



ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Proyecto Previo a la Obtención del Título de Licenciado en Administración
de Empresas**

AUTORES:

Narcisa de Jesús Santín Cedeño
Pamela Anahí Cahueñas Sánchez
Abi Daniela Fuertes Guerra
María Fernanda García Moyano
Estefanía Alejandra Díaz Díaz
Kelly Lizbeth Aguilar Cedeño
Héctor Lautaro Chiriboga Guapas

TUTOR:

Msc. Sandra Elizabeth López Vásquez

Plan de Negocios para la producción y comercialización de helado de
yogurt natural a base de arazá con trozos de frutas, para el Año 2026.

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, Narcisa de Jesús Santín Cedeño, Pamela Anahí Cahueñas Sánchez, Abi Daniela Fuertes Guerra, María Fernanda García Moyano, Estefanía Alejandra Díaz Díaz, Kelly Lizbeth Aguilar Cedeño y Héctor Lautaro Chiriboga Guapas declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

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



Narcisa de Jesús Santín Cedeño

172071453-2



Pamela Anahí Cahueñas Sánchez

175040039-0



Abi Daniela Fuertes

175454884-8



María Fernanda García Moyano

065036437-5



Estefanía Alejandra Díaz Díaz

172368272-8



Kelly Lizbeth Aguilar Cedeño

172460965-4



Héctor Lautaro Chiriboga Guapas

172204605-7

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Sandra Elizabeth López Vásquez, certifico que conozco los autores del presente trabajo siendo los responsables exclusivos tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

.....

Sandra Elizabeth López Vásquez

Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocios detalla la viabilidad estratégica para la producción y comercialización de un helado de yogurt natural a base de arazá con trozos de fruta, bajo la marca YUBA. El proyecto surge de la identificación de una oportunidad de mercado en las parroquias de Cumbayá y Tumbaco, donde existe una demanda insatisfecha por postres que equilibren el sabor con un enfoque saludable y funcional. El objetivo central es ofrecer una alternativa nutritiva frente a la oferta industrial predominante, caracterizada por altos contenidos de azúcar y aditivos artificiales. La propuesta de valor se fundamenta en el aprovechamiento del arazá, una fruta amazónica con alto contenido de vitamina C y antioxidantes, integrada en una base de yogurt natural que favorece la salud digestiva. Este producto se posiciona como una opción diferenciada, artesanal y baja en calorías, diseñada para consumidores que no desean renunciar al placer de un postre frío, pero priorizan su bienestar. Un pilar fundamental de este modelo de gestión es la definición del Supermaxi como el canal de comercialización exclusivo. Esta alianza estratégica permite aprovechar la alta afluencia de clientes y la infraestructura logística de la cadena en Cumbayá, Tumbaco y Pifo. La distribución se realizará mediante un sistema de cadena de frío directo a los puntos de venta de la línea Supermaxi, asegurando la conservación de las propiedades organolépticas del helado. El consumidor final del proyecto es el cliente habitual del Supermaxi en los sectores mencionados, específicamente adultos de 25 a 50 años con un estilo de vida activo y hábitos de alimentación consciente. La investigación de mercado validó una intención de compra superior al 88%, consolidando la viabilidad del producto en este segmento específico.

Palabras clave: Producto, fruta nativa, saludable, Supermaxi.

Abstract

This business plan outlines the strategic feasibility of producing and commercializing a natural yogurt ice cream made with arazá and fruit chunks under the brand YUBA. The project arises from the identification of a market opportunity in the parishes of Cumbayá and Tumbaco, where there is unmet demand for desserts that balance flavor with a healthy and functional approach. The main objective is to offer a nutritious alternative to the predominant industrial supply, which is characterized by high sugar content and artificial additives. The value proposition is based on the use of arazá, an Amazonian fruit rich in vitamin C and antioxidants, incorporated into a natural yogurt base that supports digestive health. The product is positioned as a differentiated, artisanal, and low-calorie option designed for consumers who do not want to give up the pleasure of a frozen dessert but prioritize their well-being. A fundamental pillar of this management model is the definition of Supermaxi as the exclusive commercialization channel. This strategic alliance makes it possible to leverage the chain's high customer traffic and logistical infrastructure in Cumbayá, Tumbaco, and Pifo. Distribution will be carried out through a direct cold-chain system to Supermaxi retail locations, ensuring the preservation of the ice cream's organoleptic properties. The project's final consumer is the regular Supermaxi customer in the mentioned sectors, specifically adults aged 25 to 50 with an active lifestyle and conscious eating habits. Market research validated a purchase intention of over 88%, confirming the product's viability within this specific segment.

Keywords: Product, native fruit, healthy, Supermaxi.

Dedicatoria

Se dedica este trabajo de titulación a nuestras familias, por ser el soporte constante y la motivación principal en nuestra formación académica. A cada uno de los integrantes de este equipo, por la perseverancia, el esfuerzo conjunto y el compromiso demostrado para transformar una idea de negocio en un proyecto profesional sólido y viable.

Agradecimiento

Este proyecto, Expresamos nuestro agradecimiento a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) por brindarnos las herramientas y el entorno académico necesarios para nuestro desarrollo como Licenciados en Administración de Empresas.

A nuestra tutora, la Msc. Sandra Elizabeth López Vásquez, por su invaluable orientación técnica, su paciencia y por compartir su experiencia fundamental para la estructuración de este plan de negocios.

Asimismo, extendemos nuestro reconocimiento a los miembros del Tribunal, por sus observaciones críticas y valiosas que permitieron elevar el rigor y la calidad de este trabajo de grado.

Índice de Contenidos

INTRODUCCIÓN	11
FASE DE EMPATÍA INCLUYENDO MARCO TEÓRICO	14
IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	18
IDEA DE NEGOCIO.....	19
VALIDACIÓN DE VIABILIDAD - DESEABILIDAD	24
ESTUDIO TÉCNICO Y MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL	32
PLAN DE MARKETING	37
EVALUACIÓN FINANCIERA.....	41
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	55
BIBLIOGRAFÍA	57

Índice de Tablas

Tabla 1 Buyer Persona	17
Tabla 2 Árbol de Problemas	18
Tabla 3 Business Canvas	20
Tabla 4 Instrumento de recolección de información.....	25
Tabla 5 Presentación de resultados	27
Tabla 6 Codificación entrevistas para validar el prototipo 2.0	28
Tabla 7 Matriz de sistematización de información, entrevistas.....	28
Tabla 8 Detalle mapa de procesos	33
Tabla 9 Plan de marketing	39
Tabla 10 Inversión total	41
Tabla 11 Financiamiento.....	42
Tabla 12 Tabla de amortización.....	42
Tabla 13 Estado de Costos de 1L.....	44
Tabla 14 Estado de P&G.....	45
Tabla 15 Estado Flujo de Caja	47
Tabla 16 Presupuesto Anual de Ventas	48
Tabla 17 Punto de equilibrio.....	49
Tabla 18 WACC	50
Tabla 19 VAN, TIR y período de recuperación.....	50
Tabla 20 Escenario 1.....	51
Tabla 21 Escenario 2.....	53

Índice de Figuras

Figura 1 Mapa de empatía.....	16
Figura 2 Opción 1 de prototipo 1.0.....	21
Figura 4 Prototipo 2.0	29
Figura 5 Captura de pantalla video promocional.....	31
Figura 7 Mapa de proceso.....	33
Figura 8 Organigrama.....	34
Figura 9 Diseño post para Instagram	40

Introducción

El interés por llevar una vida más equilibrada ha crecido de forma notable en los últimos años, especialmente entre adultos que buscan alternativas alimenticias más naturales y menos procesadas. Muchas personas han empezado a prestar atención no solo a lo que comen, sino también a cómo ciertos productos impactan su salud diaria. Esto ha impulsado la demanda de alimentos prácticos y nutritivos, capaces de adaptarse al ritmo acelerado de la vida en la ciudad. En este contexto, los productos elaborados con yogurt natural han ganado protagonismo por su versatilidad y su aporte nutricional. El helado de yogurt a base de arazá con trozos de fruta surge como una alternativa refrescante, sabrosa con las nuevas preferencias de consumo de quienes desean opciones más saludables sin renunciar al placer de un postre frío (Burgueño, 2020).

En las parroquias de Cumbayá y Tumbaco presenta una dinámica particular en cuanto a hábitos de consumo. Su población, compuesta en gran parte por adultos entre 25 y 50 años, busca cada vez más opciones que les permitan equilibrar alimentación, trabajo y actividad física. Este grupo prioriza productos que sean naturales y que no contengan aditivos innecesarios (Aldás y Orellana, 2025). Sin embargo, el mercado de helados saludables aún es limitado. La mayoría de las opciones disponibles se basan en fórmulas industriales con altos niveles de azúcar o ingredientes artificiales que no se alinean con las expectativas de quienes buscan algo más auténtico. En este escenario, ofrecer un helado de yogurt hecho con arazá una fruta tropical muy aromática y valorada por su sabor único y complementado con trozos de fruta real representa una propuesta diferenciada para este segmento adulto (Mejía, 2021).

Este proyecto tiene como propósito desarrollar un plan de negocio para la producción y comercialización de este helado de yogurt natural, cuya esencia está en combinar la cremosidad del yogurt con el sabor intenso del arazá y la frescura de frutas seleccionadas. La

idea surge de la necesidad de contar con productos más saludables, fáciles de consumir y que se ajusten a diferentes momentos del día, ya sea como merienda, postre o complemento energético. Además, al utilizar arazá y frutas locales, se busca promover el uso de ingredientes naturales de la región y aportar valor añadido al producto.

El plan de negocio abordará la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto, analizando el comportamiento del mercado de Cumbayá y Tumbaco con las tendencias actuales de consumo. También incluirá estrategias de marketing y distribución orientadas a posicionar el producto como una opción nutritiva y accesible. Se considerarán factores como empaques prácticos, proveedores de fruta local, alianzas con tiendas y puntos de venta estratégicos dentro de la ciudad. La intención es que el producto sea fácil de encontrar, atractivo visualmente y coherente con las expectativas del consumidor.

En conjunto, este proyecto busca demostrar que es posible ofrecer un helado nutritivo, fresco y pensado para las necesidades reales de los que deseen. La meta es contribuir al crecimiento de la oferta de productos saludables en la ciudad, promoviendo hábitos de consumo más responsables mediante una propuesta que combine sabor, bienestar y calidad.

Objetivo General

Desarrollar un plan de negocio para la producción y comercialización de un helado de yogurt natural a base de arazá con trozos de frutas en las parroquias Cumbayá y Tumbaco, dirigido a consumidores finales de 25 a 50 años, mediante su distribución en los supermercados Supermaxi y Megamaxi de Corporación Favorita.

Objetivos Específicos

Identificar las preferencias y hábitos de consumo de los clientes de Supermaxi y Megamaxi en relación con helados saludables elaborados con yogurt natural y frutas.

Diseñar una propuesta de valor basada en ingredientes naturales y beneficios nutricionales que se ajuste a las expectativas del consumidor final de supermercados.

Evaluar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto considerando los requerimientos del canal de supermercados y márgenes comerciales establecidos.

Fase de Empatía incluyendo Marco Teórico

Marco Teórico

Validación de la Problemática del Entorno

El interés por alimentos saludables ha aumentado de manera notable en entornos urbanos, impulsado por la búsqueda de bienestar integral y opciones naturales con beneficios funcionales. Popkin (2020) señala que los consumidores contemporáneos priorizan productos frescos, bajos en aditivos y que aporten nutrientes esenciales. En Cumbayá y Tumbaco, este comportamiento también se evidencia: Ramírez (2021) encontró que adultos entre 25 y 50 años consumidores de Supermaxi y Megamaxi muestran preferencia por alimentos naturales y mínimamente procesados, especialmente aquellos que combinan funcionalidad nutricional y sabor.

Dentro de este contexto, existe una limitada oferta de postres saludables que integren frutas nativas con potencial nutritivo. El arazá, pese a su valor nutrimental y antioxidante, tiene una baja presencia en productos industriales o semindustrializados. Pérez y Coimbra (2020) destacan que el arazá posee alto contenido de vitamina C, fibra y compuestos bioactivos que favorecen el metabolismo. La ausencia de productos que integren esta fruta genera una oportunidad de mercado no cubierta, afectando a consumidores que buscan opciones equilibradas entre sabor y salud.

Componentes del Plan de Negocios

El producto propuesto consiste en un helado de yogurt natural con arazá y trozos de frutas, diseñado para ofrecer una alternativa refrescante, nutritiva y baja en aditivos artificiales. Su propósito es resolver la falta de opciones saludables en postres fríos, respondiendo a la tendencia identificada por Hernández (2022), quien indica que los

consumidores buscan productos funcionales que contribuyan al bienestar sin sacrificar el disfrute.

La propuesta de valor se fundamenta en el uso de ingredientes naturales, el aprovechamiento de una fruta nativa poco explotada y la integración de yogurt natural, reconocido por sus beneficios digestivos (Tamime & Robinson, 2019). Esta combinación ofrece diferenciación frente a opciones industrializadas con altos contenidos de azúcar y saborizantes artificiales.

El segmento objetivo son hombres y mujeres residentes de Cumbayá y Tumbaco, de 25 a 50 años, con hábitos de alimentación saludable y preferencia por productos naturales. De acuerdo con Ramírez (2021), este grupo valora alternativas nutritivas, prácticas y alineadas con estilos de vida activos.

Conocimiento del Mercado y del Cliente

El mercado de alimentos saludables muestra un crecimiento sostenido tanto a nivel global como regional. Hernández (2022) señala que los consumidores urbanos priorizan productos que combinen beneficios funcionales, naturalidad y conveniencia. En Cumbayá y Tumbaco, esta tendencia se refleja en el aumento de espacios y comercios especializados en opciones nutritivas.

Dentro de este entorno competitivo, existen alternativas como helados artesanales, yogurt congelado y postres naturales; sin embargo, pocos incorporan frutas nativas con propiedades destacadas. El helado de yogurt con arazá se posiciona con ventajas claras: aporte nutricional, diferenciación por ingrediente local y reducción de azúcares añadidos. Como sostiene Osterwalder y Pigneur (2010), la innovación en productos depende de la capacidad de ofrecer propuestas únicas alineadas con necesidades reales del consumidor.

Mapa de Empatía

Figura 1 Mapa de empatía



Nota: Elaboración propia

Resumen:

El mapa de empatía representa al consumidor final que compra en Supermaxi y Megamaxi, el cual busca productos saludables que se adaptan a su estilo de vida activo. Este consumidor valora ingredientes naturales, bajo contenido de azúcar y productos fáciles de adquirir durante su compra habitual. Sin embargo, manifiesta frustración por la limitada variedad de helados saludables disponibles en supermercados. En este contexto, el helado de yogurt YÚBA surge como una alternativa que satisface su necesidad de bienestar, sabor y practicidad dentro del punto de venta.

Buyer Persona: Características y necesidades del segmento

Tabla 1 Buyer Persona

Elemento	Descripción
Nombre del Buyer Persona	Christian Mena (Gerente Comercial en Corporación Favorita C.A)
Perfil Demográfico	Profesional del área de compras en retail alimenticio, con capacidad de decisión o influencia en la incorporación de nuevos productos en la categoría de alimentos refrigerados.
Edad	45 años
Género	Masculino
Estado civil	Casado
Ubicación	Cumbayá / Tumbaco (zona de influencia comercial)
Nivel educativo	Título universitario en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o Marketing; formación complementaria en gestión comercial o retail.
Ingresos mensuales	USD \$1,500 – \$3,000
Ocupación	Analista o Jefe de Compras en categoría de alimentos refrigerados dentro de Supermaxi
Redes sociales que utiliza	LinkedIn (networking profesional), Instagram (tendencias de consumo saludable), Facebook (seguimiento de marcas locales), WhatsApp Business (comunicación con proveedores).
Perfil Psicográfico	Profesional orientado a resultados, enfocado en indicadores comerciales y en la innovación rentable dentro del portafolio de productos.
Estilo de vida	Activo y estructurado; combina su gestión laboral con actividades físicas como gimnasio o running. Mantiene hábitos de alimentación saludable y se interesa por tendencias wellness.
Valores	Rentabilidad, eficiencia logística, calidad certificada, cumplimiento normativo, sostenibilidad, apoyo a proveedores nacionales e innovación con respaldo técnico.
Personalidad	Analítico, estratégico, metódico, selectivo al evaluar propuestas, abierto a productos innovadores siempre que demuestren viabilidad comercial y operativa.
Comportamiento de Consumo	Toma decisiones basadas en datos (rotación, margen, tendencia de mercado). Evalúa riesgos antes de aprobar nuevos proveedores y prioriza productos con diferenciación clara.
¿Dónde compra?	Realiza compras personales en supermercados como Supermaxi y Megamax; profesionalmente gestiona adquisiciones dentro del canal moderno de retail.
¿Qué lo motiva a comprar?	<ul style="list-style-type: none"> • Productos alineados con tendencias saludables • Diferenciación en góndola • Propuesta de valor clara y medible • Ingredientes naturales y reconocibles • Potencial de alta rotación y margen competitivo • Respaldo sanitario y logístico garantizado
Necesidades	Incorporar productos innovadores que aporten valor a la categoría, minimizando el riesgo comercial y asegurando abastecimiento constante.
Necesidades principales	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar rentabilidad y rotación • Reducir riesgo operativo • Mantener estándares de calidad y cadena de frío • Ofrecer innovación alineada con el consumidor saludable
¿Cómo el producto/servicio satisface esas necesidades?	El helado de yogurt natural a base de arazá YUBA ofrece diferenciación mediante el uso de fruta amazónica con alto contenido de vitamina C y antioxidantes, bajo en calorías y con base funcional digestiva. Presenta validación de mercado (88% intención de compra), propuesta saludable alineada a tendencias actuales, cumplimiento sanitario y logística con cadena de frío directa a punto de venta, reduciendo riesgo y asegurando calidad.

Nota: Elaboración propia

Identificación de la Problemática

Problema del Segmento

En Cumbayá y Tumbaco, los adultos de 25 a 50 años que buscan opciones saludables carecen de helados nutritivos elaborados con yogur natural o con frutas autóctonas como el arazá (FAO, 2022). Aunque el consumo de postres deslactosados y productos de origen vegetal aumenta a nivel global (Emergen Research, 2024), la oferta local sigue siendo insuficiente. Esto limita acceso a snacks refrescantes, digeribles y alineados con estilos de vida equilibrados, revelando una oportunidad concreta para introducir un helado de yogur natural con arazá.

Árbol de problemas

Tabla 2 Árbol de Problemas

Causas (¿Por qué ocurre?)	Problema Central	Consecuencias (¿Qué pasa por el problema?)
Causa 1: Baja penetración del mercado de postres congelados saludables y sin lácteos en Ecuador.	Falta de oferta local de helados saludables basados en yogur natural y frutas tropicales, adecuados para adultos de 25 a 50 años en Cumbayá y Tumbaco.	Consecuencia 1: Adultos con hábitos alimenticios saludables no encuentran snacks refrigerados compatibles con su dieta.
Causa 2: Preferencia comercial por helados tradicionales (crema/lácteos) en puntos de venta locales.		Consecuencia 2: Consumidores recurren a productos menos saludables o no consumen helados, limitando su variedad de alimentos.
Causa 3: Escasa innovación en helados vegetales que utilicen frutas locales (como arazá) y yogur natural pese al crecimiento del mercado de productos sin lácteos.		Consecuencia 3: Oportunidades de negocio desaprovechadas; mercado insatisfacción en segmento health-conscious.
Causa 4: Falta de conciencia o demanda percibida sobre helados saludables en población adulta media (25 a 50 años).		Consecuencia 4: Mercado potencial no estimulado; dificulta el desarrollo de productos alternativos.

Nota: Elaboración propia

Idea de Negocio

La propuesta de negocio consiste en producir y comercializar helado de yogurt natural a base de arazá con trozos de frutas como mango, dirigido a consumidores finales que realizan sus compras en supermercados como Supermaxi y Megamaxi en Cumbayá, Tumbaco y Pifo que buscan opciones saludables y naturales sin renunciar al sabor. El producto combina el perfil nutritivo del yogurt natural con las propiedades antioxidantes del arazá, una fruta exótica poco aprovechada en el mercado local. Su ventaja competitiva radica en ofrecer un helado bajo en azúcar, elaborado con frutas ecuatorianas y sin aditivos artificiales, manteniendo un sabor auténtico y una textura ligera. Además, se posiciona como una alternativa ideal para consumidores activos que valoran alimentos naturales, refrescantes y nutritivos.

Business Canvas

Tabla 3 Business Canvas

Socios clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de leche y pulpa de arazá. • Agricultores locales. • Diseñador gráfico. • Proveedor de congeladores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de mezcla base de helado. • Selección y corte de frutas. • Empaque y control sanitario. • Distribución en frío. • Marketing digital. • Gestión de proveedores. 	<p>Un helado saludable y natural elaborado con yogurt, arazá (fruta amazónica antioxidante) y trozos de frutas frescas, que ofrece:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Snack saludable bajo en calorías. • Probióticos para la salud digestiva. • Antioxidantes naturales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación cercana por Instagram. • Degustaciones en gimnasios y parques. • Suscripciones semanales (packs saludables). • Promos por fidelidad. • Encuestas y mejoras según feedback. 	<p>Hombres y mujeres de Cumbayá, Tumbaco y Pifo, entre 25 a 50 años, que consumen en Supermaxi y Megamaxi</p> <p>Subsegmentos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Deportistas recreativos. 2. Empleados de oficina saludables. 3. Consumidores fit/nutrición consciente.
	<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yogurt natural. • Pulpa de arazá. • Frutas frescas • Congelador • Permisos ARCSA + BPM • Marca + empaque. 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadena de supermercados Supermaxi y Megamaxi en Cumbaya, Tumbaco y Pifo. 	

Estructura de costos

Costos fijos:

- Permisos ARCSA y BPM.
- Servicios básicos más envases.
- Marketing mensual.

Costos variables por unidad:

- Yogurt natural.
- Arazá y frutas (fresas, mango, piña)
- Panela o miel.

Nota: Elaboración propia

Fuente de ingresos

- Venta por volumen: helado en vaso.
- Packs semanales.
- Ventas corporativas (gimnasios, cafeterías).

Prototipaje 1.0

Figura 2 Opción 1 de prototipo 1.0



Nota: Elaboración propia

El prototipo desarrollado se caracteriza por combinar yogurt natural con pulpa de arazá y trozos de frutas frescas como mango o naranja. Su formulación se orienta a un sabor equilibrado entre ácido y dulce, manteniendo una textura cremosa gracias al yogurt y un aporte sensorial superior por los trozos naturales de fruta.

El sabor, frescura y textura cremosa del helado de yogurt serán bien aceptados. El formato on-the-go (consumir mientras caminan o entrenan en el parque) es atractivo para el segmento objetivo. Por otra parte, la mezcla de arazá + frutas tropicales resulta novedosa y diferenciadora frente a helados tradicionales.

Análisis del Macroentorno

Político:

El entorno político ecuatoriano favorece el emprendimiento a través de la Ley Orgánica de Emprendimiento, la cual impulsa la creación de MIPYMES mediante incentivos, reducción de barreras regulatorias y fomento a la innovación (Registro Oficial N.º 151, 2020). Asimismo, Ecuador presenta una Tasa de Actividad Emprendedora del 32,65%, una de

las más altas de la región, lo que evidencia un contexto favorable para nuevos productos alimenticios (GEM, 2024).

Económico:

La inflación anual del Índice de Precios al Consumidor se mantuvo entre 1% y 2% durante 2024, generando estabilidad relativa para la inversión en el sector alimentario (INEC, 2024). Sin embargo, el precio del litro de leche procesada, cercano a USD 0,96, incide en los costos de producción del helado de yogurt (Ministerios Coordinados, 2025).

Social:

Las tendencias de consumo muestran un mayor interés por productos saludables y naturales. Aproximadamente el 30% de la población ha reducido el consumo de ultra procesados, priorizando alimentos funcionales (INEC, 2023).

Tecnológico:

Las regulaciones sanitarias exigen trazabilidad, control de temperatura y cadena de frío, lo que implica inversión tecnológica en la producción de alimentos congelados (ARCSA, 2022).

Ecológico:

La Ley Orgánica de Economía Circular Inclusiva promueve el uso de envases reciclables y biodegradables, aspecto valorado por consumidores conscientes (Asamblea Nacional, 2021).

Legal:

El cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura es obligatorio para obtener el Registro Sanitario, garantizando inocuidad y calidad del producto (ARCSA, 2015).

Análisis del Microentorno

El análisis de las cinco fuerzas permite evaluar la posición competitiva del helado de yogurt natural a base de arazá dentro del mercado de alimentos saludables en Cumbayá y Tumbaco. El poder de los proveedores es moderado debido a la disponibilidad limitada de arazá, mientras que los clientes ejercen una influencia relevante al buscar productos naturales, con bajo contenido de azúcar y transparencia en los ingredientes. La amenaza de nuevos competidores es media, ya que el sector es atractivo, aunque el uso de frutas amazónicas genera una barrera diferenciadora. Frente a los sustitutos, la propuesta debe competir con helados tradicionales y postres bajos en calorías, destacando su valor nutritivo. Finalmente, la rivalidad existente es constante, pero la combinación de yogurt natural y fruta exótica permite mantener una posición distintiva en el mercado.

Validación de Viabilidad - Deseabilidad

Investigación de Mercado

Población

La población objetivo está conformada por hombres y mujeres entre 25 y 50 años que residen en Quito, en los valles como Cumbayá y Tumbaco, que buscan opciones alimenticias saludables. Este segmento pertenece a un estilo de vida activo que busca alternativas alimenticias saludables, nutritivas y bajas en calorías. Esta población total asciende a 47.236 personas según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2025).

Muestra

Tamaño de Muestra para una Población Finita:

$$n = \frac{N \cdot n_0}{n_0 + N - 1}$$

Donde:

$n \rightarrow$ Tamaño de muestra ajustado

$N \rightarrow$ Tamaño total de la población

$n_0 \rightarrow$ Tamaño de muestra inicial (sin considerar población)

Cálculo:

$$n = \frac{N \cdot n_0}{n_0 + N - 1}$$

$$n = \frac{47,236 \cdot 196}{196 + 47,236 - 1}$$

$$n \approx 195$$

El cálculo inicial del tamaño de muestra ($n_0 = 196$) se ajustó mediante la corrección por población finita, considerando que la población objetivo asciende a 47.236 personas. La

aplicación de la fórmula arrojó como resultado un tamaño de muestra final de 195 encuestas, valor que garantiza un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 7%, asegurando la representatividad estadística de los datos recolectados.

Instrumento de Recolección de Información y Análisis de Resultados

Tabla 4 Instrumento de recolección de información

Helado de Yogurt Natural a base de Arazá con Trozos de Frutas

Instrumento: Encuesta estructurada

Técnica: Encuesta

Población Objetivo: Hombres y mujeres de 25 a 50 años residentes en Cumbayá y

Tumbaco

Objetivo: Identificar hábitos de consumo, nivel de aceptación, disposición de compra y percepción del precio.

Datos generales
1. ¿En qué zona reside actualmente?
OPA Cumbayá
OPB Tumbaco
OPC Otra parroquia
2. ¿Cuál es su rango de edad?
OPA 25 a 35 años
OPB 36 a 44 años
OPC 45 a 50 años
3. ¿Cuál es su nivel de ingreso mensual aproximado?
OPA \$600 – \$1.000
OPB 1.001 – \$1.500
OPC \$1.501 – \$2.000
4. ¿Con qué frecuencia consume helados?
OPA 2 a 3 veces por semana
OPB 1 vez por semana
OPC 1 a 3 veces al mes
OPD Casi nunca
5. ¿Con qué frecuencia consume yogurt?

OPA A diario
OPB 2 a 3 veces por semana
OPC 1 vez por semana
OPD Casi nunca
6. ¿Conoce la fruta arazá?
OPA La conozco y la he probado
OPB La conozco, pero no la he probado
OPC He escuchado de ella
OPD No la conocía
7. ¿Qué tan atractivo le resulta un helado de yogur natural a base de arazá con trozos de fruta?
OPA Muy atractivo
OPB Atractivo
OPC Poco atractivo
OPD Nada atractivo
8. ¿Qué factor considera más importante al elegir un helado?
OPA Sabor
OPB Que sea saludable
OPC Ingredientes naturales
OPD Precio
9. ¿Con qué finalidad consumiría este producto?
OPA Como postre
OPB Como opción ligera
OPC Como snack
OPD No lo consumiría
10. ¿Cuánto estaría dispuesto(a) a pagar por este producto?
OPA \$4 – \$5
OPB \$5,01 – \$6
OPC \$6,01 – \$7
OPD Más de \$7
11. ¿En qué lugar considera que los precios son más accesibles para comprar este tipo de producto?
OPA Supermercados
OPB Tiendas de barrio
OPC Minimarkets
OPD Cafeterías
12. ¿Dónde preferiría adquirir este producto?
OPA Supermercados / Minimarkets
OPB Tiendas de barrio
OPC Cafeterías
OPD Locales de productos saludables
13. ¿Qué tan dispuesto(a) estaría a probar este helado si estuviera disponible en el mercado?
OPA Muy dispuesto(a)
OPB Dispuesto(a)
OPC Poco dispuesto(a)

 OPD Nada dispuesto(a)

Nota: Elaboración propia

Tabla 5 Presentación de resultados

Descripción Pregunta	Resultados Generales			
	OP A	OP B	OP C	OP D
Zona de residencia	52%	38%	10%	%
Rango de edad	44%	32%	24%	%
Ingreso mensual	46%	34%	20%	%
Frecuencia de consumo de helados	36%	31%	25%	8%
Frecuencia consumo de yogurt	29%	41%	22%	8%
Conocimiento del arazá	38%	29%	21%	12%
Atractivo del producto	48%	34%	12%	6%
Factor más importante	51%	27%	13,3%	8,7%
Objetivo de consumo	41,5%	40,5%	14,4%	3,6%
Precio dispuesto a pagar	83,1%	12,3%	2,5%	2,1%
Lugar con precios accesibles	39,5%	20,5%	10,8%	8,2%
Canal preferido de compra	33,8%	31,3%	9,7%	8,7%
Disposición a probar	44,6%	43,6%	5,9%	5,9%

Nota: Elaboración propia

Análisis de Resultados

Los resultados evidencian una alta aceptación del producto en el segmento analizado.

El consumo se orienta principalmente como postre u opción más ligera frente a helados tradicionales, lo que confirma la preferencia por alternativas saludables sin sacrificar el sabor.

El precio óptimo se concentra entre \$4 y \$5 por porción, rango que resulta competitivo y viable. Los canales preferidos y percibidos como más accesibles son supermercados y tiendas de barrio, lo que orienta la estrategia de distribución. Asimismo, el sabor es el factor decisivo al elegir un helado, seguido de atributos de salud y bajo contenido de azúcar. Finalmente, más del 88% manifiesta disposición a probar el producto, validando su viabilidad comercial en Cumbayá y Tumbaco.

Validación con el Segmento de Mercado-Testing

Tabla 6 Codificación entrevistas para validar el prototipo 2.0

Código	Nombre	Edad	Perfil del entrevistado
EI01	Pablo Daniel	30	Adulto joven interesado en alimentación saludable y productos naturales.
EI02	Esperanza Guerra	46	Adulta que prioriza snacks saludables, bajo contenido de azúcar y calidad nutricional.
EI03	Yuleny Fuertes	36	Adulta con interés en probar productos innovadores y frutas poco comunes.

Nota: Elaboración propia

Tabla 7 Matriz de sistematización de información, entrevistas

Temáticas	Preguntas	Respuestas	Fecha 2025
Necesidades actuales	¿Qué aspectos valora al buscar un postre o snack frío saludable en relación con ingredientes, nivel de azúcar, origen de la fruta y beneficios para su alimentación?	<p>EI01, 2025: Prioriza principalmente los beneficios nutricionales para la alimentación y el uso de ingredientes naturales.</p> <p>EI02, 2025: Da mayor importancia a un bajo contenido de azúcar, buena textura y calidad nutricional del producto.</p> <p>EI03, 2025: Busca que el producto sea beneficioso para la alimentación, aunque considera importante que tenga un ligero dulzor.</p>	Diciembre 2025
Contexto de uso	¿En qué momentos del día o situaciones consumiría un helado elaborado con yogur natural y una fruta exótica como el arazá?	<p>EI01, 2025: Considera adecuado consumirlo en la mañana como parte de su alimentación diaria.</p> <p>EI02, 2025: Lo consumiría en climas cálidos, especialmente a media mañana o media tarde.</p> <p>EI03, 2025: Lo consumiría como postre después del almuerzo.</p>	Diciembre 2025
Primera impresión	Luego de observar el video del prototipo, ¿qué impresión general le genera el helado de yogur natural con arazá y trozos de fruta?	<p>EI01, 2025: Le genera la impresión de un producto muy natural e innovador, destacando el uso de una fruta poco común.</p> <p>EI02, 2025: Percibe el producto como apetitoso, llamativo y adecuado como snack para cualquier momento del día.</p> <p>EI03, 2025: Le resulta atractivo debido a que no conocía la fruta y le genera curiosidad probarla.</p>	Diciembre 2025

Diferenciación del producto	Según lo presentado en el video, ¿qué elementos diferencian a este helado frente a otros helados tradicionales o productos similares?	<p>EI01, 2025: Identifica al sabor y al uso del arazá como el principal elemento diferenciador.</p> <p>EI02, 2025: Considera que la fruta arazá es el factor que lo hace único frente a otros helados.</p> <p>EI03, 2025: Señala que el tipo de fruta es lo que más llama la atención y lo diferencia de otros productos.</p>	Diciembre 2025
Atractivo del concepto	A partir del video promocional, ¿qué tan atractivo le resulta el concepto del producto en términos de naturalidad, sabor esperado y estilo de vida saludable?	<p>EI01, 2025: Destaca la coherencia del producto con un estilo de vida saludable.</p> <p>EI02, 2025: Considera que es un producto de calidad por el yogur natural, la fruta exótica y la presentación.</p> <p>EI03, 2025: Percibe que el producto se alinea con un estilo de vida saludable.</p>	Diciembre 2025
Intención de compra	Después de ver el video, ¿estaría dispuesto a comprar el helado de yogur con arazá y qué factores influyen en su decisión?	<p>EI01, 2025: Manifiesta disposición de compra motivada por el sabor esperado y la originalidad del producto.</p> <p>EI02, 2025: Estaría dispuesta a comprarlo por su precio accesible, valor nutricional y uso de una fruta poco común.</p> <p>EI03, 2025: Indica que lo compraría por la novedad del producto y la curiosidad que genera el arazá.</p>	Diciembre 2025

Nota: Elaboración propia

Prototipo 2.0 (Mejora del prototipo)

Figura 3 Prototipo 2.0



Nota: Elaboración propia

La versión mejorada del prototipo de Yúba Yogurt evidencia una evolución

significativa en términos de identidad visual y presentación del producto. Mientras el primer diseño se enfocaba en un logotipo colorido y conceptual, la nueva propuesta integra este estilo dentro del envase final de manera más profesional y coherente. El empaque actualizado muestra una composición gráfica más limpia y moderna, utilizando tonos frescos y elementos frutales estilizados que refuerzan la naturalidad del producto. Además, la tipografía y el uso del color generan mayor legibilidad e impacto visual, proyectando una marca más sólida, fresca y lista para su introducción en el mercado. Esta mejora no solo optimiza la estética, sino que también incrementa la percepción de calidad y confianza del consumidor.



Nota: Elaboración propia

La identidad visual del producto se basa en una tipografía sans-serif moderna y redondeada que transmite frescura, suavidad y cercanía, cualidades acordes con un helado de yogurt. El uso estratégico de colores en letras específicas crea contraste, mejora la legibilidad y refuerza el reconocimiento de marca, mientras que el detalle de la hoja sugiere naturalidad y un origen saludable.

La paleta cromática, compuesta por amarillo, verde y azul, comunica energía, frescura, naturalidad, pureza y confianza, generando una estética coherente con la categoría del producto. Los elementos gráficos, como frutas y hojas en estilo minimalista, complementan el contenido del envase sin sobrecargarlo.

En conjunto, la composición equilibrada y el uso adecuado del espacio en blanco permiten una presentación clara, atractiva y alineada con el posicionamiento saludable del producto.

Modelo de Monetización

El modelo de monetización se basa en la venta del producto a través de supermercados Supermaxi y Megamaxi generando ingresos mediante la rotación constante del helado en punto de venta. Este modelo permite aprovechar la afluencia de clientes del supermercado y asegurar un volumen de ventas sostenido.

Presentación Comercial del Prototipo

Figura 4 Captura de pantalla video promocional



Nota: Elaboración propia.

Enlace: https://mailinternacionaledu-my.sharepoint.com/:v:/g/personal/hechiribogagu_uide_edu_ec/IQDqFtnPzp7oQ7i_pHsijFoeAV2CjH9KTVZ5oblyoEMbGqo?e=or8rfS&nav=eyJyZWZlcnJhbEluZm8iOnsicmVmZXJyYWxBcHAIoiJTdHJlYW1XZWJBcHAIbFZpZXciOiJTaGFyZURpYWxvZy1MaW5rIiwicmVmZXJyYWxBcHBIbGQbGF0Zm9yYSI6IldlYiIsInJlZmVycmFsTW9kZSI6InZpZXcifX0%3D

Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional

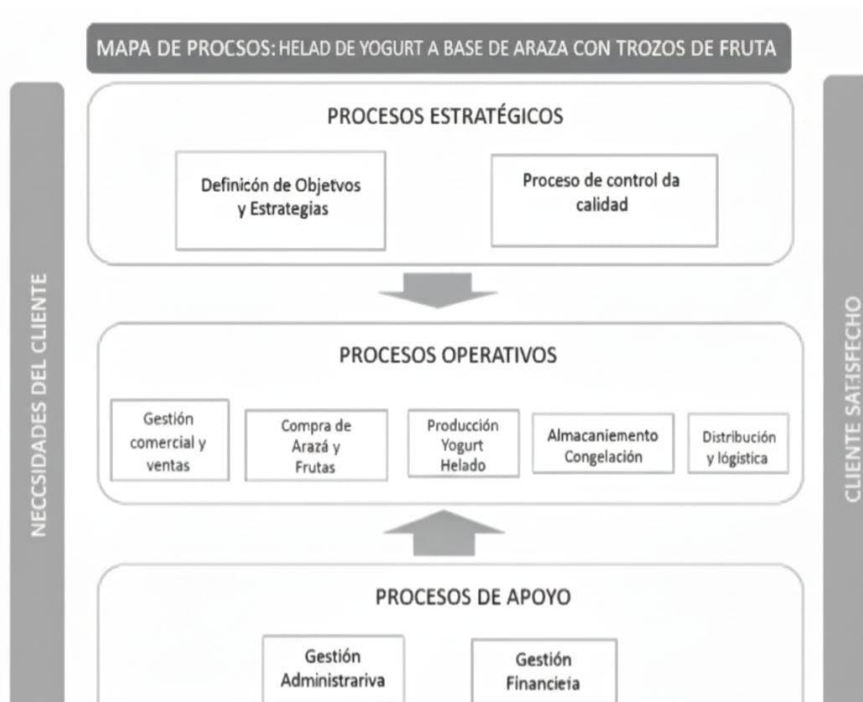
Localización

El centro de operaciones del proyecto se ubicará en el sector de Cumbayá, una zona con alta demanda de productos artesanales y saludables. Esta localización facilita el acceso al mercado objetivo interesado en el consumo de helado de yogurt natural a base de arazá con trozos de frutas. Además, el sector cuenta con adecuada infraestructura, servicios básicos, seguridad y cercanía a proveedores de frutas frescas, lo que optimiza la logística, garantiza la calidad del producto y permite una posible expansión futura.

Operaciones (Mapa de procesos)

El mapa de procesos del emprendimiento se estructura en procesos estratégicos, operativos y de apoyo, lo que permite una gestión ordenada y eficiente de las actividades. Los procesos estratégicos definen la dirección del negocio y aseguran el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Los procesos operativos se enfocan en la producción, comercialización y entrega del helado de yogurt natural a base de arazá con trozos de frutas, generando valor directo para el cliente. Finalmente, los procesos de apoyo respaldan las operaciones mediante la gestión administrativa y financiera, garantizando sostenibilidad y control interno.

Figura 5 Mapa de proceso



Nota: Elaboración propia

Tabla 8 Detalle mapa de procesos

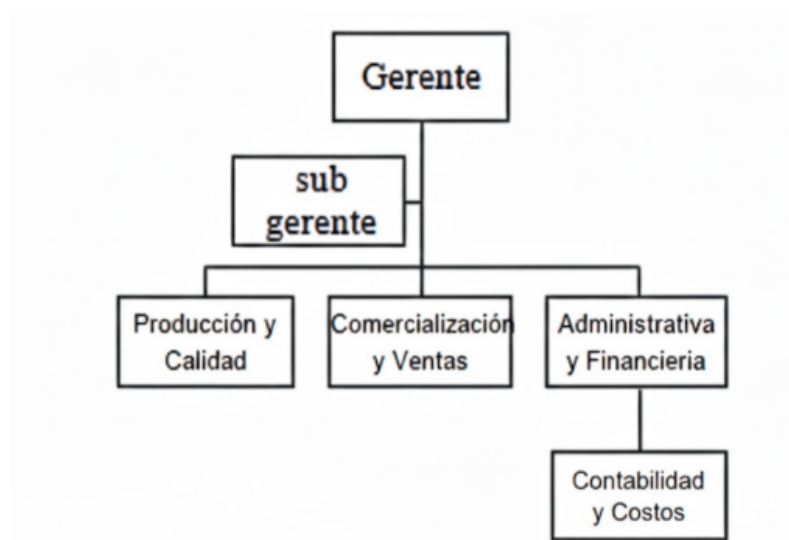
Proceso	Objetivo	Alcance	Actividades
Objetivos y procesos estratégicos	Definir estrategias, objetivos y metas del negocio.	Desde la formulación de la visión hasta la ejecución táctica.	Análisis FODA, definición de objetivos estratégicos, formulación de estrategias, establecimiento de indicadores de gestión y seguimiento periódico del plan.
Proceso de control de calidad	Garantizar que el helado de yogurt de arazá con trozos de fruta cumpla con estándares de inocuidad y calidad.	Desde la recepción de materia prima hasta el producto final.	Inspección de insumos, control del proceso de elaboración, verificación de textura y sabor, control de almacenamiento y revisión del producto terminado.
Gestión comercial y ventas	Posicionar el producto y asegurar su comercialización efectiva.	Desde la promoción hasta la atención postventa.	Promoción en redes sociales, venta directa en puntos estratégicos, alianzas con gimnasios, atención al cliente y fidelización.
Compra de materia prima	Abastecer insumos de calidad de manera oportuna.	Desde la selección de proveedores hasta la recepción de insumos.	Selección de proveedores locales, negociación de precios, adquisición de arazá y frutas tropicales control de calidad de insumos.
Producción y envasado	Elaborar el helado de yogurt conforme a la receta estandarizada.	Desde la preparación hasta el envasado final.	Preparación de ingredientes, mezcla, cocción, enfriamiento, envasado en recipientes biodegradables y etiquetado.

Almacenamiento	Conservar el producto en condiciones óptimas.	Desde el envasado hasta la distribución.	Refrigeración, control de temperatura, rotación de inventarios y control de fechas de caducidad.
Distribución y logística	Entregar el producto de forma eficiente al consumidor final.	Desde el almacenamiento hasta el punto de venta.	Transporte en cadena de frío, abastecimiento del punto de venta, control de tiempos y costos logísticos.
Gestión administrativa	Administrar de manera eficiente los recursos del negocio.	Desde la planificación hasta el control financiero.	Contabilidad básica, gestión de pagos, control de costos, cumplimiento legal y planificación operativa.

Nota: Elaboración propia

Diseño Organizacional y funciones

Figura 6 Organigrama



Nota: Elaboración propia

Estructura Organizacional

La estructura organizacional del proyecto se ha diseñado de manera funcional y flexible, acorde al tamaño del emprendimiento y a las proyecciones financieras establecidas en el plan de negocios. Esta estructura permite una adecuada coordinación entre las áreas estratégicas, operativas y administrativas, optimizando el uso de recursos humanos y financieros. En la cúspide organizacional se encuentra la Gerencia General, responsable de la toma de decisiones estratégicas, la planificación del crecimiento del negocio y el control

integral de las operaciones.

Bajo la Gerencia General se ubica el área de Producción y Calidad, encargada de la elaboración del helado de yogurt de arazá y trozos de frutas tropicales, el control de los procesos productivos y el cumplimiento de las normas de higiene e inocuidad alimentaria. Esta área asegura que el producto mantenga una calidad constante y cumpla con las expectativas del consumidor final. De manera paralela, el área de Comercialización y Ventas se encarga de la promoción del producto, la gestión de redes sociales, la atención al cliente y el desarrollo de alianzas estratégicas en el sector Cumbayá y Tumbaco.

El área Administrativa y Financiera cumple una función clave en la sostenibilidad del proyecto, ya que gestiona la contabilidad, el control de costos, los pagos a proveedores y el cumplimiento de obligaciones legales. Esta área proporciona información financiera relevante para la toma de decisiones y la evaluación del desempeño económico del negocio. La estructura propuesta permite una comunicación fluida entre áreas, facilita el control operativo y se adapta al crecimiento progresivo del emprendimiento, garantizando eficiencia, orden y viabilidad a largo plazo.

Conformación Legal

El proyecto se constituirá legalmente bajo la figura de Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), debido a su flexibilidad administrativa y facilidad de constitución en el Ecuador. La empresa llevará el nombre comercial “Yúba SAS”, dedicada a la producción y comercialización de helado de yogurt de arazá con trozos de frutas tropicales.

Esta forma jurídica permite limitar la responsabilidad de los socios al capital aportado, facilita la toma de decisiones y reduce cargas administrativas, aspectos clave para un emprendimiento en etapa inicial. Asimismo, la SAS ofrece ventajas para la formalización

tributaria, la obtención de permisos sanitarios y el acceso a financiamiento futuro. Esta conformación legal se alinea con los objetivos de crecimiento sostenible del negocio y con el cumplimiento.

Plan de Marketing

Marketing Mix (4Ps)

Producto

Estrategia 1: Producto diferenciador

El helado de yogurt YÚBA se posiciona como una alternativa saludable dentro de los congeladores de Supermaxi y Megamaxi, destacando por su elaboración con yogurt natural, fruta real y bajo contenido de azúcar. El uso del arazá como fruta nativa permite diferenciar el producto frente a los helados tradicionales disponibles en supermercados.

Estrategia 2: Producto y presentación premium artesanal

El producto se presenta en envases individuales listos para góndola, con etiquetado claro, semáforo nutricional visible y diseño atractivo. Esto facilita la decisión de compra del consumidor final y cumple con los requisitos del canal moderno.

Precio

Estrategia 1: Precio competitivo considerando margen de supermercados Supermaxi y Megamaxi

El precio de venta al público se establece considerando un margen comercial del 35% al 40% para Corporación La Favorita, lo cual permite garantizar la rentabilidad del supermercado y la sostenibilidad financiera del emprendimiento.

Estrategia 2: Estrategia de introducción (descuento moderado)

Se aplican descuentos por volumen de compra y suscripciones para clientes recurrentes, incentivando pedidos continuos y relaciones comerciales de largo plazo. Esta estrategia busca asegurar rotación constante del producto en Supermaxi y Megamaxi

Plaza

Estrategia 1: Distribución exclusiva en supermercados Supermaxi

La comercialización del producto se realiza exclusivamente a través de Supermaxi y Megamaxi ubicadas en Cumbayá, Tumbaco y Pifo, aprovechando la alta afluencia de consumidores y la confianza que genera la marca del supermercado.

Estrategia 2: Abastecimiento y reposición con cadena de frío

El producto se entrega directamente a los establecimientos mediante un sistema de distribución en frío, garantizando la conservación de la calidad y frescura. Esta estrategia facilita la reposición oportuna y asegura disponibilidad constante en los locales aliados.

Promoción

Estrategia 1: Promoción en punto de venta

Se realizan degustaciones, señalización en congeladores y material POP dentro de Supermaxi y Megamaxi para incentivar la prueba del producto y aumentar su rotación.

Estrategia 2: Comunicación de beneficios al consumidor final

Se comunica de manera clara en el punto de venta los beneficios nutricionales del producto (yogurt natural, fruta real, bajo azúcar), influyendo directamente en la decisión de compra del consumidor.

Plan de Marketing

Objetivo general del plan de marketing

Incrementar la rotación y el posicionamiento del helado de yogurt YÚBA en los supermercados Supermaxi y Megamaxi de Cumbayá, Tumbaco y Pifo durante un período de 12 meses, mediante estrategias enfocadas en el consumidor final y la visibilidad en punto de venta.

*Definición de Estrategias, Acciones y presupuesto***Tabla 9 Plan de marketing**

Estrategia	Acción	Tiempo de ejecución	Presupuesto estimado (USD)
Promoción y visibilidad del helado YÚBA en supermercados Supermaxi y Megamaxi.	Acción 1: Realización de degustaciones del helado YÚBA en Supermaxi y Megamaxi de Cumbayá, Tumbaco y Pifo, permitiendo que el consumidor final pruebe el producto y conozca sus beneficios nutricionales, incentivando la compra inmediata.	Durante 12 meses	\$1200
	Acción 2: Diseño e implementación de material POP (stoppers, wobblers y adhesivos) en los congeladores de Supermaxi y Megamaxi para destacar el producto YÚBA, comunicar su carácter saludable y mejorar su visibilidad frente a la competencia.	Trimestral durante 12 meses	\$800
	Acción 3: Aplicación de descuentos promocionales de introducción y ofertas temporales coordinadas con Supermaxi y Megamaxi, con el fin de incentivar la prueba del producto y aumentar la rotación durante los primeros meses de comercialización.	Primeros seis meses de lanzamiento	\$600
	Acción 4: Colocación de material informativo en punto de venta destacando los beneficios del yogurt natural, la fruta real y el bajo contenido de azúcar del producto, influyendo en la decisión de compra del consumidor final.	Permanente 12 meses	\$400
Total, Presupuesto			\$3.000

Nota: Elaboración propia

Presentación de las estrategias de marketing

Figura 7 Diseño post para Instagram

¡Participa en nuestro experiencia saludable YUBÁ!

“Sabores que nacen de la naturaleza”

¿Cómo participar?

Prueba nuestro yogurt natural elaborado con pulpa de arazá y trozos reales de mango y durazno.

Comparte tu experiencia. Sube una foto o video disfrutando tu YUBÁ y cuéntanos:

- ¿Qué sabor te gustó más?
- ¿Cómo lo disfrutas: desayuno, snack o postre?

Etiqueta y participa
Etiqueta a @YubaYogurt y usa el hashtag #SaborNaturalYubá

Premio saludable
Gana un combo YUBÁ que incluye:

- Yogurt Ice Cream de arazá, mango y durazno
- **Descuento especial** en tu próxima compra
- Producto sorpresa edición local

¿Por qué YUBÁ?

- ✓ Bajo en grasa y azúcar
- ✓ Con probióticos y fibra
- ✓ Sin colorantes ni preservantes
- ✓ Hecho con frutas naturales
- ✓ Elaborado en Ecuador

Disponible en Cumbayá y Tumbaco

@YubaYogurt #SaborNaturalYubá

YUBÁ – Naturaleza que se disfruta

Nota: Elaboración propia

Evaluación Financiera

Inversión Inicial

Tabla 10 Inversión total

Inversión en propiedad planta y equipo		
Descripción	Categoría	Monto
Maquinaria	Maquinaria	\$ 7.000,00
Muebles y enseres	Muebles y enseres	\$ 900,00
Equipos de oficina	Equipos de oficina	\$ 150,00
Equipos de computación	Equipos de computación	\$ 1.500,00
Vehículo	Vehículos	\$ 14.000,00
Total Inversión		\$23.550,00
Inversión en capital de trabajo		
Costos de producción	\$ 155.569,39	
Gastos operación	\$ 32.958,00	
Días del año	365	
Costos y gastos diarios	\$ 516,51	
Días de desfase	90	
Total Inversión	\$ 46.486,21	
Inversión total		
Propiedad planta y equipo	\$ 23.550,00	
Capital de trabajo	\$ 46.486,21	
Total Inversión	\$70.036,21	

Nota: Elaboración propia

La inversión total del proyecto asciende a \$70.036,21, de los cuales \$23.550 (34%) corresponden a propiedad, planta y equipo, y \$46.486,21 (66%) a capital de trabajo. En los activos fijos, la mayor inversión se concentra en el vehículo (\$14.000), lo que evidencia que la distribución es un elemento estratégico del modelo de negocio, seguido de la maquinaria (\$7.000), indispensable para la producción; los demás rubros como muebles, equipos de oficina y computación representan montos menores y complementarios. Por otro lado, el capital de trabajo es significativamente mayor porque cubre los costos y gastos operativos durante un desfase estimado de 90 días, considerando un gasto diario promedio de \$516,51. En términos generales, el proyecto no es intensivo en infraestructura, sino en operación, por lo que una adecuada gestión del flujo de efectivo será fundamental para garantizar la sostenibilidad financiera en los primeros meses de funcionamiento.

Financiamiento

La estructura de financiamiento del proyecto se compone de capital propio y financiamiento externo. El capital propio asciende a \$26.910,96, mientras que el préstamo bancario corresponde a \$11.533,27, otorgado por el Banco del Pacífico a un plazo de 5 años, con una tasa de interés anual del 11,50% y cuotas mensuales de \$253,65.

La tabla de amortización evidencia que, a lo largo de los 60 meses, el saldo del préstamo disminuye progresivamente hasta llegar a cero en el último período. El total pagado por concepto de intereses durante la vida del crédito es de \$3.685,53, lo que representa el costo financiero del apalancamiento. Esta estructura mixta permite disminuir el riesgo financiero, ya que el mayor porcentaje de inversión proviene de capital propio.

Tabla 11 Financiamiento

Financiamiento	
Fuente	Monto
Capital Propio	\$ 49.025,34
Préstamo Bancario	\$ 21.010,86
Total	\$ 70.036,21
Instituto Financiera	Banco Pacifico
Monto	\$ 21.010,86
Plazo años	5
Tasa Interés anual	11,50%
Frecuencia	12
Periodos Mensualidad	60
Cuota Mensual	\$ 462,08

Nota: Elaboración propia

Tabla 12 Tabla de amortización

Años	Cuota Mensual	Intereses	Abono a Capital	Saldo Final
0				\$21.010,86
1	\$462,08	\$201,35	\$ 260,73	\$20.750,13
2	\$462,08	\$198,86	\$ 263,23	\$20.486,90
3	\$462,08	\$196,33	\$ 265,75	\$20.221,15
4	\$462,08	\$193,79	\$ 268,30	\$19.952,86
5	\$462,08	\$191,21	\$ 270,87	\$19.681,99
6	\$462,08	\$188,62	\$ 273,46	\$19.408,52
7	\$462,08	\$186,00	\$ 276,09	\$19.132,44

Años	Cuota Mensual	Interés	Abono a Capital	Saldo Final
8	\$462,08	\$183,35	\$ 278,73	\$18.853,71
9	\$462,08	\$180,68	\$ 281,40	\$18.572,30
10	\$462,08	\$177,98	\$ 284,10	\$18.288,20
11	\$462,08	\$175,26	\$ 286,82	\$18.001,38
12	\$462,08	\$172,51	\$ 289,57	\$17.711,81
13	\$462,08	\$169,74	\$ 292,35	\$17.419,47
14	\$462,08	\$166,94	\$ 295,15	\$17.124,32
15	\$462,08	\$164,11	\$ 297,98	\$16.826,34
16	\$462,08	\$161,25	\$ 300,83	\$16.525,51
17	\$462,08	\$158,37	\$ 303,71	\$16.221,80
18	\$462,08	\$155,46	\$ 306,62	\$15.915,17
19	\$462,08	\$152,52	\$ 309,56	\$15.605,61
20	\$462,08	\$149,55	\$ 312,53	\$15.293,08
21	\$462,08	\$146,56	\$ 315,52	\$14.977,56
22	\$462,08	\$143,53	\$ 318,55	\$14.659,01
23	\$462,08	\$140,48	\$ 321,60	\$14.337,41
24	\$462,08	\$137,40	\$ 324,68	\$14.012,72
25	\$462,08	\$134,29	\$ 327,80	\$13.684,93
26	\$462,08	\$131,15	\$ 330,94	\$13.353,99
27	\$462,08	\$127,98	\$ 334,11	\$13.019,88
28	\$462,08	\$124,77	\$ 337,31	\$12.682,57
29	\$462,08	\$121,54	\$ 340,54	\$12.342,03
30	\$462,08	\$118,28	\$ 343,81	\$11.998,23
31	\$462,08	\$114,98	\$ 347,10	\$11.651,12
32	\$462,08	\$111,66	\$ 350,43	\$11.300,70
33	\$462,08	\$108,30	\$ 353,79	\$10.946,91
34	\$462,08	\$104,91	\$ 357,18	\$10.589,74
35	\$462,08	\$101,48	\$ 360,60	\$10.229,14
36	\$462,08	\$98,03	\$ 364,05	\$9.865,08
37	\$462,08	\$94,54	\$ 367,54	\$9.497,54
38	\$462,08	\$91,02	\$ 371,07	\$9.126,47
39	\$462,08	\$87,46	\$ 374,62	\$8.751,85
40	\$462,08	\$83,87	\$ 378,21	\$8.373,64
41	\$462,08	\$80,25	\$ 381,84	\$7.991,81
42	\$462,08	\$76,59	\$ 385,50	\$7.606,31
43	\$462,08	\$72,89	\$ 389,19	\$7.217,12
44	\$462,08	\$69,16	\$ 392,92	\$6.824,20
45	\$462,08	\$65,40	\$ 396,69	\$6.427,52
46	\$462,08	\$61,60	\$ 400,49	\$6.027,03
47	\$462,08	\$57,76	\$ 404,32	\$5.622,70
48	\$462,08	\$53,88	\$ 408,20	\$5.214,50
49	\$462,08	\$49,97	\$ 412,11	\$4.802,39

Años	Cuota Mensual	Intereses	Abono a Capital	Saldo Final
50	\$462,08	\$46,02	\$ 416,06	\$4.386,33
51	\$462,08	\$42,04	\$ 420,05	\$3.966,28
52	\$462,08	\$38,01	\$ 424,07	\$3.542,21
53	\$462,08	\$33,95	\$ 428,14	\$3.114,07
54	\$462,08	\$29,84	\$ 432,24	\$2.681,83
55	\$462,08	\$25,70	\$ 436,38	\$2.245,45
56	\$462,08	\$21,52	\$ 440,56	\$1.804,89
57	\$462,08	\$17,30	\$ 444,79	\$1.360,10
58	\$462,08	\$13,03	\$ 449,05	\$911,05
59	\$462,08	\$8,73	\$ 453,35	\$457,70
60	\$462,08	\$4,39	\$ 457,70	\$-0,00

Nota: Elaboración propia

Estado de Costos - Estado de P&G - Estado Flujo de Caja

Tabla 13 Estado de Costos de 1L

MODELO	PRODUCTO 1 (Base Arazá + Mango + Durazno)			
DETERMINACIÓN DEL COSTO	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNIT \$	CANT/UNIT	VALOR TOTAL UNIT
Yogurt natural	1L	\$ 1,50	1,00	\$ 1,50
Pulpa de arazá	150gr	\$ 0,30	1,00	\$ 0,30
Mango	100gr	\$ 0,25	1,00	\$ 0,25
Durazno	50gr	\$ 0,25	1,00	\$ 0,25
Splenda	30gr	\$ 0,55	1,00	\$ 0,55
Estabilizante opcional	5gr	\$ 0,15	1,00	\$ 0,15
COSTO DE MATERIA PRIMA X UNIDAD				\$ 3,00

Nota: Elaboración propia

El costo de producción del Producto 1 (Base Arazá + Mango + Durazno) presenta un costo total de materia prima por unidad de ****\$3,00****, considerando como componente principal el yogurt natural (1 litro) con un valor de \$1,50, que representa el insumo base del producto. A este se suman la pulpa de arazá (\$0,30), el mango (\$0,25) y el durazno (\$0,25), que aportan el perfil de sabor y diferenciación frutal; además, se incorpora Splenda (\$0,55) como edulcorante para mantener un enfoque bajo en calorías y un estabilizante opcional (\$0,15) que contribuye a la textura y consistencia del helado.

Tabla 14 Estado de Perdidas y ganancias

Estado de Pérdidas y Ganancias					
AÑOS	1	2	3	4	5
Ingresos ventas	\$ 212.006,88	\$ 228.967,43	\$ 247.284,83	\$ 267.067,62	\$ 288.433,03
Costo de Producción	\$ 155.569,39	\$ 168.014,94	\$ 181.456,14	\$ 195.972,63	\$ 211.650,44
Utilidad Bruta	\$ 56.437,49	\$ 60.952,49	\$ 65.828,69	\$ 71.094,99	\$ 76.782,59
(-) Gastos Operación	\$ 32.958,00	\$ 35.594,64	\$ 38.442,21	\$ 41.517,59	\$ 44.839,00
(-) Depreciación	\$ 3.514,50	\$ 3.514,50	\$ 3.514,50	\$ 3.514,50	\$ 3.514,50
Utilidad Operación	\$ 19.964,99	\$ 21.843,35	\$ 23.871,98	\$ 26.062,90	\$ 28.429,09
Gastos Financieros	\$ 2.245,95	\$ 1.845,91	\$ 1.397,36	\$ 894,42	\$ 330,50
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 17.719,04	\$ 19.997,44	\$ 22.474,62	\$ 25.168,48	\$ 28.098,59
Impuesto a la Renta 25%	\$ 4.429,76	\$ 4.999,36	\$ 5.618,65	\$ 6.292,12	\$ 7.024,65
Utilidad Neta	\$ 13.289,28	\$ 14.998,08	\$ 16.855,96	\$ 18.876,36	\$ 21.073,95

Nota: Elaboración propia

El Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado a cinco años evidencia un crecimiento sostenido del negocio, donde los ingresos por ventas aumentan de \$212.006,88 en el año 1 a \$288.433,03 en el año 5, reflejando una tendencia positiva en la demanda. A pesar del incremento progresivo en los costos de producción y gastos operativos, la utilidad bruta pasa de \$56.437,49 a \$76.782,59, mostrando una adecuada gestión del margen. La utilidad operativa también crece de \$19.964,99 a \$28.429,09, mientras que los gastos financieros disminuyen gradualmente, lo que mejora la rentabilidad antes de impuestos. Finalmente, la utilidad neta aumenta de \$13.289,28 en el primer año a \$21.073,95 en el quinto año, demostrando que el proyecto es financieramente viable, rentable y con una proyección de crecimiento estable en el tiempo.

Tabla 15 Estado Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA FINANCIERO						
Años	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD OPERACIÓN		\$ 19.964,99	\$ 21.843,35	\$ 23.871,98	\$ 26.062,90	\$ 28.429,09
(+) DEPRECIACIONES		\$ 3.514,50	\$ 3.514,50	\$ 3.514,50	\$ 3.514,50	\$ 3.514,50
(-) IMPUESTOS		\$ 4.429,76	\$ 4.999,36	\$ 5.618,65	\$ 6.292,12	\$ 7.024,65
(-) INVERSIONES	\$ -70.036,21					
(=) FLUJO DEL PROYECTO	\$ -70.036,21	\$ 19.049,73	\$ 20.358,49	\$ 21.767,83	\$ 23.285,28	\$ 24.918,94
(+) PRÉSTAMO	\$ 21.010,86					
(-) GASTOS FINANCIEROS		\$ 2.245,95	\$ 1.845,91	\$ 1.397,36	\$ 894,42	\$ 330,50
(-) AMORTIZACION PRESTAMO		\$ 3.299,05	\$ 3.699,09	\$ 4.147,64	\$ 4.650,58	\$ 5.214,50
(=) FLUJO DEL PROYECTO AJUSTADO	\$ -49.025,34	\$ 13.504,73	\$ 14.813,49	\$ 16.222,82	\$ 17.740,28	\$ 19.373,94
Flujo acumulado	\$ -49.025,34	\$ -35.520,61	\$ -20.707,12	\$ -4.484,30	\$ 13.255,98	\$ 32.629,92

Nota: Elaboración propia

El Flujo de Caja Financiero muestra que el proyecto inicia en el año 0 con una inversión de \$70.036,21, financiada parcialmente con un préstamo de \$21.010,86, generando un flujo ajustado inicial negativo de \$49.025,34. A partir del año 1, el negocio comienza a generar flujos positivos gracias al crecimiento de la utilidad operativa, que aumenta progresivamente de \$19.964,99 a \$28.429,09 en el año 5, sumando las depreciaciones y descontando impuestos. Luego de considerar los gastos financieros y la amortización del préstamo, el flujo ajustado crece de \$13.504,73 en el año 1 a \$19.373,94 en el año 5. El flujo acumulado evidencia que la inversión se recupera entre el año 3 y 4, pasando de -\$4.484,30 en el año 3 a \$13.255,98 en el año 4, y alcanzando \$32.629,92 en el año 5, lo que confirma que el proyecto es financieramente viable y genera liquidez creciente en el tiempo.

Presupuesto de Ventas

Tabla 16 Presupuesto Anual de Ventas

Cantidad: 23015 unidades

Precio: \$ 8,79

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
VENTAS TOTALES	\$ 202.240,21	\$ 218.419,42	\$ 235.892,98	\$ 254.764,41
Comisiones grupo SUMERMAXI	-70784,07	-76446,80	-82562,54	-89167,55
INGRESOS POR ENVIOS	\$ 80.550,75	\$ 86.994,81	\$ 93.954,39	\$ 101.470,75
Total Ingresos	\$ 212.006,88	\$ 228.967,43	\$ 247.284,83	\$ 267.067,62

Nota: Elaboración propia

Con una venta proyectada de 23.015 unidades a un precio de \$8,79, el proyecto genera en el primer año ventas totales por \$202.240,21, con un crecimiento sostenido hasta alcanzar \$254.764,41 en el año 4, reflejando una expansión progresiva del mercado. No obstante, se descuentan las comisiones del grupo Supermaxi, que representan un valor importante dentro de la estructura comercial (desde \$70.784,07 en el año 1 hasta \$89.167,55 en el año 4). Adicionalmente, se incorporan ingresos por envíos, que también muestran una

tendencia creciente (de \$80.550,75 a \$101.470,75). En conjunto, el total de ingresos aumenta de \$212.006,88 en el primer año a \$267.067,62 en el cuarto año, evidenciando una proyección financiera positiva y un crecimiento constante en las operaciones del negocio.

Punto de Equilibrio

Tabla 17 Punto de equilibrio

PRODUCTO	PI	TOTAL
CANTIDAD	23015	23015
PARTICIPACION	100%	100%
PRECIO VENTA	\$ 8,79	
COSTO VARIABLE	\$ 6,76	
MARGEN CONTRIBUCION	\$ 2,03	
MARGEN CONTRIBUCION PORCENTUAL	\$ 2,03	\$ 2,03
COSTOS FIJOS	\$ 37.472,50	
PUNTO DE EQUILIBRIO GLOBAL	\$ 18.478,59	
PUNTO DE EQUILIBRIO ESPECIFICO	\$ 18.478,59	\$ - \$ 18.478,59

Nota: Elaboración propia

El análisis del producto muestra que, con una producción y venta proyectada de 23.015 unidades, el negocio opera con una participación del 100% concentrada en un solo producto. El precio de venta es de \$8,79, mientras que el costo variable unitario es de \$6,76, lo que genera un margen de contribución de \$2,03 por unidad. Esto significa que por cada unidad vendida, el proyecto dispone de \$2,03 para cubrir costos fijos y generar utilidad. Considerando costos fijos totales de \$37.472,50, el punto de equilibrio se ubica en 18.478,59 unidades, es decir, el negocio necesita vender aproximadamente 18.479 unidades para no tener pérdidas ni ganancias. Dado que la proyección de ventas es de 23.015 unidades, el proyecto supera el punto de equilibrio en más de 4.500 unidades, lo que demuestra que existe un margen de seguridad operativo y que el producto es financieramente viable bajo las condiciones establecidas.

Indicadores Financieros

Tabla 18 WACC

Componentes		
Kd = Costo de la deuda	11,50%	
Ke = Costo patrimonio	15%	tasa de retorno exigida sobre capital propio
t = Impuesto a la Renta	25%	
E= Capital propio	\$	49.025,34
D= Deuda	\$	21.010,86
A= activos	\$	70.036,21
Total WACC	13,09%	

Nota: Elaboración propia

El cálculo del WACC (Costo Promedio Ponderado de Capital) refleja que el proyecto se financia con \$49.025,34 de capital propio y \$21.010,86 de deuda, para un total de activos de \$70.036,21. El costo de la deuda (Kd) es del 11,50%, mientras que el costo del patrimonio (Ke), es decir, la tasa de retorno exigida por los inversionistas, es del 15%; considerando además una tasa de impuesto a la renta del 25%, el WACC resultante es de 13,09%.

Tabla 19 VAN, TIR y período de recuperación

	Proyecto	Proyecto ajustado
Valor Actual Neto	\$ 5.489,07	\$ 7.038,43
Tasa Interna de Retorno	16%	18%
Índice de Rentabilidad	\$ 1,08	\$ 1,14
Período de recuperación	3,40	años

Nota: Elaboración propia

El análisis financiero del proyecto muestra resultados positivos tanto en su versión simple como ajustada, ya que el Valor Actual Neto (VAN) es de \$5.489,07 y aumenta a \$7.038,43 en el proyecto ajustado, lo que indica que la inversión genera valor por encima del costo de capital. La Tasa Interna de Retorno (TIR) alcanza el 16% y se incrementa al 18% en el escenario ajustado, superando el WACC del 13,09%, lo que confirma su rentabilidad. Asimismo, el Índice de Rentabilidad es mayor a 1 (1,08 y 1,14 respectivamente), demostrando que por cada dólar invertido se obtiene un beneficio adicional.

Estados Financieros

Tabla 20 Escenario pesimista

FLUJO DE CAJA FINANCIERO						
Años	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD OPERACIÓN		\$ 8.677,50	\$ 9.652,86	\$ 10.706,24	\$ 11.843,90	\$ 13.072,58
(+) DEPRECIACIONES		\$ 3.514,50	\$ 3.514,50	\$ 3.514,50	\$ 3.514,50	\$ 3.514,50
(-) IMPUESTOS		\$ 1.669,39	\$ 2.002,29	\$ 2.365,49	\$ 2.761,86	\$ 3.194,57
(-) INVERSIONES	\$ -62.364,29					
(=) FLUJO DEL PROYECTO	\$ -62.364,29	\$ 10.522,60	\$ 11.165,07	\$ 11.855,26	\$ 12.596,54	\$ 13.392,51
(+) PRÉSTAMO	\$ 18.709,29					
(-) GASTOS FINANCIEROS		\$ 1.999,93	\$ 1.643,71	\$ 1.244,29	\$ 796,45	\$ 294,30
(-) AMORTIZACION PRESTAMO		\$ 2.937,66	\$ 3.293,88	\$ 3.693,30	\$ 4.141,14	\$ 4.643,30
(=) FLUJO DEL PROYECTO AJUSTADO	\$ -43.655,00	\$ 5.585,01	\$ 6.227,48	\$ 6.917,66	\$ 7.658,95	\$ 8.454,91
Flujo acumulado	\$ -43.655,00	\$ -38.069,99	\$ -31.842,52	\$ -24.924,85	\$ -17.265,90	\$ -8.810,99
	PROYECTO	PROYECTO AJUSTADO				
VALOR ACTUAL NETO	\$ -21.189,22	\$ -19.809,57				
TIR	-1%		-7%			
Índice de Rentabilidad	0,66	\$ 0,55				
Período de recuperación		7,11 años				

Nota: Elaboración propia

El flujo de caja financiero evidencia que el proyecto inicia con una inversión de \$62.364,29, financiada parcialmente con un préstamo de \$18.709,29, generando un flujo ajustado inicial negativo de \$43.655,00. Aunque durante los cinco años se observan flujos positivos crecientes pasando de \$5.585,01 en el año 1 a \$8.454,91 en el año 5 en el flujo ajustado, estos no son suficientes para recuperar la inversión inicial, ya que el flujo acumulado al finalizar el año 5 aún es negativo (-\$8.810,99). En consecuencia, los indicadores financieros muestran resultados desfavorables: el Valor Actual Neto (VAN) es negativo tanto en el proyecto simple (-\$21.189,22) como en el ajustado (-\$19.809,57), la Tasa Interna de Retorno (TIR) es negativa (-1% y -7%) y el Índice de Rentabilidad es menor a 1 (0,66 y 0,55), lo que indica que el proyecto no genera valor ni cubre el costo de capital. Además, el período de recuperación estimado es de 7,11 años, considerado elevado, confirmando que bajo este escenario el proyecto no es financieramente viable.

Tabla 21 Escenario optimista

FLUJO DE CAJA FINANCIERO						
Años	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD OPERACIÓN		\$ 245.714,97	\$ 265.653,33	\$ 287.186,76	\$ 310.442,86	\$335.559,45
(+) DEPRECIACIONES		\$ 3.514,50	\$ 3.514,50	\$ 3.514,50	\$ 3.514,50	\$ 3.514,50
(-) IMPUESTOS		\$ 59.637,12	\$ 64.940,83	\$ 70.682,00	\$ 76.897,22	\$ 83.626,22
(-) INVERSIONES	\$ -223.474,51					
(=) FLUJO DEL PROYECTO	\$ -223.474,51	\$ 189.592,35	\$ 204.227,00	\$ 220.019,26	\$ 237.060,14	\$255.447,73
(+) PRÉSTAMO	\$ 67.042,35					
(-) GASTOS FINANCIEROS		\$ 7.166,49	\$ 5.890,02	\$ 4.458,77	\$ 2.853,97	\$ 1.054,57
(-) AMORTIZACION PRESTAMO		\$ 10.526,75	\$ 11.803,21	\$ 13.234,46	\$ 14.839,26	\$ 16.638,66
(=) FLUJO DEL PROYECTO AJUSTADO	\$ -156.432,16	\$ 171.899,12	\$ 186.533,77	\$ 202.326,03	\$ 219.366,90	\$237.754,49
Flujo acumulado	\$ -156.432,16	\$ 15.466,96	\$ 202.000,73	\$404.326,76	\$ 623.693,66	\$ 861.448,16

	PROYECTO	PROYECTO AJUSTADO
VALOR ACTUAL NETO	\$539.054,72	\$ 543.998,51
TIR	115%	115%
Índice de Rentabilidad	3,41	\$ 4,48
Período de recuperación	1,08 años	

Nota: Elaboración propia

El flujo de caja financiero muestra un escenario altamente rentable, iniciando con una inversión de \$223.474,51, parcialmente financiada con un préstamo de \$67.042,35, lo que genera un flujo ajustado inicial negativo de \$156.432,16. Sin embargo, desde el primer año el proyecto produce flujos positivos muy elevados, alcanzando \$171.899,12 y creciendo progresivamente hasta \$237.754,49 en el año 5, gracias a utilidades operativas superiores a \$245.000 anuales y en constante incremento. El flujo acumulado se vuelve positivo ya en el año 1 (\$15.466,96), lo que indica una recuperación extremadamente rápida de la inversión, y alcanza \$861.448,16 al año 5, reflejando una fuerte generación de liquidez. Los indicadores financieros confirman esta solidez: el Valor Actual Neto (VAN) supera los \$539.000, la Tasa Interna de Retorno (TIR) es del 115%, muy por encima de cualquier costo de capital razonable, y el Índice de Rentabilidad es mayor a 3 (y 4,48 en el proyecto ajustado), lo que significa que por cada dólar invertido se generan más de tres dólares de valor. Además, el período de recuperación es de apenas 1,08 años, evidenciando que el proyecto no solo es viable, sino extraordinariamente rentable bajo este escenario.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Aceptación del Mercado: Se determinó una alta aceptabilidad del producto en el segmento de clientes de Supermaxi y Megamaxi, con disposición a probar el helado de yogurt con arazá.

Canal Estratégico: La comercialización a través de Supermaxi y Megamaxi en Cumbayá y Tumbaco es la vía más efectiva para alcanzar al consumidor final de 25 a 50 años que busca snacks saludables durante sus compras habituales.

Propuesta de Valor: El uso de ingredientes naturales y frutas nativas como el arazá permite una diferenciación clara frente a la competencia industrial, respondiendo a la tendencia de consumo de alimentos mínimamente procesados.

Viabilidad Financiera: El análisis de los indicadores demuestra que el proyecto es rentable, considerando los márgenes comerciales del canal de supermercados y la rotación proyectada.

Recomendaciones

Gestión del Abastecimiento: Se recomienda fortalecer la relación comercial con Supermaxi y Megamaxi mediante una planificación rigurosa de inventarios para evitar desabastecimientos en góndola.

Marketing de Punto de Venta: Es fundamental implementar estrategias promocionales constantes, como degustaciones y material POP en Supermaxi y Megamaxi, para incentivar la compra inmediata y la fidelización.

Escalabilidad del Negocio: Se sugiere evaluar la expansión progresiva a otras

sucursales de la cadena de Supermaxi y Megamaxi una vez consolidado el mercado inicial en los valles.

Certificaciones de Calidad: Mantener estrictos controles en la cadena de frío y los permisos de ARCSA para garantizar que la promesa de valor de naturalidad y frescura se cumpla de manera permanente.

Bibliografía

Aldás, D., & Orellana, A. (2025). *Tendencias de consumo saludable en zonas urbanas de Ecuador: Análisis del comportamiento del consumidor en los valles de Tumbaco y Cumbayá*. *Revista Ecuatoriana de Ciencias Sociales*, 18(1), 45-62.

<https://doi.org/10.17141/recs.2025.18.1.45>

Asamblea Nacional del Ecuador. (2021). *Ley Orgánica de Economía Circular Inclusiva*. Registro Oficial Suplemento 683.

https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/private/leyes/ley_economia_circular.pdf

Burgueño, M. (2020). *El mercado de postres saludables en América Latina: Tendencias, oportunidades y desafíos para el emprendimiento gastronómico*. Editorial Universitaria Abya-Yala.

Emergen Research. (2024). *Global dairy-free frozen desserts market size, share, trends, analysis and forecast report, 2023-2032* (Industry Report No. ER-2024-FD-089).

<https://www.emergenresearch.com/industry-report/dairy-free-frozen-desserts-market>

FAO. (2022). *Frutas nativas amazónicas: Potencial nutricional, usos tradicionales y oportunidades de mercado para el desarrollo sostenible* (Documento de Trabajo No. 78). Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la

Agricultura. <https://www.fao.org/3/cb8093es/cb8093es.pdf>

GEM. (2024). *Global Entrepreneurship Monitor: Ecuador 2023/2024 National Report*.

Global Entrepreneurship Research Association/Babson College.

<https://www.gemconsortium.org/report/51812>

Hernández, J. (2022). *Productos funcionales y alimentación consciente: Tendencias del consumidor moderno hacia la salud integral*. Revista de Nutrición y Mercado, 15(3), 45-62. <https://doi.org/10.1590/rnm.2022.01503045>

INEC. (2023). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT) 2022-2023: Resultados preliminares sobre consumo de alimentos procesados en Ecuador*. Instituto Nacional de Estadística y Censos.

<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/ensanut-2022-2023/>

INEC. (2024). *Índice de Precios al Consumidor (IPC): Informe anual 2024*. Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador.

<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-precios-consumidor/>

INEC. (2025). *Proyecciones poblacionales por parroquias: Cumbayá y Tumbaco, período 2020-2030* (Boletín Técnico No. 03-2025). Instituto Nacional de Estadística y Censos. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/)

[poblacionales/](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/)

Mejía, C. (2021). *Innovación gastronómica con frutas tropicales ecuatorianas: El caso del arazá en productos de valor agregado* [Tesis de maestría, Universidad de las Américas]. Repositorio UDLA.

<http://repositorio.udla.edu.ec/handle/123456789/1234>

Ministerios Coordinados. (2025). *Precios de referencia de la leche procesada y derivados lácteos en Ecuador: Boletín mensual enero 2025*.

<https://www.gobierno.gob.ec/precios-referencia-leche/>

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Pérez, M., & Coimbra, M. A. (2020). *Propiedades funcionales y nutricionales del arazá (Eugenia stipitata): Un fruto amazónico con potencial industrial*. Food Research International, 128, Article 108789. <https://doi.org/10.1016/j.foodres.2019.108789>
- Popkin, B. M. (2020). *Nutrition transition and the global diabetes epidemic: The role of ultra-processed foods*. Current Diabetes Reports, 20(8), Article 76. <https://doi.org/10.1007/s11892-020-01321-9>
- Ramírez, A. (2021). *Comportamiento del consumidor en supermercados de los valles de Quito: Preferencias por alimentos saludables, naturales y orgánicos*. Revista Ecuatoriana de Administración, 12(2), 78-94. <https://doi.org/10.29019/rea.v12i2.678>
- Registro Oficial N.º 151. (2020). *Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación*. República del Ecuador, 22 de octubre de 2020. <https://www.registroficial.gob.ec/2020-10-22-ley-emprendimiento/>
- Tamime, A. Y., & Robinson, R. K. (2019). *Yogurt: Science and technology* (3rd ed.). Woodhead Publishing. <https://doi.org/10.1533/9781855739057>
- ARCSA. (2022). *Guía de trazabilidad y control de temperatura para productos alimenticios congelados*. Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. <https://www.controlsanitario.gob.ec/guia-trazabilidad-alimentos-congelados/>
- ARCSA. (2015). *Normativa sanitaria para la obtención del Registro Sanitario de*

productos alimenticios: Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria.

<https://www.controlsanitario.gob.ec/normativa-bpm-2015/>