégico y definición de objetivos

3.2.1 Visión de la empresa

Posicionarse en el año 2025 dentro del mercado nacional como una de las empresas productoras y comercializadoras de yogurt, contando con un personal capacitado para cubrir las exigencias del mercado.

3.2.2 Misión de la empresa

Somos una empresa que se dedica a la producción y comercialización de yogurt elaborado a base de higo, contando con estándares de calidad, y un recurso humano a la vanguardia de mantener una competitividad alta.

3.2.3 Objetivos y estrategias

Por lo cual se detalla que los objetivos y estrategias son elementos clave en la planeación y gestión empresarial. Los objetivos son metas específicas y medibles que se

establecen para la organización, mientras que las estrategias son los planes de acción que se implementan para alcanzar esos objetivos.

De esta manera la nueva empresa manejará los siguientes objetivos y estrategias para poder posicionarse dentro de un mercado actual que es altamente competitivo.

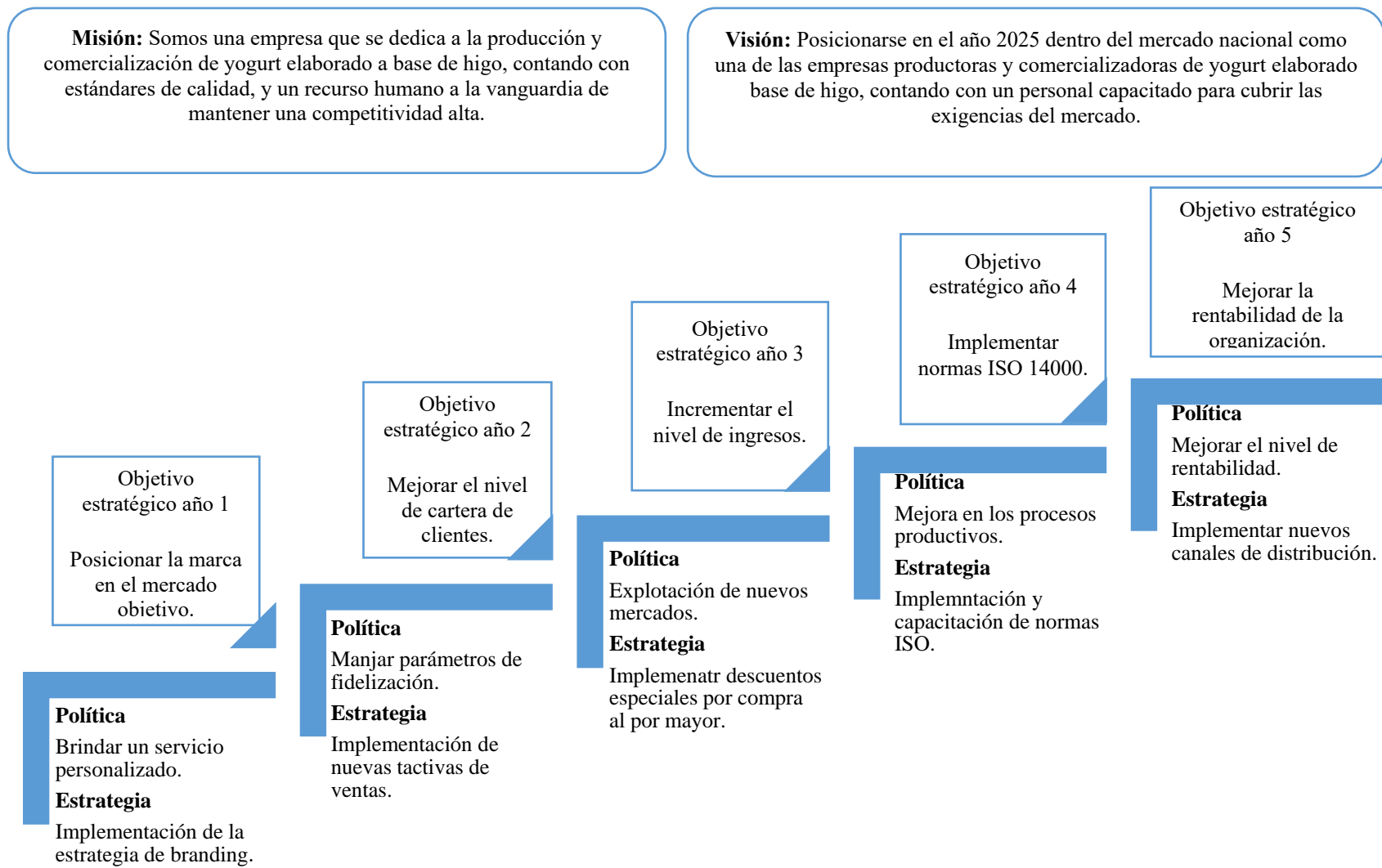
Tabla 57

Matriz FODA

	POSITIVAS	NEGATIVAS
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> • Producto altamente nutritivo • Utilización de productos orgánicos • Conocimiento del proceso productivo • Disponibilidad de insumos de producción en el sector • Innovación tecnológica de la industria 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo conocimiento del producto en el mercado • Costos de producción altos • Variedad de productos sustitutos • Mercado altamente competitivo • Escases en la producción de higo en la zona
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción y protección de la industria nacional. • Normas y reglamentos de control para la elaboración de productos alimenticios. • Apoyo económico para el crecimiento del sector industrial. • Apoyo económico para el crecimiento del sector agrícola. • Mayor interés por el cuidado de la salud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad Política. • Altos costos de la Materia Prima. • Altos costos de los insumos. • Alto poder de control de empresas rivales. • baja economía de los consumidores. • Altos costos de maquinaria y tecnología.

Nota. Elaboración propia.

Figura 3
Objetivos estrategias

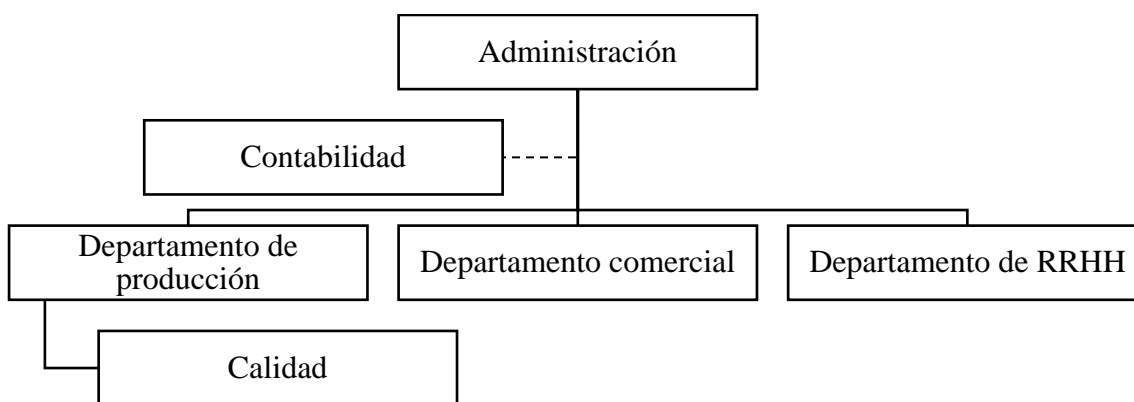


3.3 Organización funcional de la empresa

De esta manera se determina el organigrama estructural de la nueva empresa, mediante una representación gráfica que muestra la cadena de mando y las relaciones jerárquicas entre los diferentes cargos y departamentos.

Gráfico 28

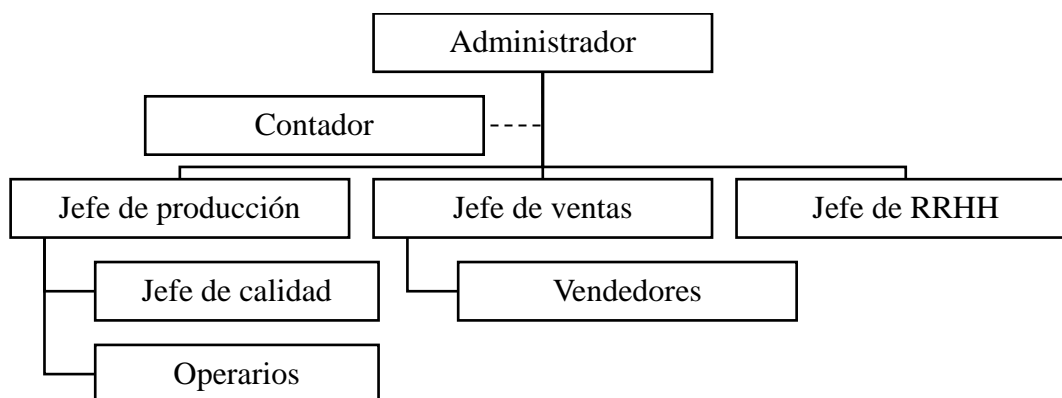
Organigrama Estructural



Nota. Elaboración propia.

Gráfico 29

Organigrama funcional



Nota. Elaboración propia.

3.3.2 Descripción de puestos

Tabla 58

Funciones del administrador

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	Administrador
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Accionistas
SUPERVISAA	Área de producción, comercialización, servicios generales.
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Persona encarga del manejo de la empresa, cumpliendo los objetivos previstos para el desarrollo empresarial.	
III. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">• Planificar los objetivos y estrategias de la empresa.• Organizar los recursos y el equipo de trabajo para alcanzar los objetivos establecidos.• Dirigir y liderar el equipo de trabajo, fomentando la motivación y el compromiso.• Controlar y monitorizar el desempeño de la empresa y del equipo de trabajo.• Tomar decisiones importantes y estratégicas para el futuro de la empresa, considerando diversos factores internos y externos.• Gestionar los recursos financieros, humanos y materiales de la empresa de manera eficiente.• Establecer políticas y procedimientos adecuados para garantizar el cumplimiento de las regulaciones y normativas.	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TÍTULO PROFESIONAL	Gestión empresarial.
EXPERIENCIA	Tres a cuatro años.
HABILIDADES	Proactivo, líder, comunicativo.
FORMACIÓN	Tercer o cuarto nivel.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 59*Funciones del jefe de producción*

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	Jefe de producción
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Administrador
SUPERVISA A	Operarios
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Persona encargada de supervisar el proceso productivo, cumpliendo con la capacidad de producción diaria.	
III. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de supervisar y dirigir todo el proceso de producción, asegurándose de realizar una correcta gestión de los recursos, materiales, equipos y el personal a su cargo para alcanzar los objetivos de producción establecidos. • Planificar y coordinar la producción. • Diseñar y desarrollar el plan de producción, supervisar los procesos, coordinar el ciclo de producción, asegurar la eficiencia y la calidad en los procesos de producción. • Planear el mantenimiento rutinario de la maquinaria y los equipos, y garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad y salud laboral. 	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TÍTULO PROFESIONAL	Procesamiento de Lácteos
EXPERIENCIA	Tres años.
HABILIDADES	Líder, comunicativo, responsable.
FORMACIÓN	Tercer nivel.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 60*Funciones de jefe de calidad*

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	Jefe de calidad
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Administrador
SUPERVISA A	Personal de calidad y laboratorio
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Profesional encargado de garantizar que los productos sean sanos y cumplan con todos los requisitos de calidad, seguridad e higiene correspondientes a la industria alimenticia.	
III. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Vigilar el cumplimiento de las normas legales que rigen a los procesos de elaboración y comercialización de productos destinados al consumo. • Controlar la calidad de los productos elaborados. • Aprobar la compra de materia prima para la elaboración de los productos. • Coordinar la presentación y empaques de los productos acorde a sus características. • Coordinar la logística y selección del personal que le respalde en la gestión de la calidad. 	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TÍTULO PROFESIONAL	Gestión de calidad alimentaria, Control de calidad en alimentos
EXPERIENCIA	Tres años.
HABILIDADES	Líder, responsable, resolutivo
FORMACIÓN	Tercer nivel – cuarto nivel

Nota. Elaboración propia.

Tabla 61*Funciones de operarios*

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	Operarios
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Jefe de producción
SUPERVISA A	Ninguno
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Personal encargado del proceso de producción, manipular la maquinaria cumpliendo con las especificaciones del producto.	
III. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar los ingredientes necesarios para hacer el yogurt. • Controlar y monitorear el proceso de fermentación del yogurt. • Realizar la limpieza y desinfección de la maquinaria y equipos utilizados en el proceso. • Realizar el empaclado y etiquetado del yogurt en envases adecuados. • Supervisar la calidad del producto final y tomar medidas para corregir cualquier desviación. • Trabajar en equipo y colaborar con los otros miembros del personal para lograr los objetivos de producción establecidos. 	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TÍTULO PROFESIONAL	Tecnólogos de alimentos.
EXPERIENCIA	Tres años.
HABILIDADES	Líder comunicativo, responsables.
FORMACIÓN	Tecnología.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 62*Funciones de jefe de ventas*

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	Jefe de ventas
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Administrador
SUPERVISA A	Vendedores/chofer
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Profesional encargado de planificar las ventas, y efectuar estrategias para posicionarse en el mercado objetivo.	
III. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de objetivos y metas de ventas. • La capacitación del equipo de ventas. • La supervisión del proceso de ventas, el seguimiento y control de las ventas. • La gestión del equipo de ventas, la identificación de oportunidades de mercado. • La elaboración de estrategias de venta. • El análisis y evaluación de la competencia. • El mantenimiento de una buena relación con los clientes. 	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TÍTULO PROFESIONAL	Mercadotecnia
EXPERIENCIA	Tres años.
HABILIDADES	Proactivo, comunicativo, líder, responsable.
FORMACIÓN	Tercer nivel.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 63*Funciones del Jefe de Recursos Humanos*

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	Jefe de Recursos Humanos
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Administrador
SUPERVISA A	Todo el personal
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Profesional encargado del proceso de selección y contratación de personal calificado, resolución de conflictos internos, gestión de permisos y respuesta efectiva a los intereses de la empresa.	
III. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Alineación de procesos para alcance de los objetivos de la empresa. • Visita y control a todos los departamentos. • Desarrollo de tareas administrativas. • Gestión de selección, contratación, renunciaciones y despidos. • Mejora e incentivo del clima laboral. • Gestionar los reportes o quejas de los empleados. 	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TÍTULO PROFESIONAL	Psicología organizacional
EXPERIENCIA	Tres a cuatro años.
HABILIDADES	Líder, enfocado a resultados, objetivo, responsable
FORMACIÓN	Tercer nivel.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 64*Funciones del Contador*

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	Contabilidad
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Administrador
SUPERVISA A	Ninguno
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Profesional encargado del manejo tributario y laboral, a fin de orientar al desarrollo de la nueva empresa.	
III. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y análisis de estados financieros. • Realización y supervisión de auditorías financieras. • Establecimiento de procedimientos de control interno y gestión de riesgos. • Asesoramiento financiero y fiscal. • Elaboración y presentación de informes financieros a la dirección. • Realización de la contabilidad general y registro contable de operaciones diarias. • Gestión de nóminas y cumplimiento con las obligaciones laborales y fiscales. 	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TÍTULO PROFESIONAL	Contabilidad.
EXPERIENCIA	Tres a cuatro años.
HABILIDADES	Comunicativo, líder, responsable.
FORMACIÓN	Tercer nivel.

Nota. Elaboración propia.

3.4 Control de gestión

3.4.1 Indicadores de gestión

En la siguiente tabla se detalla los indicadores que se manejará para el control de las áreas de gestión.

Tabla 65

Indicadores de gestión

ÁREAS	INDICADORES
Administrativa	<ul style="list-style-type: none">• Porcentaje de cumplimiento de los objetivos empresariales.• Nivel de cumplimiento de las obligaciones tributarias.• Nivel de cumplimiento de las obligaciones laborales.
Producción	<ul style="list-style-type: none">• Nivel de producción diaria.• Nivel de reducción de los desperdicios de producción.• Porcentaje de cumplimiento de la capacidad de producción.
Comercialización	<ul style="list-style-type: none">• Nivel de ventas de cada periodo.• Cumplimiento del número de ventas diarias.• Número de vendedores trabajando.

Nota. Elaboración propia.

CAPÍTULO IV

JURÍDICO LEGAL

4.1 Objetivos del capítulo

Determinar la parte jurídica - legal, misma que permita contar con los permisos necesarios para la puesta en marcha de la nueva empresa.

4.2 Determinación de la forma jurídica

La nueva empresa que se dedicará a la producción y comercialización de yogurt de Higo, dentro de la ciudad de Ambato se constituirá como sociedad anónima, bajo las normas de la Superintendencia de Compañías, cumpliendo las siguientes características.

- a. Responsabilidad limitada:** Los accionistas de una sociedad anónima tienen una responsabilidad limitada por las deudas de la empresa. Esto significa que su responsabilidad es limitada al capital que han invertido en la sociedad.
- b. Accionistas:** Las sociedades anónimas tienen accionistas. Estos accionistas poseen acciones de la sociedad, que representan una parte de la propiedad de la empresa.
- c. Órganos de gobierno:** Las sociedades anónimas están formadas por diferentes órganos de gobierno, como la junta general de accionistas, el directorio y la gerencia.
- d. Capital mínimo:** En Ecuador, las sociedades anónimas deben tener un capital mínimo de \$800 al momento de su constitución.
- e. Auditores:** Las sociedades anónimas están obligadas a tener un auditor externo que revise y certifique sus estados financieros (Características Sociedad Anónima, 2023).

Al cumplir estas características de las sociedades anónimas en Ecuador, se podrá constituir la nueva organización la cual se dedicará a la producción y comercialización de yogurt de Higo, dentro de la ciudad de Ambato.

Sin duda que al constituirse como sociedad anónima es importante que la nueva empresa cuenta con un nombre comercial que la identifique y, en base a ello pueda posicionarse dentro de un mercado actual que es altamente competitivo. Por lo que se denominará; “Helhigo S.A.”

Figura 4

Logotipo de “Helhigo”



Nota. Elaboración propia.

4.3 Registros de marcas

Es importante tener en cuenta que, para registrar la marca de la nueva empresa se debe cumplir con los requisitos establecidos por el SENADI, incluyendo la definición clara y precisa de tu marca y los productos o servicios relacionados.

- a. Verificar si la marca que deseas registrar está disponible.
- b. Realizar una búsqueda en la base de datos en línea del Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI).
- c. Presentar la solicitud de registro de marca mediante el portal del SENADI.
- d. Esperar a que se realice la revisión de la solicitud por parte del SENADI.

- e. Pagar las tarifas correspondientes al registro.
- f. Obtener el certificado de registro de marca emitido por el SENADI (Servicio Nacional de Derechos Intelectuales, 2023).

Sin duda que, al presentar un registro de marca permitirá a la nueva empresa poder posicionar en la mente de los clientes cautivos - potenciales a fin de lograr el desarrollo empresarial.

4.4 Licencias necesarias para funcionar y documentos legales

En la siguiente tabla se detalla las licencias necesarias para la puesta en marcha de la nueva empresa que se dedicará a la producción y comercialización de yogurt de Higo, dentro de la ciudad de Ambato.

Tabla 66

Licencias necesarias

Licencias	Características	Requisitos para su obtención.
		Declaratoria constitutiva y sus reformas (en caso de haberlas).
		Nombramiento y renovación del representante legal o apoderado especial.
Registro Único de Contribuyentes.	Es un número de identificación tributaria que se le asigna a las personas naturales y jurídicas que realizan actividades económicas en el país.	Cédula de identidad personal del representante legal, apoderado especial y accionistas. Comprobante de domicilio de la empresa y del representante legal o apoderado especial. Formulario de inscripción del RUC disponible en línea o en las oficinas del Servicio de Rentas Internas.

Licencias	Características	Requisitos para su obtención.
Patente Municipal de Ambato.	Es un impuesto que se paga anualmente por el desarrollo de una actividad económica en la ciudad de Ambato. Depende de la actividad económica, el tamaño y las características del negocio o empresa, y puede calcularse según una tarifa específica establecida en la ordenanza municipal correspondiente.	Presentación de documentos como la cédula de identidad, comprobante de pago, declaración juramentada, entre otras. Es importante mantener la patente actualizada y pagarla dentro del plazo establecido para evitar sanciones y multas. La Municipalidad de Ambato ofrece puntos de recaudación y servicios en línea para facilitar la obtención y el pago de la patente municipal.
Registro Sanitario	Es un proceso mediante el cual se evalúa la calidad, seguridad y eficacia de los productos que se comercializan en el país. Es obligatorio para ciertos productos como alimentos procesados, medicamentos, dispositivos médicos, entre otros. El registro es otorgado por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).	La obtención del registro debe cumplir con requisitos específicos, como estudios de calidad, seguridad y eficacia, requerimientos de etiquetado y empaque, entre otros. El registro debe ser renovado periódicamente para asegurarse de que el producto continúe cumpliendo con los estándares de calidad y seguridad necesarios para su comercialización en el país.
Permisos de Cuerpos de Bomberos	El permiso del Cuerpo de Bomberos de Ambato se refiere al Permiso de Funcionamiento que emite la institución a los locales comerciales y establecimientos que operan en la ciudad.	Este permiso tiene una vigencia de un año calendario y garantiza que el lugar cumple con los estándares de seguridad y prevención de riesgos establecidos por la entidad. Es obligatorio obtener este permiso para poder operar y comercializar en la ciudad de Ambato, y se debe renovar anualmente para mantener la validez del mismo.

Nota. Elaboración propia.

CAPÍTULO V

Evaluación Financiera

5.1 Objetivos del capítulo

Analizar la viabilidad económica del proyecto de la empresa Helhigo para la producción de yogurt de higo a través de una evaluación exhaustiva de los costos, ingresos y financiamiento necesario para el desarrollo del negocio. Además, se calcularán diversos indicadores financieros para determinar la rentabilidad y el potencial de crecimiento del proyecto

5.2 Plan de inversiones

En esta sección, se describen todas las inversiones requeridas para establecer la empresa Helhigo y poner en marcha la producción de yogurt de higo. Se incluirán los costos de maquinaria, equipos, infraestructura, entre otros.

Tabla 67

Plan de inversiones

Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Total (USD)
	Instalaciones y remodelaciones	300,00	2.600,00
10	Estructura metalica m2	200,00	2.000,00
5	Adecuaciones m2	80,00	400,00
10	Instalaciones eléctricas	20,00	200,00
	Muebles y Enseres	560,00	1.680,00
3	Archivadores	250,00	750,00

Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Total (USD)
3	Mesas	120,00	360,00
3	Sillas	50,00	150,00
3	Mostradores	140,00	420,00
	Maquinaria y Equipo	10.500,00	10.500,00
1	MFL Madurador / Fermentador	4.000,00	4.000,00
1	Pasteurización y homogenización PM 200 RSH	3.500,00	3.500,00
1	Maquinas envasadoras C 600	3.000,00	3.000,00
	Vehículos	18.000,00	18.000,00
1	Camioneta Chevrolet D-MAX HIGH POWER (TURBO DIESEL)	18.000,00	18.000,00
	Equipo de computación	1.375,00	2.600,00
3	Computadora de escritorio	550,00	1.650,00
1	Computadora portátil	700,00	700,00
2	Impresora	125,00	250,00
	Equipo de oficina	34,00	34,00
1	Teléfonos inalámbricos	34,00	34,00
	Inventarios	9,70	959,48
1300	Leche	0,45	585,00
65	Dulce de higo	4,00	260,00
10	Cultivos bacterianos	3,40	34,00
43,5	Endulzante	1,85	80,48
	Costos de Constitución	925,00	925,00
1	Registro Único de Contribuyentes	25,00	25,00
1	Patente Municipal de Ambato	30,00	30,00
1	Registro Sanitario	200,00	200,00
1	Permisos de Cuerpos de Bomberos	150,00	150,00
1	Registro de marca (SENADI)	120,00	120,00
1	Pagos legales	400,00	400,00
	Capital de trabajo	0,00	1.864,92
	TOTAL		39.163,40

Nota. Elaboración propia.

5.3 Cálculo de Costos y Gastos

Se lleva a cabo un análisis minucioso de los costos y gastos asociados con la producción del yogurt de higo.

5.3.1 Mano de Obra

Se determina la cantidad de personal necesaria para la producción y administración de la empresa. Se estiman los salarios y beneficios de los empleados, tanto en la etapa inicial como en la operación continua.

Tabla 68

Costos de mano de obra

Ord.	Cargo	Ingresos			Descuentos			Valor a pagar
		SBU	Otros	Total	Varios	9,45%	Total	
1	Jefe de producción	500,00	0,00	500,00	0,00	47,25	47,25	452,75
1	Jefe de calidad	500,00	0,00	500,00	0,00	47,25	47,25	452,75
3	Operarios	450,00	0,00	1.350,00	0,00	127,58	127,58	1.222,43
TOTALES		1.450,00	0,00	2.350,00	0,00	222,08	222,08	2.127,93

Nota. Elaboración propia.

Tabla 69

Provisiones de mano de obra

Patronal 11,15%	SECAP 0,50%	IECE 0,50%	XIII	XIV	Fondo Reserva	Vacac,	Total Provisión	Costo MO
55,75	2,50	2,50	41,67	35,42	0,00	20,83	158,67	611,42
55,75	2,50	2,50	41,67	35,42	0,00	20,83	158,67	611,42
150,53	6,75	6,75	112,50	35,42	0,00	56,25	368,19	1.590,62
262,03	11,75	11,75	195,83	106,25	0,00	97,92	685,53	2.813,45
COSTO MENSUAL MANO DE OBRA =								2.813,45

Nota. Elaboración propia.

Tabla 70

Sueldo del personal administrativo

Ord.	Cargo	Ingresos			Descuentos			Valor a pagar
		SBU	Otros	Total	Varios	9,45%	Total	
1	Administrador	850,00	0,00	850,00	0,00	80,33	80,33	769,68
1	Contador	450,00	0,00	450,00	0,00	42,53	42,53	407,48
1	Jefe de recursos humanos	500,00	0,00	500,00	0,00	47,25	47,25	452,75
TOTALES		1.800,00	0,00	1.800,00	0,00	170,10	170,10	1.629,90

Nota. Elaboración propia.

Tabla 71*Provisiones del personal administrativo*

Patronal 11,15%	SECAP 0,50%	IECE 0,50%	XIII	XIV	Fondo Reserva	Vacac,	Total Provisión	Costo MO
94,78	4,25	4,25	70,83	33,33	0,00	35,42	242,86	932,21
50,18	2,25	2,25	37,50	33,33	0,00	18,75	144,26	509,21
55,75	2,50	2,50	41,67	33,33	0,00	20,83	156,58	562,08
200,70	9,00	9,00	150,00	100,00	0,00	75,00	543,70	2.003,50
COSTO MENSUAL DEL SUELDO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO =								2.003,50

Nota. Elaboración propia.**Tabla 72***Sueldo del personal de ventas*

Ord.	Cargo	Ingresos		Descuentos		Valor		
		SBU	Otros	Total	Varios	9,45%	Total	a pagar
1	Jefe de ventas	500,00	0,00	500,00	0,00	47,25	47,25	452,75
2	Vendedores	450,00	0,00	450,00	0,00	42,53	42,53	407,48
TOTALES		950,00	0,00	950,00	0,00	89,78	89,78	860,23

Nota. Elaboración propia.**Tabla 73***Provisiones del personal de ventas*

Patronal 11,15%	SECAP 0,50%	IECE 0,50%	XIII	XIV	Fondo Reserva	Vacac,	Total Provisión	Costo MO
55,75	55,75	2,50	2,50	41,67	33,33	0,00	20,83	156,58
50,18	50,18	2,25	2,25	37,50	33,33	0,00	18,75	144,26
105,93	4,75	4,75	79,17	66,67	0,00	39,58	300,84	1.071,29
COSTO MENSUAL DEL SUELDO DEL PERSONAL DE VENTAS =								1.071,29

Nota. Elaboración propia.

5.3.2 Depreciación

La depreciación se calcula utilizando el método legal para asignar el costo de los activos a lo largo de su vida útil.

Tabla 74*Depreciaciones*

Detalle del bien	Vida útil	Valor	Porcentaje de depreciación	Depreciación anual
Muebles y Enseres	10	1.680,00	10%	168,00
Maquinaria y Equipo	10	10.500,00	10%	1.050,00
Vehículos	5	18.000,00	20%	3.600,00
Equipo de computación	3	2.600,00	33%	866,58
Equipo de oficina	10	34,00	10%	3,40
TOTAL		32.814,00		5.687,98

Nota. Elaboración propia.

5.3.3 *Proyección de la depreciación*

Se realiza una proyección de la depreciación en función del tiempo de vida útil de los activos fijos. Esto permitirá estimar los costos asociados con la reposición de activos en el futuro y tener una visión más clara de los gastos a largo plazo.

Tabla 75*Proyección de la depreciación*

Detalle del bien	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles y Enseres	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00
Maquinaria y Equipo	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00
Vehículos	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Equipo de computación	866,58	866,58	866,58	0,00	0,00
Equipo de oficina	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40
TOTAL	5.687,98	5.687,98	5.687,98	4.821,40	4.821,40

Nota. Elaboración propia.

5.3.4 *Detalle de Costos*

En este punto, se presenta un desglose detallado de todos los costos de producción, incluyendo la materia prima, los empaques, los insumos y otros elementos necesarios para elaborar el yogurt de higo.

Tabla 76*Detalle de los costos*

Descripción del producto	Unidad de medida	Cantidad mensual requerida	Costo Unitario	Costo mensual	Costos anuales
Yogurt de Higo 200 ml				1.918,95	23.027,40
Leche	Litros	2.600	0,45	1.170,00	14.040,00
Dulce de higo	Litros	130	4,00	520,00	6.240,00
Cultivos bacterianos	Sobres	20	3,40	68,00	816,00
Endulzante	Kilo	87	1,85	160,95	1.931,40
Mano de Obra				2.813,45	33.761,40
Sueldo personal de producción				2.813,45	33.761,40
Costos Indirectos				2.527,40	30.328,80
Energía eléctrica	Voltios	70	0,47	32,90	394,80
Depreciaciones				387,50	4.650,00
Envases	Unidades	13.000	0,12	1.560,00	18.720,00
Etiquetas	Paquete	13.000	0,04	520,00	6.240,00
Agua	Metros cúbicos	150,00	0,18	27,00	324,00
TOTALES				7.259,80	87.117,60

Nota. Elaboración propia.

5.3.5 Proyección de Costos

Se elabora una proyección de los costos de producción para los próximos años. Se considera la evolución de los costos y su impacto en la rentabilidad del negocio.

Tabla 77*Proyección de costos*

Descripción	Costo	Costos		Total	Costos		Total	Costos		Total	Costos		Total	Costos		Total
	mensual	Fijos	Variables	año 1	Fijos	Variables	año 2	Fijos	Variables	año 3	Fijos	Variables	año 4	Fijos	Variables	año 5
yogurt de Higo 200 ml	1.919		1.919	23.027	0	1.963	23.562	0	2.009	24.108	0	2.056	24.668	0	2.103	25.240
Leche	1.170		1.170	14.040	0	1.197	14.366	0	1.225	14.699	0	1.253	15.040	0	1.282	15.389
Dulce de higo	520		520	6.240	0	532	6.385	0	544	6.533	0	557	6.684	0	570	6.840
Cultivos bacterianos	68		68	816	0	70	835	0	71	854	0	73	874	0	75	894
Endulzante	161		161	1.931	0	165	1.976	0	169	2.022	0	172	2.069	0	176	2.117
Mano de Obra	2.813	2.813		33.761	2.879	0	34.545	2.913	0	35.346	2.947	0	36.166	2.982	0	37.005
Sueldo personal de producción	2.813	2.813		33.761	2.879	0	34.545	2.946	0	35.346	3.014	0	36.166	3.084	0	37.005
Costos Indirectos	2.527	388	2.140	30.329	392	2.190	31.032	397	2.240	31.752	401	2.292	32.489	406	2.346	33.243
Energía eléctrica	33		33	4.650	0	34	4.758	0	34	4.868	0	35	4.981	0	36	5.097
Depreciaciones	388	388		12	396	0	12	406	0	13	415	0	13	425	0	13
Envases	1.560		1.560	18.720	0	1.596	19.154	0	1.633	19.599	0	1.671	20.053	0	1.710	20.519
Etiquetas	520		520	6.240	0	532	6.385	0	544	6.533	0	557	6.684	0	570	6.840
Agua	27		27	324	0	28	332	0	28	339	0	29	347	0	30	355
TOTALES	7.260	3.201	4.059	87.118	3.271	4.153	89.139	3.309	4.249	91.207	3.348	4.348	93.323	3.388	4.449	95.488

Nota. Elaboración propia.

5.3.6 Detalle de Gastos

En las tablas 77, 78 y 79, se describen todos los gastos operativos y administrativos asociados con el funcionamiento de la empresa, como el arriendo, la publicidad, los seguros y otros gastos recurrentes.

Tabla 78

Detalle de los gastos administrativos

Detalle	Unidad de medida	Valor Unitario	Frecuencia mensual del gasto	Valor mensual	Valor anual
Sueldos al personal administrativo				2.003,50	24.042,00
Arrendamientos	Dólares	500	1	500,00	6.000,00
Suministros de oficina				6,75	81,00
Esferos	Unidad	1,25	2	2,50	30,00
Lápices	Unidad	1,50	2	3,00	36,00
Clips	Caja	1,25	1,0	1,25	15,00
Depreciaciones				86,50	1.037,98
Activos administrativos				86,50	1.037,98
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS				2.596,75	31.160,98

Nota. Elaboración propia.

Tabla 79

Detalle de los gastos de ventas

Detalle	Unidad de medida	Valor Unitario	Frecuencia mensual del gasto	Valor mensual	Valor anual
Sueldos al personal de ventas				1.071,29	12.855,50
TOTAL GASTOS DE VENTA		0,00	0,00	0,00	1.071,29

Nota. Elaboración propia.

Tabla 80

Detalle de los gastos financieros

Detalle	Unidad de medida	Valor Unitario	Frecuencia mensual del gasto	Valor mensual	Valor anual
Intereses pagados	Dólares			26,74	320,86
TOTAL GASTOS FINANCIEROS		0,00	0,00	0,00	26,74
TOTAL DE GASTOS				3.694,78	44.337,34

Nota. Elaboración propia.

5.3.7 Proyección Gastos

Se realiza una proyección de los gastos operativos y administrativos para los próximos años. Esto permitirá estimar los gastos futuros y su influencia en el flujo de efectivo de la empresa.

Tabla 81

Proyección de gastos de administración

Descripción	Gasto mensual	Gastos		Total año 1	Gastos		Total año 2	Gastos		Total año 3	Gastos		Total año 4	Gastos		Total año 5
		Fijos	Variables		Fijos	Variables		Fijos	Variables		Fijos	Variables				
Sueldos al personal administrativo	2.004	2.004	0	24.042	2.045	0	24.542	2.088	0	25.053	2.131	0	25.574	2.175	0	26.106
Arrendamientos	500	500	0	6.000	510	0	6.125	521	0	6.252	532	0	6.382	543	0	6.515
Suministros de oficina	7	0	7	81	0	7	83	0	7	84	0	7	86	0	7	88
Esferos	3	0	3	30	0	3	31	0	3	31	0	3	32	0	3	33
Lápices	3	0	3	36	0	3	37	0	3	38	0	3	38	0	3	39
Clips	1	0	1	15	0	1	15	0	1	16	0	1	16	0	1	16
Depreciaciones	86	86	0	1.038	88	0	1.060	90	0	1.082	92	0	1.104	94	0	1.127
Activos administrativos	86	86	0	1.038	88	0	1.060	90	0	1.082	92	0	1.104	94	0	1.127
TOTAL	2.597	2.590	7	31.161	2.644	7	31.809	2.699	7	32.471	2.755	7	33.146	2.812	7	33.836

Nota. Elaboración propia.

Tabla 82*Proyección de gastos de ventas*

Descripción	Gasto mensual	Gastos		Total año 1	Gastos		Total año 2	Gastos		Total año 3	Gastos		Total año 4	Gastos		Total año 5
		Fijos	Variables		Fijos	Variables		Fijos	Variables		Fijos	Variables				
Gastos de ventas	1.071,29	1.071,29		12.855,50	1.093,57		13.122,89	1.116,32		13.395,85	1.139,54		13.674,48	1.163,24		13.958,91
TOTAL	1.071	1.071	0	12.856	1.094	0	13.123	1.116	0	13.396	1.140	0	13.674	1.163	0	13.959

*Nota. Elaboración propia.***Tabla 83***Proyección de gastos financieros.*

Descripción	Gasto mensual	Gastos		Total año 1	Gastos		Total año 2	Gastos		Total año 3	Gastos		Total año 4	Gastos		Total año 5
		Fijos	Variables		Fijos	Variables		Fijos	Variables		Fijos	Variables				
Gastos interés		320,86		320,86	251,45		251,45	181,34		181,34	110,53		110,53	39,01		39,01
TOTAL	0	321	0	321	251	0	251	181	0	181	111	0	111	39	0	39
TOTALES	0	3.982	7	44.337	3.989	7	45.183	3.997	7	46.048	4.005	7	46.931	4.015	7	47.834

Nota. Elaboración propia.

5.4 Plan de Financiamiento

En esta sección, se define cómo se financiará el proyecto de la empresa Helhigo.

5.4.1 Forma de financiamiento

A continuación, en la tabla 83, se explican las distintas fuentes de financiamiento utilizadas para cubrir las inversiones y gastos iniciales del proyecto, como capital propio, préstamos bancarios e inversores.

Tabla 84

Plan de financiamiento

Descripción	Total (USD)	Parcial (%)	Total (%)
Recursos Propios	3.916,34		10%
Efectivo	1.566,54	40%	
Bienes	2.349,80	60%	
Recursos de terceros	35.247,06		90%
Préstamo bancario	35.247,06	100%	
TOTAL	39.163,40		

Nota. Elaboración propia.

5.5 Cálculo de Ingresos

En la tabla 84, se realiza un cálculo de los ingresos esperados a través de las ventas del yogurt de higo.

Tabla 85*Cálculo de ingresos*

Productos	Materia Prima	Mano de Obra	Costos Indirectos	Costo Total (mensual)	Unidades (mensual)	Margen de utilidad		Precio de Venta Unitario
						%	\$	
Yogurt de Higo 200 ml	1.918,95	2.813,45	2.527,40	7.259,80	13.000	90%	6.533,82	1,06
TOTALES				7.259,80			6.533,82	

Nota. Elaboración propia.

5.5.1 Proyección de Ingresos

En la tabla 85, se proyectan los ingresos futuros basados en las estimaciones de ventas y los precios de venta del producto. Se consideran factores como la demanda del mercado, la competencia y otros aspectos relevantes para determinar las ventas esperadas.

Tabla 86*Proyección de ingresos*

Productos	Can	Precio Unit.	Total año 1	Can	Precio Unit.	Total año 2	Can	Precio Unit.	Total año 3	Can	Precio Unit.	Total año 4	Can	Precio Unit.	Total año 5
Yogurt de Higo 200 ml	156.000	1,01	156.812	159.245	1,03	160.073	162.557	1,05	163.403	165.938	1,07	166.802	169.390	1,09	170.271
TOTAL INGRESOS			156.811,68			160.073,36			163.402,89			166.801,67			170.271,14

Nota. Elaboración propia.

5.6 Punto de equilibrio

A continuación, se calcula el punto de equilibrio para determinar la cantidad mínima de unidades de yogurt de higo que se deben vender para cubrir todos los costos y gastos, sin obtener pérdidas ni ganancias.

Tabla 87

Datos del Punto de Equilibrio

Descripción	Costo fijo	Costo Variable	Costo Total
Detalle de costos	38.411,40	48.706,20	87.118
Gastos de Administración		31.079,98	81,00
Gastos de Ventas	12.855,50	0,00	12.856
Gastos Financieros	3.850,33	0,00	3.850
SUMAN	86.197,21	48.787,20	134.984,41

Nota. Elaboración propia.

Tabla 88

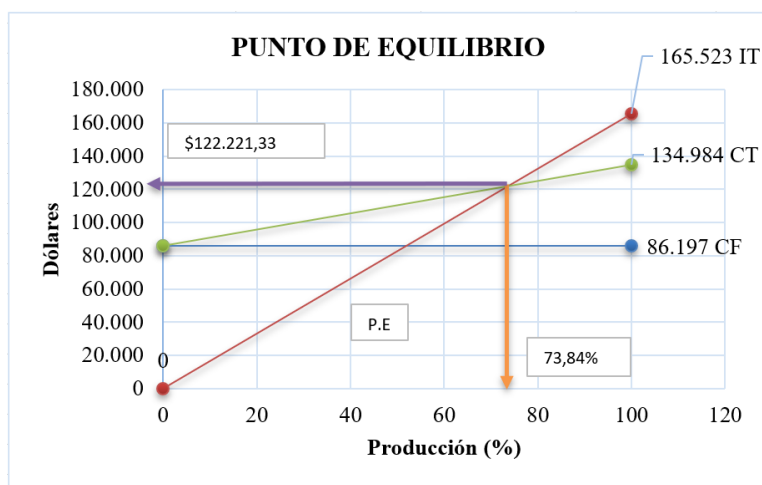
Cálculo del punto de equilibrio

Número unidades	156.000,00
Precio unitario de venta	1,01
Ingresos totales	156.811,68
Punto de Equilibrio \$ = Costo fijo / (1 - (Costo variable/Ingresos de venta))	
P.E. \$ =	86.197,21 / 0,705255038
P.E. \$ =	122.221,33 USD en ventas al año
	10.185,11 USD en ventas mensuales
Punto de Equilibrio U = Costos Fijos / (Precio de venta unitario - Costo variable unitario)	
P.E. u =	86.197,21 / 1
P.E. u =	115.189 unidades vendidas al año
Punto de Equilibrio % = Punto de Equilibrio \$ * 100 / Ingresos Totales	
% P.E. =	122.221,33 * 100 / 165.523,44
% P.E. =	73,84%

Nota. Elaboración propia.

Gráfico 30

Punto de equilibrio



Nota. Elaboración propia.

5.7 Estado de Resultados Proyectado

En la tabla 87, se presenta un estado de resultados proyectado que incluye los ingresos, costos y gastos estimados durante el periodo analizado, permitiendo evaluar la rentabilidad y el beneficio neto del proyecto.

Tabla 89

Estado de resultados

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	165.523,44	168.966,33	172.480,83	176.068,43	179.730,65
(-) Costo de Ventas	87.117,60	89.138,73	91.206,75	93.322,74	95.487,83
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	78.405,84	79.827,60	81.274,08	82.745,69	84.242,82
(-) Gastos de venta	12.855,50	13.122,89	13.395,85	13.674,48	13.958,91
(=) UTILIDAD NETA EN VENTAS	65.550,34	66.704,70	67.878,23	69.071,20	70.283,91
(-) Gastos Administrativos	31.160,98	31.160,98	31.160,98	31.160,98	31.160,98
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	34.389,36	35.543,72	36.717,25	37.910,22	39.122,93
(-) Gastos Financieros	320,86	251,45	181,34	110,53	39,01
(+) Otros Ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Otros Egresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES	34.068,50	35.292,27	36.535,91	37.799,69	39.083,92

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(-) 15% Participación trabajadores	5.110,27	5.293,84	5.480,39	5.669,95	5.862,59
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	28.958,22	29.998,43	31.055,52	32.129,73	33.221,33
(-) Impuesto a la renta	1.190,22	1.443,65	1.570,50	1.699,41	1.830,40
(=) UTILIDAD Ó PÉRDIDA DEL EJERCICIO	27.768,00	28.554,78	29.485,02	30.430,33	31.390,93

Nota. El impuesto a la renta se ha calculado a partir de la aplicación de la tabla de Fracción Básica aplicada para sociedades en el año 2023.

5.8 Flujo de Caja

En la tabla 88, se elabora un flujo de caja proyectado que incluye todos los ingresos y egresos de la empresa Helhigo a lo largo del tiempo, para analizar la disponibilidad de efectivo y la capacidad de la empresa para enfrentar sus obligaciones financieras.

Tabla 90

Flujo de caja

DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A. INGRESOS OPERACIONALES	39.163,40	165.523,44	168.966,33	172.480,83	176.068,43	179.730,65
Recursos propios	3.916,34					
Recursos de terceros	35.247,06					
Ingresos por ventas		165.523,44	168.966,33	172.480,83	176.068,43	179.730,65
B. EGRESOS OPERACIONALES	0,00	170.297,48	120.244,23	122.957,55	125.732,24	129.323,42
Instalaciones y remodelaciones		2.600,00				
Muebles y Enseres		1.680,00				
Maquinaria y Equipo		10.500,00				
Vehículos		18.000,00				
Equipo de computación		2.600,00				
Equipo de oficina		34,00				
Inventarios		959,48				
Costos de Constitución		925,00				
Capital de trabajo		1.864,92				
Materia prima directa		23.027,40	23.561,64	24.108,27	24.667,58	25.239,87
Mano de obra directa		33.761,40	34.544,66	35.346,10	36.166,13	37.005,18
Costos indirectos de fabricación		30.328,80	30.328,80	31.032,43	31.752,38	33.242,78
Gastos Administrativos		31.160,98	31.809,13	32.470,76	33.146,15	33.835,59
Gastos de Ventas		12.855,50				
C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)	39.163,40	-4.774,04	48.722,10	49.523,27	50.336,19	50.407,23
D. INGRESOS NO OPERACIONALES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
E. EGRESOS NO OPERACIONALES	0,00	13.530,55	13.967,54	14.280,94	14.599,41	14.923,04
Pago de créditos a largo plazo		6.909,19	6.978,60	7.048,71	7.119,52	7.191,04
Pago de interés en créditos a largo plazo		320,86	251,45	181,34	110,53	39,01
Pago de participación de utilidades		5.110,27	5.293,84	5.480,39	5.669,95	5.862,59
Pago de impuestos		1.190,22	1.443,65	1.570,50	1.699,41	1.830,40
Otros egresos						
F FLUJO NO OPERACIONAL (D - E)	0,00	-13.530,55	-13.967,54	-14.280,94	-14.599,41	-14.923,04
G FLUJO NETO GENERADO (C - F)	39.163,40	-18.304,59	34.754,55	35.242,33	35.736,78	35.484,19
H SALDO INICIAL DE CAJA	0,00	39.163,40	20.858,81	55.613,36	90.855,70	126.592,48
I SALDO FINAL DE CAJA (G + H)	39.163,40	20.858,81	55.613,36	90.855,70	126.592,48	162.076,67

Nota. Elaboración propia.

5.9 Evaluación financiera

En esta sección, se lleva a cabo una evaluación integral de la situación financiera del proyecto y de la empresa.

5.9.1 Indicadores

En la tabla 89, se calculan diversos indicadores financieros, como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el período de recuperación, para medir la viabilidad económica y la rentabilidad del proyecto. Estos indicadores permiten tomar decisiones informadas sobre la viabilidad financiera del negocio y su potencial para generar utilidades a lo largo del tiempo.

Tabla 91

Indicadores financieros

Indicador	Fórmula:	Resultado
VAN =	$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} - I_0$	\$ 30.366,75
TIR =	$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{F_T}{(1+i)^n} = 0$	34,42%
Beneficio costo: B / C =	$C/B = \frac{\text{ingresos totales netos}}{\text{costos totales}}$	1,88

Nota. Elaboración propia.

Tabla 92*Cálculo de la TMR*

DESCRIPCIÓN	VALOR	% PARTICIPACIÓN	TASA DE RENTABILIDAD	PROMEDIO PONDERADO
Capital Propio	3.916,34	10,00	6,00	0,60
Capital financiado	35.247,06	90,00	15,00	13,50
TOTAL DE LA INVERSIÓN	39.163,40	100,00		14,10

Nota. Elaboración propia.

Los resultados del proyecto indican que es financieramente viable y rentable.

Valor Actual Neto (VAN): \$ 30.366,75

El VAN es positivo, lo que significa que el proyecto generará un valor presente neto positivo para la empresa. Esto implica que los flujos de efectivo futuros del proyecto superan el costo inicial de inversión. Cuanto mayor sea el VAN, más atractivo es el proyecto, y en este caso, el resultado es positivo y significativo.

Tasa Interna de Retorno (TIR): 34,42%

La TIR es la tasa de descuento a la que el VAN del proyecto se iguala a cero, es decir, el rendimiento que se obtendría en el proyecto. En este caso, la TIR es del 34,42%, lo que indica que el proyecto es capaz de generar un retorno del 34,42% sobre la inversión inicial. Una TIR mayor a la tasa de descuento requerida (generalmente la tasa de oportunidad) indica que el proyecto es rentable.

Beneficio costo (B/C): 1,88

El índice B/C es una relación entre los beneficios presentes y los costos presentes del proyecto. Un B/C mayor a 1 indica que los beneficios del proyecto son mayores que los costos, y en este caso, el B/C es de 1,88, lo que indica que los beneficios son aproximadamente el doble de los costos. Esto es una señal positiva para la rentabilidad del proyecto.

Período de recuperación

Para obtener el tiempo de recuperación de la inversión, se aplicó la siguiente fórmula:

$$\textit{Período de recuperación de la inversión} = \frac{\textit{Inversión inicial}}{\textit{Flujo de efectivo por período}}$$

Por tanto, el período de recuperación es de 1,03062 lo que implica que la inversión se reintegra en un año y 11 días. Este indicador muestra que, a partir de segundo año de actividades, se sumarán utilidades netas.

Bibliografía

- Aguilar, D., Velarde, A., y Camarena, D. (2022). Distribución comercial de una sopa tradicional con innovación. *Vértice universitario*, 23(90).
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2683-26232021000200003
- Álvarez, A., Figueroa, M., y Peñafiel, J. (2020). La importancia de la mercadotecnia y sus componentes en las organizaciones. *FIPCAEC*, 5(5).
<https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/281>
- Arias, S. (2020). *Estudio de mercado para la introducción de un nuevo yogurt griego con sabor a higo*. Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Balanzategui, R., Vega, J., y López, A. (2022). Cadena de Suministro de Bienes y Servicios en las Empresas Industriales. *Polo del conocimiento*, 7(1), 978-997.
http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642020000400221
- Barboza Flores, S. (2018). El higo y sus posibilidades de mercado. *Tecnología en Marcha*, 15.
- Barboza, S. (2015). “Desarrollo del cultivo del higo (*Ficus carica*) para consumo fresco y procesado como una alternativa de diversificación para e sector agrícola. *Estudio de del Mercado Nacional*, 12.
- Carcateristicas Sociedad Anónima*. (5 de Enero de 2023). Retrieved 10 de Julio de 2023, from <https://www.supercias.gob.ec/portalscvts/index.htm>
- CEPAL. (2021). *Los desafíos de la política fiscal en la recuperación transformadora pos-COVID-19*. Cooperación española.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46808/1/S2100170_es.pdf

- Córdova, C. (2019). Promoción del marketing y el posicionamiento. *UCV-HACER. Revista de Investigación y Cultura*, 8(4).
<https://www.redalyc.org/journal/5217/521763181001/521763181001.pdf>
- Cuenca, D. (2023). *Marketing Digital para la comercialización de productos lácteos*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/4204/1/79361.pdf>
- Doncón, M. (2022). *Estudio de los contaminantes emergentes generados por la industria láctea*. Cuenca: Universidad del Azuay.
<https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/12551/1/18078.pdf>
- El Universo . (15 de 04 de 2023). Un ligero crecimiento en ventas prevé el sector automotor de Ecuador en este 2023, pese a más desafíos. *Un ligero crecimiento en ventas prevé el sector automotor de Ecuador en este 2023, pese a más desafíos*, pág. 3.
- Estrella, F., Anchundia, M., y Yambay, W. (2021). Evaluación de las características físicoquímicas de yogurt con probiótico. *Sathiri*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.32645/13906925.1075>
- FAO. (2021). *Cinco medidas que todos debemos tomar para garantizar la inocuidad de los alimentos*. <https://www.fao.org/fao-stories/article/es/c/1194120/>
- Fernández, M. (2015). *Gestión de procesos* . Esic .
https://doi.org/https://www.google.com.ec/books/edition/El_control_fundamento_de_la_gesti%C3%B3n_por/PwZuv94SpMkC?hl=es-419&gbpv=1&dq=procesos+flujogramas&pg=PA105&printsec=frontcover
- Flores, P., y Sánchez, E. (2019). Análisis de la cadena de suministro de higos en la región de Ambato. *Agroanálisis*. <https://www.agroanálisis.com.ec/articulos/analisis-cadena-suministro-higos-ambato>

Gamamotor . (2022). CONOCE LOS 5 NUEVOS AVANCES EN TECNOLOGÍA PARA AUTOS NUEVOS ESTE 2022. *GAMAMOTORS*.

Google CRM. (2022). https://www.creatio.com/es/trial/creatio?product=en-sales-ent-marketing-service-ent&activity=trial_button_crm_es&_ga=2.258524111.4568201.1644990291-2011739175.1644990291

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, L. (2016). *Metodología de la Investigación* . México: MC Graw Hill.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (5 de Mayo de 2010). *Población y vivienda*. Retrieved 8 de Julio de 2023, from <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/tungurahua.pdf>

LRH. (28 de Febrero de 2016). *Los Recursos Humanos*. Retrieved Domingo de Enero de 2017, from Tipos de Canales de Distribucion: <http://www.losrecursoshumanos.com/tipos-de-canales-de-comunicacion/>

Martínez, L., y Vargas, R. (2019). Características organolépticas del yogurt griego con higo: Preferencias del consumidor ecuatoriano. *Revista de Alimentos y Nutrición*, 25(2), 185-200.

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2023). *Gobierno destina USD 10'050.000 para emprendimientos y mipymes que desarrollen innovación productiva*. Quito Ecuador: Gobierno del Ecuador. Retrieved 11 de 05 de 2023, from <https://www.produccion.gob.ec/gobierno-destina-usd-10050-000-para-emprendimientos-y-mipymes-que-desarrollen-innovacion-productiva/>

OMS. (17 de enero de 2019). *Cuáles son las 10 principales amenazas a la salud en 2019*. https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=14916:ten-threats-to-global-health-in-2019&Itemid=0&lang=es#gsc.tab=0

Registro Oficial Suplemento . (2018). *LEY ORGÁNICA DE TRANSPORTE TERRESTRE*. Quito: LEXISFINDER.

Retamal, G., Pastas, E., y Aizaga, M. (2020). Tendencias de consumo de queso mozzarella en la ciudad de Quito. *Revista ERUDITUS*, 1(1). <https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/re/article/download/288/141>

Rojas, D., y García, D. (2021). Desarrollo de un plan de negocios para la creación de una microempresa de elaboración y comercialización de mermelada de Higo en Iza Boyacá. *Unidad para el Desarrollo de la Ciencia, la Investigación y la Innovación*, 45.

Servicio de Rentas Internas. (9 de Diciembre de 2021). *El sector lácteo ecuatoriano se reactiva con miras positivas para el 2022*. Retrieved 15 de Junio de 2023, from <https://www.cil-ecuador.org/post/el-sector-l%C3%A1cteo-ecuadoriano-se-reactiva-con-miras-positivas-para-el-2022#:~:text=La%20actividad%20de%20la%20industria,relaci%C3%B3n%20a%20septiembre%20de%202020>.

Servicio Nacional de Derechos Intelectuales. (4 de Enero de 2023). *Derechos de marca*. Retrieved 8 de Julio de 2023, from <https://www.derechosintelectuales.gob.ec/senadi-en-linea/>

Sumba, R., Toala, A., y García, H. (2022). Canales de comercialización en las ventas de la asociación 11 de Octubre. *RECIMUNDO*, 92-108. <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/download/1629/2083/>

Anexos

Anexo 1

Encuesta



Universidad Indoamérica

Responda las siguientes preguntas de acuerdo a su criterio:

1. ¿Tiene algún problema de consumir productos lácteos como el yogurt?
 - a) Sí
 - b) No

2. En caso de que su respuesta sea afirmativa: ¿Qué tipo de problemas tiene?
 - a) Intolerancia a la lactosa
 - b) No es de mi agrado

3. ¿Qué tipo de productos lácteos consume con mayor frecuencia?
 - a) Leche
 - b) Queso
 - c) Yogurt

d) Mantequilla

e) Yogurt

4. ¿Qué marcas de productos lácteos prefiere comprar?

a) Alpina

b) Tony

c) El kiosco

d) El Ranchito

5. ¿Qué atributo es más importante para que usted seleccione un producto lácteo?

a) Precio

b) Calidad

c) Sabor

d) Los ingredientes

e) El valor nutricional

6. ¿Cuántas unidades compraría del nuevo producto mensualmente?

a) 2

b) 4

c) 6

7. ¿Cuánto usted suele gastar en productos lácteos?

a) \$5,00 a \$10,00

b) \$11,00 a \$15,00

8. ¿Consumiría un producto hecho a base de higo, considerando que aporte beneficios nutricionales y energéticos en especial para las personas que hacen actividad física, niños, y personas de la tercera edad?

a) Sí

b) No

9. ¿Qué presentación recomendaría usted para un nuevo producto?

a) 100 ml

b) 200 ml

c) 250 ml

d) 500 ml

10. ¿Qué tipo de empaque prefiere para un Nuevo yogurt?

a) Vaso

b) Funda

11. ¿A través de que canales compraría un nuevo producto?

a) Supermercado

b) Distribuidores directos

c) Tiendas de abastos

d) Tiendas del barrio

12. ¿Qué medio usa con mayor frecuencia?

a) Internet

b) Radio

c) Televisión

d) Prensa

13. ¿Le gustaría escuchar sobre los beneficios del producto a través de los medios radiales?

a) Sí

b) No

14. ¿Qué se le viene a la mente cuando escucha?

a) Yogurt

b) Higo

c) Yogurt griego

15. ¿Qué red social usa con más frecuencia?

a) Facebook

b) WhatsApp (Wasap)

c) TikTok

d) Instagram

e) Telegram

Anexo 2

Tabla de amortización

TABLA DE AMORTIZACIÓN

CLIENTE :		MONTO A FINANCIAR	\$ 35.247,06
No.CASA/DEPAR.:		TASA ANUAL	Ban Ecuador 1%
FECHA INICIAL :	30-jun.-23	TASA MENSUAL	0,00
FECHA FINAL:	3-jun.-28	TIEMPO A FINANCIAR	5
VALOR :	35.247,06	N/PERIODOS	60

Nº	FECHA	SALDO INICIAL	CUOTA	INTERESES	CAPITAL	CAP.+INT.	SALDO FINAL
0							\$ 35.247,06
1	30-jul.-23	\$ 35.247,06	\$ 602,50	\$ 29,37	\$ 573,13	\$ 602,50	\$ 34.673,93
2	29-ago.-23	\$ 34.673,93	\$ 602,50	\$ 28,89	\$ 573,61	\$ 602,50	\$ 34.100,32
3	28-sep.-23	\$ 34.100,32	\$ 602,50	\$ 28,42	\$ 574,09	\$ 602,50	\$ 33.526,23
4	28-oct.-23	\$ 33.526,23	\$ 602,50	\$ 27,94	\$ 574,57	\$ 602,50	\$ 32.951,66
5	27-nov.-23	\$ 32.951,66	\$ 602,50	\$ 27,46	\$ 575,04	\$ 602,50	\$ 32.376,62
6	27-dic.-23	\$ 32.376,62	\$ 602,50	\$ 26,98	\$ 575,52	\$ 602,50	\$ 31.801,10
7	26-ene.-24	\$ 31.801,10	\$ 602,50	\$ 26,50	\$ 576,00	\$ 602,50	\$ 31.225,09
8	25-feb.-24	\$ 31.225,09	\$ 602,50	\$ 26,02	\$ 576,48	\$ 602,50	\$ 30.648,61
9	26-mar.-24	\$ 30.648,61	\$ 602,50	\$ 25,54	\$ 576,96	\$ 602,50	\$ 30.071,65
10	25-abr.-24	\$ 30.071,65	\$ 602,50	\$ 25,06	\$ 577,44	\$ 602,50	\$ 29.494,20
11	25-may.-24	\$ 29.494,20	\$ 602,50	\$ 24,58	\$ 577,93	\$ 602,50	\$ 28.916,28
12	24-jun.-24	\$ 28.916,28	\$ 602,50	\$ 24,10	\$ 578,41	\$ 602,50	\$ 28.337,87
13	24-jul.-24	\$ 28.337,87	\$ 602,50	\$ 23,61	\$ 578,89	\$ 602,50	\$ 27.758,98
14	23-ago.-24	\$ 27.758,98	\$ 602,50	\$ 23,13	\$ 579,37	\$ 602,50	\$ 27.179,61
15	22-sep.-24	\$ 27.179,61	\$ 602,50	\$ 22,65	\$ 579,85	\$ 602,50	\$ 26.599,75
16	22-oct.-24	\$ 26.599,75	\$ 602,50	\$ 22,17	\$ 580,34	\$ 602,50	\$ 26.019,41
17	21-nov.-24	\$ 26.019,41	\$ 602,50	\$ 21,68	\$ 580,82	\$ 602,50	\$ 25.438,59
18	21-dic.-24	\$ 25.438,59	\$ 602,50	\$ 21,20	\$ 581,31	\$ 602,50	\$ 24.857,29
19	20-ene.-25	\$ 24.857,29	\$ 602,50	\$ 20,71	\$ 581,79	\$ 602,50	\$ 24.275,50
20	19-feb.-25	\$ 24.275,50	\$ 602,50	\$ 20,23	\$ 582,27	\$ 602,50	\$ 23.693,22
21	21-mar.-25	\$ 23.693,22	\$ 602,50	\$ 19,74	\$ 582,76	\$ 602,50	\$ 23.110,46
22	20-abr.-25	\$ 23.110,46	\$ 602,50	\$ 19,26	\$ 583,25	\$ 602,50	\$ 22.527,22
23	20-may.-25	\$ 22.527,22	\$ 602,50	\$ 18,77	\$ 583,73	\$ 602,50	\$ 21.943,48
24	19-jun.-25	\$ 21.943,48	\$ 602,50	\$ 18,29	\$ 584,22	\$ 602,50	\$ 21.359,27

25	19-jul.-25	\$ 21.359,27	\$ 602,50	\$ 17,80	\$ 584,70	\$ 602,50	\$ 20.774,56
26	18-ago.-25	\$ 20.774,56	\$ 602,50	\$ 17,31	\$ 585,19	\$ 602,50	\$ 20.189,37
27	17-sep.-25	\$ 20.189,37	\$ 602,50	\$ 16,82	\$ 585,68	\$ 602,50	\$ 19.603,69
28	17-oct.-25	\$ 19.603,69	\$ 602,50	\$ 16,34	\$ 586,17	\$ 602,50	\$ 19.017,52
29	16-nov.-25	\$ 19.017,52	\$ 602,50	\$ 15,85	\$ 586,66	\$ 602,50	\$ 18.430,87
30	16-dic.-25	\$ 18.430,87	\$ 602,50	\$ 15,36	\$ 587,15	\$ 602,50	\$ 17.843,72
31	15-ene.-26	\$ 17.843,72	\$ 602,50	\$ 14,87	\$ 587,63	\$ 602,50	\$ 17.256,09
32	14-feb.-26	\$ 17.256,09	\$ 602,50	\$ 14,38	\$ 588,12	\$ 602,50	\$ 16.667,96
33	16-mar.-26	\$ 16.667,96	\$ 602,50	\$ 13,89	\$ 588,61	\$ 602,50	\$ 16.079,35
34	15-abr.-26	\$ 16.079,35	\$ 602,50	\$ 13,40	\$ 589,10	\$ 602,50	\$ 15.490,24
35	15-may.-26	\$ 15.490,24	\$ 602,50	\$ 12,91	\$ 589,60	\$ 602,50	\$ 14.900,65
36	14-jun.-26	\$ 14.900,65	\$ 602,50	\$ 12,42	\$ 590,09	\$ 602,50	\$ 14.310,56
37	14-jul.-26	\$ 14.310,56	\$ 602,50	\$ 11,93	\$ 590,58	\$ 602,50	\$ 13.719,98
38	13-ago.-26	\$ 13.719,98	\$ 602,50	\$ 11,43	\$ 591,07	\$ 602,50	\$ 13.128,91
39	12-sep.-26	\$ 13.128,91	\$ 602,50	\$ 10,94	\$ 591,56	\$ 602,50	\$ 12.537,35
40	12-oct.-26	\$ 12.537,35	\$ 602,50	\$ 10,45	\$ 592,06	\$ 602,50	\$ 11.945,29
41	11-nov.-26	\$ 11.945,29	\$ 602,50	\$ 9,95	\$ 592,55	\$ 602,50	\$ 11.352,74
42	11-dic.-26	\$ 11.352,74	\$ 602,50	\$ 9,46	\$ 593,04	\$ 602,50	\$ 10.759,70
43	10-ene.-27	\$ 10.759,70	\$ 602,50	\$ 8,97	\$ 593,54	\$ 602,50	\$ 10.166,16
44	9-feb.-27	\$ 10.166,16	\$ 602,50	\$ 8,47	\$ 594,03	\$ 602,50	\$ 9.572,13
45	11-mar.-27	\$ 9.572,13	\$ 602,50	\$ 7,98	\$ 594,53	\$ 602,50	\$ 8.977,60
46	10-abr.-27	\$ 8.977,60	\$ 602,50	\$ 7,48	\$ 595,02	\$ 602,50	\$ 8.382,57
47	10-may.-27	\$ 8.382,57	\$ 602,50	\$ 6,99	\$ 595,52	\$ 602,50	\$ 7.787,06
48	9-jun.-27	\$ 7.787,06	\$ 602,50	\$ 6,49	\$ 596,02	\$ 602,50	\$ 7.191,04
49	9-jul.-27	\$ 7.191,04	\$ 602,50	\$ 5,99	\$ 596,51	\$ 602,50	\$ 6.594,53
50	8-ago.-27	\$ 6.594,53	\$ 602,50	\$ 5,50	\$ 597,01	\$ 602,50	\$ 5.997,52
51	7-sep.-27	\$ 5.997,52	\$ 602,50	\$ 5,00	\$ 597,51	\$ 602,50	\$ 5.400,01
52	7-oct.-27	\$ 5.400,01	\$ 602,50	\$ 4,50	\$ 598,00	\$ 602,50	\$ 4.802,01
53	6-nov.-27	\$ 4.802,01	\$ 602,50	\$ 4,00	\$ 598,50	\$ 602,50	\$ 4.203,51
54	6-dic.-27	\$ 4.203,51	\$ 602,50	\$ 3,50	\$ 599,00	\$ 602,50	\$ 3.604,51
55	5-ene.-28	\$ 3.604,51	\$ 602,50	\$ 3,00	\$ 599,50	\$ 602,50	\$ 3.005,00
56	4-feb.-28	\$ 3.005,00	\$ 602,50	\$ 2,50	\$ 600,00	\$ 602,50	\$ 2.405,00
57	5-mar.-28	\$ 2.405,00	\$ 602,50	\$ 2,00	\$ 600,50	\$ 602,50	\$ 1.804,50
58	4-abr.-28	\$ 1.804,50	\$ 602,50	\$ 1,50	\$ 601,00	\$ 602,50	\$ 1.203,50
59	4-may.-28	\$ 1.203,50	\$ 602,50	\$ 1,00	\$ 601,50	\$ 602,50	\$ 602,00
60	3-jun.-28	\$ 602,00	\$ 602,50	\$ 0,50	\$ 602,00	\$ 602,50	\$ 0,00
				\$ 903,20	\$ 35.247,06	\$ 36.150,26	

