



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
INFUSIÓN DE HIGO DESHIDRATADO.

Proyecto de emprendimiento presentado previo a la obtención del título de
licenciados en Administración de Empresas

Autores:

Ashqui Toapanta Veronica Nataly

Cunalata Chicaiza Leidy Nataly

Tutor:

Msc. Santiago Fernando Ramírez Jiménez

LATACUNGA – ECUADOR

AGOSTO-2026

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotras, Ashqui Toapanta Veronica Nataly, con cédula de ciudadanía No. 0550238265 y Cunalata Chicaiza Leidy Nataly, con cédula de ciudadanía No. 1804874285, declaramos ser autores del presente plan de negocios: **“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE INFUSIONES DE HIGO DESHIDRATADO”**

Siendo el **Msc. Ramírez Jiménez Santiago Fernando**, tutor del presente trabajo, y eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certificamos que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.

Latacunga, 05 de agosto del 2026

Ashqui Toapanta Veronica Nataly

C.C: 0550238265

Cunalata Chicaiza Leidy Nataly

C.C: 1804874285

AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Proyecto de emprendimiento sobre el título:

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE INFUSIONES DE HIGO DESHIDRATADO” de Ashqui Toapanta Veronica Nataly y Cunalata Chicaiza Leidy Nataly, de la carrera de **Administración de Empresas**, considero que dicho Proyecto de emprendimiento es merecedor del **Aval de aprobación** al cumplir las normas, técnicas y formatos previstos, así como también han incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en la Predefensa.

Latacunga, 05 de agosto del 2026.



Msc. Ramirez Jiménez Santiago Fernando

C.C:1713065405

TUTOR

AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, se aprueba el presente proyecto de emprendimiento de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas; por cuanto, los postulantes: Ashqui Toapanta Veronica Nataly, Cunalata Chicaiza Leidy Nataly, con el título del Proyecto de emprendimiento: "PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE INFUSIÓN DE HIGO DESHIDRATADO, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Sustentación del trabajo de titulación. Por lo antes expuesto, se autoriza grabar los archivos correspondientes en un CD, según la normativa institucional.

Latacunga, 4 de agosto del 2026

Para constancia firmas



Mg. Angelita Azucena Falconí Tapia
C. C.: 0502037674
LECTOR 1 (PRESIDENTE)



Mg. Gabriela Yadira Viera Molina
C.C: 0502930407
LECTOR 2 (MIEMBRO)



Mg. Tatiana Elizabeth Arana Sangacha
C.C: 1722759147
LECTOR 3 (MIEMBRO)

AGRADECIMIENTO1

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la vida, la fortaleza y la sabiduría necesarias para alcanzar esta meta y culminar esta importante etapa de mi formación profesional.

A mis padres, José Ashqui y Doris Toapanta, por su amor, esfuerzo, sacrificio y apoyo incondicional. Gracias por creer en mí, por impulsarme a seguir adelante y por estar presentes en cada etapa de este camino. Este logro también es de ustedes.

A mis hermanos y a mi novio, por su cariño, compañía y por las palabras de aliento que me brindaron cuando más las necesitaba. Gracias por compartir conmigo esta etapa y por ser parte de este logro tan importante.

A la Universidad, por brindarme la oportunidad de formarme profesionalmente, adquirir conocimientos y vivir experiencias que aportaron a mi crecimiento académico y personal.

A mis docentes, por cada conocimiento y enseñanza impartida durante mi formación universitaria. De manera especial, agradezco a mi tutor de tesis por sus orientaciones y por guiarme durante el desarrollo de esta investigación.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra manera, formaron parte de este camino y aportaron para que hoy pueda cumplir una de mis metas más importantes.

Ashqui Toapanta Veronica Nataly

DEDICATORIA 1

Dedico este trabajo a mis padres, José Ashqui y Doris Toapanta, por ser las personas que han marcado mi vida y por haberme formado con valores que hoy me permiten alcanzar esta meta. A ustedes les dedico este logro con todo mi corazón, porque son parte esencial de la persona que soy y de todo aquello que deseo construir en mi futuro.

A mis hermanos, por compartir conmigo tantos momentos, alegrías y experiencias que han hecho especial cada etapa de mi vida. Esta meta también lleva un pedacito de nuestra historia y de todos los momentos que hemos vivido juntos.

A mi novio, por ocupar un lugar tan especial en mi vida y por compartir conmigo esta etapa. Gracias por cada palabra que llegó en el momento indicado, por las sonrisas en los días difíciles y por hacer más bonito este camino.

Hoy culmino una etapa que alguna vez imaginé muy lejana. Por eso, dedico esta tesis a ustedes, quienes forman parte de mi historia y de las razones por las que hoy puedo mirar hacia adelante con ilusión y seguir construyendo mis sueños.

Ashqui Toapanta Veronica Nataly

AGRADECIMIENTO 2

En primer lugar, agradezco a Dios, por regalarme la vida, la salud, la fortaleza y la sabiduría necesarias para superar cada desafío y permitirme culminar esta importante etapa de mi formación profesional.

A mis padres, Lida Chicaiza y Germán Cunalata, por su amor, esfuerzo, sacrificio y apoyo incondicional. Gracias por creer en mí, impulsarme a seguir adelante y acompañarme en cada paso. Este logro también es de ustedes.

A mis queridos sobrinos, Brigitte y Lian, por su cariño y por llenar de alegría este camino.

A la Universidad Técnica de Cotopaxi, por brindarme la oportunidad de formarme profesionalmente y adquirir conocimientos y experiencias que aportaron a mi crecimiento.

A mis docentes, por sus enseñanzas y, de manera especial, a mi tutor de tesis por su orientación y acompañamiento durante esta investigación.

Finalmente, agradezco a mi hermana, mi cuñado y mis tíos, por su cariño, apoyo y palabras de aliento. Y a todas las personas que, de una u otra manera, fueron parte de este camino, mi más sincero agradecimiento.

Hoy culmino esta etapa con orgullo y gratitud, sabiendo que cada esfuerzo valió la pena.

Leidy Nataly Cunalata Chicaiza

DEDICATORIA 2

A mis padres, Lida Chicaiza y Germán Cunalata, porque sin ustedes este sueño no habría sido posible. Gracias por su amor, apoyo y confianza, por cada sacrificio y por sus palabras de aliento, especialmente en los momentos en los que el camino se hizo más difícil.

Ustedes han sido mi mayor fortaleza y mi impulso para seguir adelante. Cada paso que di estuvo acompañado de su amor y del deseo de verme cumplir mis sueños. Por todo lo que han hecho por mí y por el amor que nos une, dedico con orgullo este logro a ustedes.

Y a mi angelito, a quien no tuve la oportunidad de conocer, pero que ocupa un lugar muy especial en mi corazón. Aunque no pude compartir contigo los momentos que alguna vez imaginé, siempre serás parte de mi historia. Me gusta pensar que, desde donde estés, has acompañado silenciosamente mis pasos y que hoy, de alguna manera, celebras conmigo la llegada de este momento.

Con todo mi amor, dedico este logro a ustedes, quienes han sido parte de mi camino y de la persona que hoy soy.

Leidy Nataly Cunalata Chicaiza

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

TÍTULO: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE INFUSIÓN DE HIGO DESHIDRATADO.

Autores:

Ashqui Toapanta Veronica Nataly
Cunalata Chicaiza Leidy Nataly

RESUMEN

El presente proyecto de emprendimiento tuvo como objetivo determinar la viabilidad técnica, comercial y financiera para la creación de Sumak Infusiones, empresa dedicada a la producción y comercialización de una infusión elaborada a base de higo (*Ficus carica* L.) deshidratado en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi. La propuesta busca generar valor agregado a una materia prima de producción local mediante una bebida natural, libre de cafeína y presentada en sobres filtrantes. Para evaluar la factibilidad del proyecto se desarrollaron los estudios de mercado, estratégico, técnico, organizacional y financiero. El estudio de mercado comprendió la aplicación de 383 encuestas a consumidores de la ciudad de Latacunga, con el propósito de conocer la aceptación del producto, frecuencia de compra, precio dispuesto a pagar y preferencias de presentación. El estudio técnico permitió establecer la localización, el proceso productivo, la capacidad instalada y los recursos necesarios para el funcionamiento del emprendimiento. Asimismo, el estudio estratégico permitió definir estrategias de posicionamiento y comercialización. El estudio financiero determinó la inversión inicial, costos, ingresos proyectados y rentabilidad del proyecto. Los resultados evidenciaron una favorable aceptación del producto y confirmaron su viabilidad, obteniéndose un Valor Actual Neto (VAN) de USD 30.229,85, una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 45,05 %, superior a la TMAR de 12,90 %, una Relación Beneficio/Costo de 2,16 y un Período de Recuperación de la Inversión de 2,36 años. Estos resultados demuestran que el proyecto es técnica, comercial y financieramente viable, además de generar valor agregado al higo y contribuir al desarrollo económico local.

Palabras clave: higo deshidratado, infusión, plan de negocios, factibilidad, comercialización.

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

FACULTY OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC

TITLE: BUSINESS PLAN FOR THE CREATION OF A COMPANY
DEDICATED TO THE PRODUCTION AND COMMERCIALIZATION OF
DEHYDRATED FIG INFUSION.

Author:

Ashqui Toapanta Veronica Nataly
Cunalata Chicaiza Leidy Nataly

ABSTRACT

The objective of this entrepreneurship project was to determine the technical, commercial, and financial feasibility of creating Sumak Infusiones, a company dedicated to the production and commercialization of an infusion made from dehydrated fig (*Ficus carica* L.) in the city of Latacunga, Cotopaxi Province. The proposal aims to add value to a locally produced raw material through a natural, caffeine-free beverage presented in filter bags. To evaluate the feasibility of the project, market, strategic, technical, organizational, and financial studies were conducted. The market study involved the application of 383 surveys to consumers in Latacunga to determine product acceptance, purchase frequency, willingness to pay, and presentation preferences. The technical study established the location, production process, installed capacity, and resources required for the operation of the venture. The strategic study defined positioning and marketing strategies, while the financial study determined the initial investment, costs, projected revenues, and profitability. The results showed favorable product acceptance and confirmed its feasibility, obtaining a Net Present Value (NPV) of USD 30,229.85, an Internal Rate of Return (IRR) of 45.05%, higher than the Minimum Attractive Rate of Return (MARR) of 12.90%, a Benefit-Cost Ratio of 2.16, and an Investment Recovery Period of 2.36 years.

Keywords: dehydrated fig, infusion, business plan, feasibility, commercialization



AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que:

La traducción del resumen al idioma Inglés del artículo científico cuyo título versa: **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE INFUSIÓN DE HIGO DESHIDRATADO**; presentado por: Ashqui Toapanta Verónica Nataly y Cunalata Chicaiza Leidy Nataly egresadas de la Carrera de: **Administración de Empresas**, perteneciente a la **Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**, lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a los peticionarios hacer uso del presente aval para los fines académicos legales.

Latacunga, 24 de julio del 2026

Atentamente,


MSc. Nelson Wilfrido Guagchinga Chicaiza
DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS-UTC
CI: 0503246415

CERTIFICACIÓN DE INFORME DE SIMILITUD

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Emprendimiento titulado: **“Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de infusión de higo deshidratado”**, de la Universidad Técnica de Cotopaxi por **Ashqui Toapanta Veronica Nataly**, y **Cunalata Chicaiza Leidy Nataly**, remito la captura de pantalla del reporte generado por el sistema de reconocimiento de texto Compilatio, en el cual consta un porcentaje de coincidencias del **6 %**. Asimismo, expreso mi conformidad con la dirección y el desarrollo del trabajo de titulación.



Página 2 de 111 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega: tm:oid::1:3131957949

6% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 5% Fuentes de Internet
- 1% Publicaciones
- 4% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.

Latacunga, 12 de agosto del 2026

Firma

MSc. Santiago Fernando Ramírez Jiménez
C.C: 1713065405

TUTOR / A

INDICE GENERAL

Contenido

RESUMEN	IX
ABSTRACT	X
ÍNDICE DE TABLAS	XXI
INFORMACIÓN GENERAL	XXV
INTRODUCCIÓN	XXVII
Idea de Negocio	XXVIII
Oportunidad de mercado	XXVIII
Planteamiento del problema	XXIX
JUSTIFICACIÓN	XXX
OBJETIVOS	XXXIII
Objetivo general:	XXXIII
Objetivos específicos:	XXXIII
Beneficiarios del proyecto	XXXIV
Importancia del proyecto	XXXV
CAPITULO I	1
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	1
Antecedentes	1
BASES TEÓRICAS	3

Plan de negocios	3
Modelo de negocio Canvas.....	3
Importancia del plan de negocios.....	4
TIPOS DE PLANES DE NEGOCIOS.....	5
Plan de negocios tradicional	5
Estudio técnico.....	6
Desarrollo y control del producto	7
Evaluación sensorial.....	8
Segmentación de mercado	9
Análisis competitivo.....	10
Evaluación financiera	11
Valor Actual Neto.....	12
Tasa Interna de Retorno.....	14
Período de Recuperación de la Inversión (PRI).....	15
Relación Beneficio-Costo (B/C).....	17
Punto de equilibrio	18
Análisis de sensibilidad	19
Estrategias del plan de negocios	20
Estrategia de diferenciación.....	21
Estrategia de costos.....	22

Estrategia de enfoque	23
Plan Financiero del Negocio.....	24
Proyecciones de ventas.....	25
Estudio de mercado	26
Demanda.....	27
Oferta.....	28
Demanda insatisfecha	29
Higo.....	30
Infusión de higo deshidratado.....	30
CAPITULO II.....	32
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	32
Tipo de investigación	32
Enfoque de la investigación.....	33
Diseño de la investigación.....	33
Métodos de investigación	34
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	35
Población y muestra	35
Procesamiento y análisis de datos.....	38
ESTUDIO DE MERCADO.....	39
Descripción del producto.....	41

Características del segmento de mercado.....	43
Segmentación de mercado	44
Datos estadísticos	45
Segmentación geográfica.....	46
Segmentación demográfica.....	47
Segmentación psicográfica	48
Segmentación conductual.....	48
Población universal	49
Mercado objetivo	50
Mercado meta	51
Resultados y tabulación.....	52
CAPITULO III	77
PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE MARKETING	77
Análisis del negocio	77
Actividad de la empresa	77
Misión.....	78
Visión	78
Valores	78
Responsabilidad	79
Compromiso	79

Puntualidad	79
Calidad	79
Honestidad	80
Innovación	80
Sostenibilidad.....	80
Orientación al cliente	80
Trabajo en equipo.....	81
Logo	81
Las 4P del marketing	82
Análisis FODA.....	89
Matriz FODA Cruzada	95
Factores Internos	96
Factores Externos.....	97
Estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades)	98
Estrategias FA (Fortalezas – Amenazas)	99
Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades)	100
Estrategias DA (Debilidades – Amenazas)	100
Análisis PESTEL	101
Análisis CANVAS	109
Análisis de la competencia	112

Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	113
CAPÍTULO IV	116
ESTUDIO TÉCNICO	116
Tamaño del proyecto	116
Determinación de la demanda potencial referencial	116
Capacidad instalada.....	119
Estructura organizacional	120
Descripción del proceso de elaboración	122
Flujograma del proceso productivo.....	125
Equipos e instalaciones.....	126
Localización del proyecto.....	126
Macro localización	127
Micro localización.....	128
CAPÍTULO V	132
ESTUDIO FINANCIERO	132
Inversiones.....	133
Activos fijos.....	134
Activos diferidos y gastos preoperativos.....	135
Activos diferidos y gastos	136
Inversión inicial.	137

Financiamiento del proyecto.	139
Amortización	141
Depreciaciones	142
Costos de producción	143
Materia prima por caja	144
Mano de obra directa.....	145
Costos indirectos de fabricación.	145
Gastos administrativos y de ventas	146
Costos de producción del Año 1	148
Costo unitario y precio	149
Conciliación de costos fijos y variables.	150
Punto de equilibrio	151
Punto de equilibrio	152
Estado de resultados proyectado.	153
Estado de resultados proyectado	154
Flujo de efectivo del proyecto.....	154
Evaluación financiera	155
Valor Actual Neto (VAN).....	155
Tasa Interna de Retorno (TIR).....	155
Relación Beneficio/Costo (B/C)	156

Período de Recuperación de la Inversión (PRI).....	156
Análisis de sensibilidad	157
CONCLUSIONES.....	158
RECOMENDACIONES	160
BIBLIOGRAFÍA	161
.	167
ANEXO	167

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Características de la infusión de higo deshidratado.....	41
Tabla 2. Segmentación geográfica	46
Tabla 3. Segmentación demográfica	47
Tabla 4. Población del estudio.....	49
Tabla 5. Distribución de respuestas de la pregunta 1.....	53
Tabla 6. Distribución de respuestas de la pregunta 2.....	54
Tabla 7. Distribución de respuestas de la pregunta 3.....	56
Tabla 8. Distribución de respuestas de la pregunta 4.....	57
Tabla 9. Distribución de respuestas de la pregunta 5.....	59
Tabla 10. Distribución de respuestas de la pregunta 6.....	60
Tabla 11. Distribución de respuestas de la pregunta 7	62
Tabla 12. Distribución de respuestas de la pregunta 8.....	63
Tabla 13. Distribución de respuestas de la pregunta 9.....	64
Tabla 14. Distribución de respuestas de la pregunta 10.....	66
Tabla 15. Distribución de respuestas de la pregunta 11.....	67
Tabla 16. Distribución de respuestas de la pregunta 12.....	69
Tabla 17. Distribución de respuestas de la pregunta 13.....	70
Tabla 18. Distribución de respuestas de la pregunta 14.....	72
Tabla 19. Distribución de respuestas de la pregunta 15.....	73
Tabla 20. Distribución de respuestas de la pregunta 16.....	75
Tabla 21. Descripción del logotipo de Sumak Infusiones.....	82
Tabla 22. Especificaciones de la infusión de higo deshidratado.....	82
Tabla 23. Análisis de competencia.....	112

Tabla 24. Tamaño del proyecto.....	118
Tabla 25. Capacidad instalada	120
Tabla 26. Funciones del personal.....	121
Tabla 27. Equipos e instalaciones.	126
Tabla 28. Funciones de las áreas de la empresa	131
Tabla 29. Activos fijos	134
Tabla 30. Activos diferidos y gastos	137
Tabla 31. Resumen de la inversión inicial.....	138
Tabla 32. Financiamiento del proyecto.	139
Tabla 33. Depreciaciones.....	142
Tabla 34. Materia prima por caja.....	144
Tabla 35. Mano de obra directa	145
Tabla 36. Costos indirectos de fabricación.....	145
Tabla 37. Gastos administrativos y de ventas.....	146
Tabla 38. Costos de producción del primer año.	148
Tabla 39 . Costo Unitario y precio.....	149
Tabla 40. Conciliación de costos fijos y variables.....	151
Tabla 41. Punto de equilibrio.....	151
Tabla 42. Estado de resultados proyectados.	153
Tabla 43. Flujos de efectivo del proyecto.....	154
Tabla 44. Evaluación financiera	156
Tabla 45. Análisis de sensibilidad del proyecto.....	157

INDICE DE FIGURAS

Ilustración 1.Segmentación del mercado	53
Ilustración 2 .Distribución porcentual de la pregunta 2.....	55
Ilustración 3. Distribución de respuestas de la pregunta 3.....	56
Ilustración 4. Distribución de respuestas de la pregunta 4.....	58
Ilustración 5. Distribución de respuestas de la pregunta 5.....	59
Ilustración 6. Distribución de respuestas de la pregunta 6.....	61
Ilustración 7. Distribución de respuestas de la pregunta 7.....	62
Ilustración 8. Distribución de respuestas de la pregunta 8.....	63
Ilustración 9. Distribución porcentual de la pregunta 9.....	65
Ilustración 10. Distribución de respuestas de la pregunta 10.....	66
Ilustración 11. Distribución porcentual de la pregunta 11.	68
Ilustración 12. Distribución de respuestas de la pregunta 12.....	69
Ilustración 13. Distribución de respuestas de la pregunta 13.....	71
Ilustración 14. Distribución de respuestas de la pregunta 14.....	72
Ilustración 15. Distribución de respuestas de la pregunta 15.....	74
Ilustración 16. Distribución porcentual de la pregunta 16.	75
Ilustración 17. Logo.....	81
Ilustración 18. Los valores corresponden a un escenario de 383 encuestas.....	86
Ilustración 19. Elaboración del FODA	89
Ilustración 20. Análisis Pestel.....	101
Ilustración 21. Modelo Canvas.....	109

Ilustración 22. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	113
Ilustración 23. Capacidad instalada y producción proyectada	118
Ilustración 24. Estructura organizacional.....	122
Ilustración 25. Flujograma del proceso productivo	125
Ilustración 26. Mapa Latacunga	128
Ilustración 27. Distribución de la planta	130
Ilustración 28. Proyección financiera a cinco años.....	150
Ilustración 29. Punto de equilibrio.....	152

INFORMACIÓN GENERAL

Título del Proyecto: Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de infusión de higo deshidratado.

Fecha de inicio: 28/05/2026

Fecha de finalización: 24/07/2026

Lugar de ejecución: Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga

Facultad que auspicia:

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Carrera que Auspicia:

Administración de Empresas

Proyecto de Investigación generativo vinculado (si corresponde): Proyecto de Titulación

Grupo de Investigación:

Ashqui Toapanta Veronica Nataly CI. 0550238265

veronica.ashqui8265@utc.edu.ec

Cunalata Chicaiza Leidy Nataly CI. 1804874285

leidy.cunalata4285@utc.edu.ec

Equipo de Trabajo:

Tutor: Mg. Santiago Fernando Ramírez Jiménez

Autores: Ashqui Toapanta Veronica Nataly CI. 0550238265

veronica.ashqui8265@utc.edu.ec

Cunalata Chicaiza Leidy Nataly CI. 1804874285

leidy.cunalata4285@utc.edu.ec

Área de Conocimiento:

Emprendimiento y Plan de Negocios

Líneas de Investigación

Administración y Economía para el Desarrollo Sostenible de las Organizaciones y la Sociedad.

Sub líneas de investigación de la carrera (si corresponde):

Gestión e Innovación Empresarial.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, un número creciente de consumidores muestra interés por alimentos y bebidas elaborados con ingredientes de origen natural que representen una alternativa a los productos tradicionales. Esta preferencia está influenciada por factores como los hábitos alimenticios, las características del producto, el conocimiento sobre sus componentes y las expectativas de quienes los consumen. En este sentido, Nystrand y Olsen (2021) señalan que el consumo de alimentos funcionales depende de los valores, actitudes y características propias de cada segmento de consumidores.

Como resultado de esta tendencia, surgen oportunidades para desarrollar nuevas bebidas elaboradas con ingredientes de origen vegetal. Sin embargo, la aceptación de un producto innovador dependerá de que sus características, presentación y forma de consumo respondan a las necesidades y preferencias del mercado. En el caso de Sumak Infusiones, será indispensable comunicar de manera clara el origen del producto, su proceso de elaboración y su condición de bebida libre de cafeína, evitando atribuirle propiedades que no hayan sido demostradas mediante estudios específicos.

El aprovechamiento agroindustrial del higo también representa una oportunidad para diversificar sus formas de utilización y generar productos con mayor valor agregado. Rasool et al. (2023) explican que tanto el fruto como sus derivados pueden incorporarse en la elaboración de distintos productos alimenticios, entre ellos las bebidas. Por esta razón, la transformación del higo en una infusión deshidratada constituye una alternativa para fortalecer la oferta agroindustrial y promover el aprovechamiento de esta materia prima.

Idea de Negocio

Sumak Infusiones surge como una propuesta empresarial enfocada en aprovechar el higo (*Ficus carica* L.) producido localmente para obtener una infusión deshidratada. El emprendimiento se plantea para la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, y busca transformar esta fruta en un producto de preparación sencilla, presentado en sobres filtrantes y sin contenido de cafeína. La propuesta está dirigida principalmente a consumidores de entre 20 y 45 años que muestran interés por bebidas elaboradas con ingredientes naturales y que buscan alternativas diferentes para su consumo cotidiano. A partir de esta idea se plantea analizar las condiciones reales para poner en marcha Sumak Infusiones, considerando el comportamiento del mercado, las necesidades de producción, la organización del emprendimiento y los recursos económicos requeridos. Con ello se podrá establecer si la propuesta presenta condiciones favorables para desarrollarse comercialmente en Latacunga.

Oportunidad de mercado

La oportunidad comercial para **Sumak Infusiones** se fundamenta en la existencia de un segmento de consumidores que busca incorporar bebidas naturales e innovadoras dentro de su alimentación. En los últimos años, el mercado ha mostrado un mayor interés por productos elaborados con ingredientes de origen natural, presentaciones prácticas y propuestas que aporten valor agregado a materias primas locales, generando un escenario favorable para el desarrollo de nuevos emprendimientos agroindustriales.

En el cantón Latacunga, esta tendencia representa una oportunidad para introducir una infusión elaborada a base de higo deshidratado, un producto que actualmente tiene una

presencia limitada en el mercado. La disponibilidad de higo como materia prima en la provincia de Cotopaxi permite desarrollar una propuesta diferenciada, aprovechando un recurso agrícola local mediante su transformación en una bebida de fácil preparación y libre de cafeína.

Asimismo, el estudio de mercado realizado evidenció una aceptación favorable hacia la propuesta. Los resultados obtenidos mediante la aplicación de las encuestas reflejaron interés por probar el producto, disposición de compra y preferencia por su presentación en sobres filtrantes, aspectos que respaldan la existencia de un mercado potencial para su comercialización.

Hay tres impulsores principales de la oportunidad de mercado para **Sumak Infusiones**. Primero, el interés del consumidor en bebidas naturales continúa creciendo. Segundo, hay materias primas disponibles que pueden ser utilizadas en el proceso de infusión. Tercero, existe una demanda positiva del consumidor en el mercado objetivo. Con estas tres condiciones presentes, es factible crear una empresa agroindustrial competitiva en el mercado local.

Planteamiento del problema

En el cantón Latacunga, la mayor parte de las ofertas de bebidas calientes se basa en bebidas tradicionales. Esto incluye café, té y otras infusiones. Actualmente, existe una falta de otras opciones basadas en materias primas agrícolas locales. Esto restringe a los consumidores que buscan productos naturales y muestra poca innovación y diversificación en el mercado de bebidas.

Por otro lado, el higo es un cultivo nutritivo y tiene un gran potencial para la transformación agroindustrial. En Ecuador, este cultivo todavía se utiliza principalmente para consumo fresco o para la preparación de productos tradicionales. Por lo tanto, se pierde el potencial de crear un mayor valor añadido diversificando los productos. Esto también sirve para fortalecer la cadena de producción y promover el emprendimiento local.

Esto se ve agravado por la falta de conocimiento de los consumidores sobre el uso del higo en infusiones. Esto causa una baja presencia del higo en el mercado y también pocas propuestas comerciales basadas en esta fruta. La falta de productos con las características del uso del higo en infusiones representa un gran potencial para la diversificación de las ofertas de bebidas y su utilización para satisfacer las demandas de los consumidores que buscan alternativas a los productos tradicionales.

Frente a esta problemática, surge la necesidad de evaluar la factibilidad de crear una empresa dedicada a la producción y comercialización de infusión de higo deshidratado en el cantón Latacunga. El desarrollo del presente plan de negocios permitirá determinar la viabilidad técnica, comercial, organizacional y financiera del proyecto, proporcionando información para sustentar la implementación de un emprendimiento que contribuya al aprovechamiento del higo como materia prima con valor agregado y al fortalecimiento del desarrollo económico local.

JUSTIFICACIÓN

La creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de infusión de higo deshidratado se relaciona con el interés de determinados grupos de consumidores por incorporar alimentos y bebidas elaborados con ingredientes de origen natural. No obstante,

las preferencias no son iguales en todas las personas, ya que dependen de sus hábitos, conocimientos, motivaciones y expectativas. Nystrand y Olsen (2021) identificaron diferentes segmentos de consumidores de alimentos funcionales, lo que demuestra la importancia de estudiar las características específicas del mercado antes de introducir un nuevo producto.

Dentro de este contexto, la infusión de higo deshidratado constituye una alternativa que permite transformar una materia prima agrícola en una bebida de fácil preparación. El producto no busca reemplazar completamente al café ni a las infusiones tradicionales, sino ampliar las opciones disponibles para consumidores interesados en probar una bebida diferente y sin cafeína.

El proyecto también se justifica por las posibilidades de aprovechamiento agroindustrial del higo. Rasool et al. (2023) señalan que esta fruta contiene diferentes componentes de interés alimentario y que tanto el fruto como sus derivados pueden utilizarse en el desarrollo de productos con valor agregado. Sin embargo, los autores advierten que las propiedades de cada producto final deben evaluarse de manera específica. Por ello, Sumak Infusiones evitará presentar la bebida como un tratamiento medicinal y centrará su propuesta de valor en su origen natural, su presentación práctica y el aprovechamiento de una materia prima agrícola.

La deshidratación también representa una alternativa para mejorar la estabilidad del fruto y facilitar su almacenamiento. Noutfia et al. (2021) comprobaron que el método de secado influye en las propiedades fisicoquímicas y sensoriales del higo deshidratado. Este antecedente respalda la necesidad de controlar variables como la temperatura, el tiempo de secado y las condiciones de almacenamiento durante la elaboración del producto.

Desde el ámbito económico y productivo, el emprendimiento puede contribuir a generar valor agregado mediante la adquisición, transformación y comercialización del higo. Además, su implementación puede favorecer la participación de proveedores locales de materia prima, empaques, transporte y otros servicios vinculados con la operación de la empresa.

El plan de negocios se justifica porque integra los estudios de mercado, estratégico, técnico, organizacional y financiero necesarios para determinar la viabilidad de implementar la propuesta en la ciudad de Latacunga. Los resultados permitirán establecer las condiciones de producción, comercialización y financiamiento requeridas, reduciendo la incertidumbre antes de realizar la inversión.

Asimismo, el higo (*Ficus carica* L.) es un fruto reconocido por su importante valor nutricional y funcional, debido a que contiene fibra dietética, vitaminas, minerales y compuestos bioactivos como polifenoles, flavonoides y antocianinas. Estos compuestos presentan una elevada capacidad antioxidante, contribuyendo a disminuir el estrés oxidativo y favoreciendo la protección de las células del organismo (Solomon et al., 2006). Desde el punto de vista nutricional, el higo destaca también por su aporte de fibra. Este componente de la alimentación se relaciona con el funcionamiento intestinal y puede contribuir a generar sensación de saciedad. A ello se suma la presencia de minerales como calcio, potasio y magnesio, asociados con distintas funciones del organismo (Mawa et al., 2013).

En relación con la infusión de higo deshidratado, la evidencia científica indica que durante su preparación es posible extraer parte de los compuestos fenólicos y antioxidantes presentes en el fruto. Por ello, una infusión elaborada con higo deshidratado constituye una alternativa de bebida funcional con potencial para aportar estos compuestos bioactivos. Sin

embargo, la literatura científica señala que aún se requieren más estudios específicos para confirmar los efectos del consumo de esta infusión en seres humanos (Mawa et al., 2013).

Finalmente, la presente investigación se justifica porque permitirá determinar la viabilidad de la elaboración y comercialización de una infusión de higo deshidratado en la ciudad de Latacunga, integrando el análisis técnico, económico y de mercado con el aprovechamiento de las propiedades nutricionales y funcionales del higo. De esta manera, el estudio aportará información útil para el desarrollo de productos con valor agregado y servirá como base para futuras investigaciones relacionadas con alimentos funcionales y emprendimientos agroindustriales.

OBJETIVOS

Objetivo general:

Analizar las condiciones comerciales, técnicas y financieras necesarias para implementar un emprendimiento de infusión de higo deshidratado en Latacunga, estructurando un plan de negocios que permita establecer la viabilidad de la propuesta.

Objetivos específicos:

1.- Identificar las características del mercado objetivo mediante el análisis de la demanda, las preferencias de los consumidores, su disposición de compra y el precio aceptado para la infusión de higo deshidratado.

2.-Establecer las condiciones operativas necesarias para elaborar el producto, considerando ubicación, etapas de producción, volumen de procesamiento, equipos, materiales y personal requerido.

3.- Determinar el comportamiento financiero del emprendimiento a partir de la inversión requerida, costos, ingresos y flujos proyectados, complementando el análisis con indicadores como VAN, TIR, Beneficio/Costo y período de recuperación.

4.- Examinar las condiciones competitivas del mercado local de bebidas naturales, considerando la oferta disponible, los principales competidores y la demanda que podría ser atendida por el emprendimiento.

Beneficiarios del proyecto

La implementación del presente plan de negocios beneficiará a diferentes actores vinculados con la producción, comercialización y consumo de la infusión de higo deshidratado, generando impactos económicos, sociales y productivos en el ámbito local.

Consumidores. Los principales beneficiarios serán los consumidores de la ciudad de Latacunga, quienes dispondrán de una nueva alternativa dentro del mercado de bebidas naturales. La infusión de higo deshidratado amplía la oferta de productos elaborados con materias primas de origen natural y responde a la demanda de consumidores interesados en opciones innovadoras y de fácil preparación.

Productores de higo. Los agricultores dedicados al cultivo de higo podrán beneficiarse mediante la apertura de un nuevo canal de comercialización para su producción.

La transformación del higo en un producto con valor agregado favorece el aprovechamiento de esta materia prima y fortalece la relación entre la actividad agrícola y la agroindustria.

Pequeñas y medianas empresas (PYMES). El proyecto genera oportunidades para empresas vinculadas al suministro de materias primas, empaques, transporte, distribución y comercialización. De esta manera, contribuye al fortalecimiento de la cadena productiva local y promueve la participación de emprendimientos relacionados con el sector agroalimentario.

Comunidad local. La creación de la empresa puede aportar al desarrollo económico de la ciudad de Latacunga mediante la generación de empleo, la dinamización de actividades comerciales y el fortalecimiento de los encadenamientos productivos asociados al aprovechamiento de recursos agrícolas de la región.

Academia e instituciones de investigación. El proyecto constituye un referente para futuras investigaciones relacionadas con el desarrollo de productos agroindustriales, innovación alimentaria, planes de negocios y aprovechamiento de materias primas de origen local. Asimismo, puede servir como base para el desarrollo de proyectos académicos orientados al fortalecimiento del sector agroindustrial.

Importancia del proyecto

La importancia del presente proyecto radica en la propuesta de una alternativa de negocio orientada al aprovechamiento de una materia prima de producción local mediante la elaboración de una infusión de higo deshidratado. Esta iniciativa busca generar valor agregado al higo, diversificando sus posibilidades de comercialización y promoviendo el desarrollo de productos agroindustriales con potencial de aceptación en el mercado.

Desde el ámbito económico, el proyecto representa una oportunidad para fortalecer la cadena productiva del higo, impulsando la participación de productores, proveedores y pequeños emprendimientos vinculados con las actividades de producción, transformación y comercialización. Esto ayudará a utilizar recursos locales, estimular la economía local y ayudar a iniciar negocios locales. En cuanto a los negocios, el desarrollo de una infusión de higo deshidratado ayuda a crear otra opción de bebida natural en el mercado local. Ayuda a responder a la demanda del consumidor de productos con etiqueta limpia y naturales. Además, los estudios realizados muestran que existe un mercado para este producto.

Académicamente y técnicamente, este proyecto combina todos los estudios (mercado, estrategia, técnico, organizacional y financiero) para determinar la viabilidad general de iniciar una empresa que produzca y venda infusión de higo deshidratado. Por esta razón, proporciona una base para crear otros trabajos relacionados con el estudio de productos agroindustriales y el desarrollo de planes de negocio basados en recursos locales.

Este proyecto ayuda a promover recursos locales y ofrece nuevas innovaciones y planes de negocios y productos agroindustriales. Desde una perspectiva empresarial y de marketing, ayuda a establecer nuevos negocios locales y empresas agroindustriales sostenibles.

CAPITULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Antecedentes

Hay un mayor interés en los posibles usos del higo en el sector agroindustrial debido a las propiedades nutricionales de la fruta y su capacidad para proporcionar una gama de productos de mayor valor agregado. La investigación ha ayudado a conocer la composición del higo, las formas de procesamiento y los posibles casos de uso en la industria alimentaria. Esto ha proporcionado el respaldo científico para desarrollar productos como infusiones de higo deshidratado.

Rasool et al. (2023) realizaron una revisión sobre las aplicaciones industriales del higo y de los subproductos obtenidos a partir de sus frutos, hojas, semillas y otras partes de la planta. Los autores identificaron la presencia de compuestos fenólicos, antioxidantes, vitaminas y ácidos grasos, destacando que estos componentes pueden aprovecharse en el desarrollo de diversos productos alimenticios, entre ellos las bebidas. No obstante, también señalan que las propiedades nutricionales y funcionales del producto final deben verificarse mediante estudios específicos.

De manera complementaria, Kaur et al. (2024) analizaron las tendencias recientes relacionadas con el desarrollo de bebidas funcionales y productos de preparación rápida. Los autores indican que el interés por este tipo de bebidas responde a la búsqueda de alternativas prácticas elaboradas con ingredientes de origen alimentario. Además, resaltan la importancia

de controlar aspectos como la formulación, el procesamiento, la estabilidad y la aceptación sensorial antes de introducir un nuevo producto en el mercado.

En el contexto ecuatoriano, Faicán Sigcha y Tanguila Andy (2023) desarrollaron un plan de negocios para la exportación de infusiones de guayusa hacia Estados Unidos. Aunque la materia prima y el mercado de destino son diferentes a los planteados para Sumak Infusiones, el trabajo constituye un referente metodológico porque integra el análisis del mercado, la identificación del segmento objetivo, la propuesta de valor y la planificación comercial de una bebida elaborada con una materia prima de origen nacional.

Otro estudio ecuatoriano que sirve como referencia es el desarrollado por Alarcón Gallo y Coronel Carrera (2013), enfocado en una propuesta empresarial relacionada con una bebida elaborada a partir de guayusa. Los autores estudiaron diferentes elementos necesarios para determinar las posibilidades de implementación del negocio, considerando aspectos comerciales, productivos y económicos. Los resultados obtenidos permitieron identificar condiciones favorables para introducir este tipo de producto en el mercado.

En conjunto, los antecedentes analizados muestran distintas experiencias relacionadas con la transformación de materias primas vegetales y su incorporación en nuevas propuestas de bebidas. También permiten reconocer la importancia de estudiar previamente el comportamiento del consumidor, las condiciones necesarias para elaborar el producto y los recursos económicos involucrados. Estos aportes sirven como referencia para estructurar Sumak Infusiones y analizar sus posibilidades de implementación en Latacunga.

BASES TEÓRICAS

Plan de negocios

Un plan de negocios permite organizar de manera anticipada los elementos que se deben considerar para desarrollar una propuesta empresarial. Mediante este instrumento es posible estudiar el mercado al que se pretende ingresar, establecer cómo funcionará la empresa, determinar los recursos que necesitará y analizar los resultados económicos que podría generar.

De acuerdo con Cristancho et al. (2021) sostienen que su elaboración requiere considerar de manera conjunta los aspectos estratégicos, comerciales, logísticos, administrativos y financieros. Esta integración permite comprender de mejor manera las necesidades del emprendimiento y reconocer posibles dificultades antes de iniciar sus actividades.

En esta investigación, el plan de negocios servirá como base para evaluar la factibilidad de crear Sumak Infusiones, considerando el análisis del mercado, la disponibilidad de materia prima, el proceso productivo, los recursos necesarios, las estrategias de comercialización y la rentabilidad esperada.

Modelo de negocio Canvas

El Modelo Canvas permite visualizar de manera conjunta cómo se estructura y funciona una propuesta empresarial. Su utilidad radica en organizar en un mismo esquema los elementos relacionados con el cliente, la oferta de la empresa, los recursos disponibles y la forma en que el negocio obtiene ingresos.

Al observar los nueve componentes de manera integrada es posible comprender con mayor claridad la lógica mediante la cual funciona una empresa. El modelo permite relacionar lo que necesita el consumidor con las actividades, recursos y mecanismos de generación de ingresos que requiere el negocio.

Félix-Mendoza y Cedeño-Guzmán (2022) aplicaron el Modelo Canvas como parte de una propuesta relacionada con el paisaje cultural del cacao en la provincia de Manabí. Los autores utilizaron esta herramienta para organizar actores, recursos, actividades y oportunidades de generación de valor. Aunque su estudio se desarrolló en el ámbito turístico, demuestra que el modelo puede adaptarse a iniciativas que integran diferentes participantes y recursos de un territorio.

Para Sumak Infusiones, la aplicación del Canvas permitirá visualizar cómo se relacionan los diferentes elementos necesarios para operar el emprendimiento. De esta manera, se podrá establecer a quién se dirige la infusión, qué características diferencian al producto, cómo llegará hasta los compradores y qué elementos serán necesarios para producirlo y comercializarlo. Su utilización permitirá obtener una visión resumida del funcionamiento de la empresa y comprobar la relación existente entre las decisiones comerciales, productivas y económicas antes de iniciar sus actividades.

Importancia del plan de negocios

Contar con un plan de negocios permite estudiar una propuesta empresarial antes de comprometer recursos en su implementación. A través de su elaboración se puede conocer el mercado, determinar las necesidades del emprendimiento, anticipar posibles dificultades y establecer las acciones necesarias para orientar su funcionamiento.

Izquierdo et al. (2021) señalan que la formulación de un plan de negocios contribuye a mejorar la organización de los recursos, fortalecer la gestión administrativa y facilitar la toma de decisiones antes de iniciar las operaciones. Asimismo, permite anticipar posibles dificultades y establecer acciones que favorezcan la sostenibilidad del negocio.

En el presente proyecto, el plan de negocios representa el eje principal para determinar la factibilidad de Sumak Infusiones, ya que integra los resultados del estudio de mercado, el análisis estratégico, el estudio técnico, la organización administrativa y la evaluación financiera. De esta manera, proporciona información suficiente para fundamentar la implementación del emprendimiento.

TIPOS DE PLANES DE NEGOCIOS

Plan de negocios tradicional

El plan de negocios tradicional desarrolla de forma amplia los diferentes aspectos que deben analizarse antes de poner en funcionamiento una empresa. Este tipo de planificación contempla el conocimiento del mercado, las condiciones necesarias para desarrollar las operaciones, la forma en que se organizará el emprendimiento, los requisitos aplicables y las proyecciones económicas que permitirán valorar sus posibilidades de funcionamiento.

Cristancho et al. (2021) señalan que la elaboración de un plan de negocios debe integrar los componentes estratégicos, comerciales, logísticos, administrativos y financieros, debido a que la viabilidad de un emprendimiento depende del análisis conjunto de todos estos factores y no únicamente de la aceptación del producto en el mercado.

Para la presente investigación, el plan de negocios tradicional constituye la estructura metodológica más adecuada, ya que permitirá organizar la información obtenida durante el estudio y sustentar técnica, comercial, organizacional y financieramente la creación de la empresa dedicada a la producción y comercialización de infusión de higo deshidratado.

Estudio técnico

El estudio técnico permite establecer cómo se llevará a cabo la elaboración del producto y qué condiciones serán necesarias para hacerlo posible. Su desarrollo considera aspectos como la ubicación del emprendimiento, el volumen que puede producirse, los equipos requeridos, el personal necesario y la organización física de las áreas destinadas al proceso.

Andrade (2024) señala que el estudio técnico debe integrarse con el análisis de mercado, la estructura organizacional y la evaluación financiera, ya que estos componentes harán posible determinar la factibilidad operativa de un emprendimiento.

En Sumak Infusiones, este estudio permitirá establecer las etapas necesarias para transformar el higo en la infusión propuesta y determinar los recursos que intervienen en dicho proceso. Para ello se considerará el abastecimiento de la materia prima, los equipos, el volumen de producción previsto y la organización de las actividades productivas.

Por otra parte, Ruíz et al. (2022) indican que la deshidratación constituye una alternativa para prolongar la conservación del higo, disminuir las pérdidas poscosecha y facilitar su utilización en productos con mayor valor agregado. Este antecedente respalda el uso del higo deshidratado como materia prima para la elaboración de la infusión propuesta.

En conjunto, el estudio técnico proporcionará las bases necesarias para planificar los recursos físicos, tecnológicos y operativos requeridos para la implementación de Sumak Infusiones.

Desarrollo y control del producto

El desarrollo de un producto comprende las decisiones que permiten convertir una idea inicial en una alternativa que pueda ofrecerse al consumidor. Durante este proceso se establecen aspectos relacionados con los ingredientes, las características que tendrá el producto, su presentación y los ajustes que puedan realizarse de acuerdo con la respuesta obtenida del mercado.

Kotler y Keller (2016) señalan que el desarrollo de nuevos productos debe partir del conocimiento de las necesidades y preferencias del mercado. Desde esta perspectiva, la innovación y la construcción de una propuesta diferenciada permiten que el producto responda de mejor manera a las expectativas de quienes podrían adquirirlo.

El control del producto consiste en una serie de acciones y en la verificación de que las características físicas, químicas y sensoriales se mantengan en los rangos establecidos. La aplicación de controles en las diferentes fases del proceso productivo asegura al consumidor final el requisito de seguridad y calidad, fomenta la confianza y facilita el cumplimiento de los requisitos del mercado.

En esta investigación, el desarrollo del producto tiene como objetivo lograr una infusión de higos deshidratados que cumpla con ciertos estándares de sabor, aroma y color, con una presentación adecuada. Durante el proceso de control del producto, se verificará que

las características de calidad establecidas en el proceso de fabricación no sean alteradas, logrando así un alimento seguro, con uniformidad y aceptabilidad para fines comerciales.

El desarrollo y el control del producto se complementan durante el proceso de elaboración, ya que permiten establecer las características que deberá mantener la infusión antes de ser comercializada. En Sumak Infusiones, este seguimiento contribuirá a conservar las condiciones definidas para el producto y a responder de manera adecuada a las expectativas de los consumidores.

Evaluación sensorial

La evaluación sensorial analiza cómo perciben las personas los alimentos y bebidas. Este análisis ayuda a determinar las características de apariencias, colores, olores, sabores, texturas y cuánto le gusta un producto o no a una persona. Este análisis es muy importante para determinar cómo un producto puede mejorar y cuál podría ser la preferencia del consumidor.

La Organización Internacional de Normalización (ISO, 2022) define el análisis sensorial como una disciplina científica utilizada para identificar, medir, analizar e interpretar las respuestas generadas por las características de los productos percibidas mediante los sentidos de la vista, el olfato, el gusto, el tacto y, cuando corresponde, el oído.

Stone, Bleibaum y Thomas (2020) destacan que la evaluación sensorial desempeña un papel fundamental durante el desarrollo de nuevos productos alimenticios, ya que permite determinar el grado de aceptación del consumidor e identificar oportunidades de mejora antes de su comercialización.

En este caso específico, la evaluación sensorial es extremadamente importante. Sin la evaluación, no hay manera de saber si las personas aceptarán la infusión de higos deshidratados. Conocer la evaluación sensorial de esta infusión ayudará a determinar qué aspectos deberán ajustarse para responder a la solicitud de comercializar las Infusiones Sumak.

La evaluación sensorial es un paso importante para entender cómo percibe un consumidor y para crear un producto que conduzca a la satisfacción del consumidor ya una expectativa confiable.

Segmentación de mercado

La segmentación de mercado permite organizar a los posibles consumidores en grupos que comparten determinadas características. Esta clasificación ayuda a reconocer qué grupo presenta mayores posibilidades de interesarse por el producto y facilita la definición de acciones comerciales dirigidas específicamente hacia ese público.

Kotler y Keller (2016) explican que la segmentación es el proceso de agrupar a los consumidores que tienen necesidades distintas y sirve como base para que la empresa construya una oferta diferenciada y utilice el alcance de la empresa en el mercado de la mejor y más eficiente forma. Además, también mencionan que una segmentación efectiva ofrece una ventaja competitiva a la empresa, mejora su relación con los clientes previstos y apoya su estrategia de posicionamiento.

Para definir un mercado objetivo pueden considerarse diferentes características de los consumidores. El criterio geográfico permite distinguirlos según el lugar donde se encuentran, mientras que el demográfico toma en cuenta variables relacionadas con aspectos

como la edad, el género, la formación académica o los ingresos. Por otra parte, el criterio psicográfico considera elementos vinculados con los intereses y estilos de vida, mientras que el conductual analiza la manera en que las personas compran, consumen y responden frente a determinados productos.

En el presente plan de negocios, la segmentación permitirá identificar al grupo de consumidores con mayor posibilidad de adquirir la infusión de higo deshidratado de Sumak Infusiones. Para ello se considerarán características geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales de la población objetivo de Latacunga, información que posteriormente servirá de apoyo para establecer las estrategias de comercialización y posicionamiento.

Una segmentación adecuada del mercado objetivo permite a la empresa optimizar recursos escasos, controlar y simplificar decisiones en el campo del comercio y aumentar la aceptación del producto en el mercado local.

Análisis competitivo

El objetivo del análisis competitivo en relación con el análisis del entorno empresarial es reconocer a los competidores, comprenderlos y determinar sus influencias en el desempeño del mercado. A partir de esto, se pueden identificar oportunidades para diferenciar a una empresa de otras, y se pueden diseñar estrategias que ayuden a una empresa a ocupar un espacio deseado en el mercado mejor que los productos de los competidores.

Kotler y Keller (2016) indican que el análisis competitivo ayuda a describir los atributos de las empresas en términos de fortalezas, debilidades, estrategias y ventajas competitivas, lo cual ayuda a informar las estrategias de marketing. Opinian que el

comportamiento de los competidores puede ser analizado y aprovechado para desarrollar e implementar propuestas de valor que respondan a las necesidades de los consumidores.

David et al. (2020) coinciden en que los análisis competitivos brindan a las empresas la ventaja para tomar decisiones estratégicas informadas que ayudan a anticipar los posibles cambios en el mercado y ofrecen oportunidades para que una empresa desarrolle una ventaja competitiva sostenible. También indican que los análisis competitivos ayudan a reducir las incertidumbres presentes al desarrollar nuevos emprendimientos.

Para este plan de negocios, el análisis competitivo identificará a los competidores que venden infusiones, té y otras bebidas naturales en la ciudad de Latacunga. Considerando calidad, precio, variedad de productos, distribución, promoción y posición en el mercado, este análisis ayudará a desarrollar una estrategia de marketing y a posicionar una infusión de higos deshidratados elaborada con ingredientes naturales y que es innovadora en el mercado.

De este modo, el análisis competitivo ayudará a desarrollar estrategias comerciales sólidas y a fortalecer la capacidad de Sumak Infusiones para ingresar y mantenerse competitivamente en el mercado local.

Evaluación financiera

La evaluación financiera permite analizar el comportamiento económico esperado de una propuesta empresarial antes de tomar una decisión sobre su implementación. Para ello se estudian los recursos que deben invertirse, los egresos necesarios para mantener las operaciones y los ingresos que podría generar el negocio durante el período proyectado.

Diez et al. (2024) plantean que la decisión financiera sobre una inversión no debe depender de un único resultado, sino del análisis conjunto de diferentes indicadores. Entre ellos se encuentran el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el comportamiento de los flujos de caja proyectados.

Para Sumak Infusiones, este análisis permitirá establecer si los recursos generados por la venta proyectada del producto son suficientes para atender las obligaciones del negocio y recuperar el capital destinado a su puesta en marcha. La valoración se complementará mediante el VAN, la TIR, la relación Beneficio-Costo, el Período de Recuperación de la Inversión y el punto de equilibrio, cuyos resultados permitirán sustentar la decisión financiera sobre el emprendimiento.

Valor Actual Neto

El Valor Actual Neto (VAN) permite conocer el valor económico que podría generar una inversión considerando que los recursos obtenidos en diferentes períodos no poseen el mismo valor en el tiempo. Para su determinación, los flujos proyectados se llevan a valor presente mediante una tasa de descuento y posteriormente se relacionan con el desembolso inicial requerido.

Gitman y Zutter (2016) explican que el VAN se obtiene al relacionar el desembolso realizado al inicio de una inversión con el valor presente de los flujos que se espera recibir posteriormente. Un resultado superior a cero evidencia generación de valor; un resultado igual a cero indica que se alcanza el rendimiento considerado para la evaluación; mientras que un valor negativo refleja que la inversión no logra cubrir las expectativas financieras establecidas.

Sapag Chain y Sapag Chain (2014) consideran este indicador relevante para la evaluación de proyectos debido a que incorpora el efecto del tiempo sobre el valor del dinero. Esto permite valorar en términos actuales los resultados económicos que se espera obtener en períodos posteriores y utilizarlos como referencia para decidir sobre una inversión.

En Sumak Infusiones, el VAN se utilizará para establecer si los flujos proyectados permiten generar valor después de considerar la inversión necesaria para poner en funcionamiento el emprendimiento y la tasa definida para descontar dichos flujos. Un resultado positivo respaldará financieramente la ejecución de la propuesta.

Fórmula:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{FNE_t}{(1+i)^t} - I_0$$

- **VAN**=Valor Actual Neto.
- **FNE**=Flujo neto de efectivo.
- **I**= tasa de descuento.
- **T**=período
- **I₀**= inversión inicial.

La decisión obtenida mediante el VAN depende del resultado calculado. Un valor positivo indica que, bajo la tasa utilizada para la evaluación, los flujos proyectados permiten generar valor adicional. Cuando el resultado es cero, la inversión alcanza exactamente el rendimiento considerado; mientras que un resultado negativo evidencia que los recursos proyectados no alcanzan el nivel financiero requerido.

Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno (TIR) expresa porcentualmente el rendimiento asociado con los flujos proyectados de una inversión. Matemáticamente corresponde a la tasa de descuento con la cual el Valor Actual Neto del proyecto alcanza un resultado igual a cero. Este indicador permite posteriormente comparar el rendimiento estimado del proyecto con la tasa mínima establecida para aceptar una inversión.

Gitman y Zutter (2016) declaran que la TIR es la rentabilidad anticipada de un proyecto durante su vida útil. Una TIR que está por encima del retorno mínimo esperado por la dirección o del costo de oportunidad del capital del proyecto hace que el proyecto sea económicamente viable, mientras que una TIR que está por debajo del costo de oportunidad hace que el proyecto no sea viable.

Sapag Chain y Sapag Chain (2014) también afirman que la TIR es una medida complementaria al Valor Presente Neto. La TIR permite el análisis de varias opciones de inversión alternativas y la evaluación del mérito del proyecto para financiar el empleo de recursos financieros.

En este plan de negocios, la Tasa Interna de Retorno es la tasa de rentabilidad esperada de Sumak Infusions basada en los flujos de efectivo netos proyectados. Esta medida responderá a la pregunta sobre la capacidad del proyecto para generar una rentabilidad superior a la tasa mínima requerida por los respaldos financieros, y por tanto, fundamentar la viabilidad financiera del proyecto.

Fórmula:

$$0 = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{FNE_t}{(1 + TIR)^t}$$

- **I₀**= inversión inicial.
- **FNE**=flujo neto de efectivo del período
- **TIR**=tasa interna de retorno.
- **T**=período de evaluación.

Para interpretar la TIR se compara el porcentaje obtenido con la tasa mínima utilizada como referencia para la inversión. Cuando el rendimiento calculado supera dicha tasa, la propuesta presenta condiciones financieras favorables; si ambos valores coinciden, el proyecto alcanza exactamente el rendimiento requerido; y cuando la TIR es inferior, la inversión no cumple con la rentabilidad esperada.

Período de Recuperación de la Inversión (PRI)

El Período de Recuperación de la Inversión permite estimar cuánto tiempo deberá transcurrir para recuperar el capital utilizado inicialmente en un proyecto a partir de los flujos de efectivo que este vaya generando. Su resultado proporciona una referencia sobre la rapidez con la que la inversión puede retornar al inversionista.

De acuerdo con Gitman y Zutter (2016), este indicador considera el tiempo requerido para que los flujos generados por el proyecto permitan compensar el desembolso efectuado

inicialmente. Un período menor implica una recuperación más rápida de los recursos invertidos y puede representar una menor exposición financiera.

Sapag Chain y Sapag Chain (2014) presentan el período de recuperación como un indicador complementario para valorar una inversión. Su utilidad consiste en mostrar el tiempo aproximado necesario para recuperar los recursos comprometidos, por lo que puede analizarse junto con otros criterios financieros como el VAN y la TIR.

En este plan de negocio, el Período de Recuperación se reevalúa para considerar cuánto podría tardar Sumak Infusiones en recuperar el capital invertido a partir de los flujos de efectivo netos del proyecto propuesto. La evaluación de la viabilidad financiera del proyecto se complementará con su decisión de implementación.

El periodo de recuperación determina la longitud del tiempo necesario para que la inversión se recupere y luego se compara con el periodo de análisis del proyecto. Con un periodo de recuperación corto, el capital se recupera más rápidamente y el riesgo financiero es menor. Con un periodo de recuperación largo, hay una mayor incertidumbre y un mayor riesgo de que los beneficios económicos se pospongan.

Fórmula

$$\text{PRI} = \frac{\text{Inversión Inicial}}{\text{Flujo Neto Anual}}$$

Relación Beneficio-Costo (B/C)

La relación beneficio/costo (B/C) calcula si el costo de un posible proyecto de inversión vale los beneficios esperados al comparar el valor presente de cada uno. Si los beneficios superan los costos, el proyecto es financieramente viable.

Sapag Chain y Sapag Chain (2014) explican que este indicador relaciona, en términos actualizados, los beneficios que se esperan obtener con los costos necesarios para desarrollar una inversión. Cuando el resultado supera la unidad, los beneficios proyectados son mayores que los recursos comprometidos; mientras que un resultado inferior a uno refleja una situación económicamente desfavorable.

Gitman y Zutter (2016) añaden que, al utilizar este indicador, se simplifica la evaluación de inversiones. Esto se debe a que una medida de rentabilidad relativa de las inversiones alternativas ayuda a seleccionar las opciones financieramente viables mejor.

En este plan de negocios, la relación beneficio/costo mostrará si la inversión en Sumak Infusiones estará justificada por sus beneficios económicos esperados. El resultado ayudará a completar el análisis de otras pruebas de viabilidad financiera, como el valor presente neto y la tasa interna de retorno.

La relación beneficio/costo muestra si los beneficios de la inversión superan los costos. Un proyecto se considera rentable cuando la relación Beneficio/Costo es mayor que uno. Si la relación es igual a uno, se considera que los beneficios y los costos están equilibrados y el proyecto puede recuperar la inversión realizada. Una relación beneficio/costo inferior a uno muestra que los costos superan a los beneficios esperados. En tal situación, no se recomienda la inversión.

Fórmula:

$$B/C = \frac{\text{Valor Actual de los Beneficios}}{\text{Valor Actual de los Costos}}$$

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio permite identificar el nivel de comercialización en el cual los ingresos obtenidos son suficientes para cubrir los costos generados por la actividad empresarial, sin producir todavía una utilidad ni una pérdida.

Gitman y Zutter (2016) consideran este análisis una herramienta útil dentro de la planificación financiera, debido a que permite relacionar el comportamiento de los costos con el nivel de actividad requerido para sostener las operaciones de un negocio. Su cálculo también proporciona información que puede utilizarse al establecer precios y analizar decisiones financieras.

Horngren et al. (2018) relacionan el punto de equilibrio con el análisis del comportamiento entre costos, volumen de actividad y resultados. Desde esta perspectiva, el indicador permite estudiar cómo las variaciones en la cantidad comercializada y en los costos pueden afectar el desempeño económico de una empresa.

En Sumak Infusiones, este indicador permitirá establecer cuántas cajas deberán comercializarse como mínimo para cubrir los costos considerados en la operación del emprendimiento. De esta manera, se podrá comparar dicho nivel con las ventas proyectadas y valorar el margen disponible para generar utilidades.

La interpretación se realizará comparando las ventas proyectadas con el nivel calculado. Si la cantidad comercializada se encuentra por encima del punto de equilibrio, el emprendimiento comenzará a generar resultados positivos; si permanece por debajo, los ingresos no serán suficientes para cubrir completamente los costos.

Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad constituye una herramienta utilizada para evaluar el efecto que producen las variaciones de determinadas variables sobre los resultados financieros de un proyecto. Su aplicación permite identificar el grado de influencia que tienen factores como los costos, el precio de venta o el volumen de ventas sobre la rentabilidad esperada.

Sapag Chain y Sapag Chain (2014) señalan que el análisis de sensibilidad constituye una herramienta fundamental en la evaluación de proyectos, debido a que permite medir el impacto que producen las modificaciones de una o varias variables sobre los indicadores financieros, como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y la Relación Beneficio/Costo. De esta manera, es posible determinar el grado de vulnerabilidad del proyecto frente a escenarios favorables o desfavorables.

De forma complementaria, Brealey, Myers y Allen (2020) indican que el análisis de sensibilidad facilita la toma de decisiones financieras al identificar las variables que tienen mayor influencia sobre la rentabilidad de una inversión. Además, permite anticipar posibles riesgos y establecer estrategias orientadas a disminuir sus efectos durante la ejecución del proyecto.

En este estudio, el análisis de sensibilidad permitirá valorar el comportamiento financiero de Sumak Infusiones frente a posibles variaciones en las principales variables

económicas, aportando información útil para la toma de decisiones. Los resultados ayudarán a determinar la viabilidad financiera de la empresa y a ayudar a desarrollar métodos para disminuir el riesgo económico y aumentar la durabilidad del negocio.

La evaluación de la sensibilidad para este ejemplo es para ver cómo cambiar las variables afectará la viabilidad financiera de un proyecto. Una mayor sensibilidad para un proyecto significa que más variabilidad afectará los indicadores financieros y, por lo tanto, un mayor riesgo para ese proyecto. Lo contrario es cierto: el estado financiero de un proyecto sería estable independientemente de la situación, lo que significa que el proyecto es financieramente sólido.

Estrategias del plan de negocios

Este plan de negocios describe las estrategias que la organización necesita implementar para realizar una acción eficaz y lograr los objetivos establecidos con recursos limitados, considerando los desafíos situacionales del entorno empresarial. Define la dirección y se enfoca en la competitividad de la organización, al tiempo que ayuda a determinar las estrategias óptimas en la configuración operativa de la organización para asegurar un crecimiento sostenible.

David et al. (2020) sostienen que la formulación de estrategias debe guardar relación con los objetivos que una organización pretende alcanzar en el largo plazo. Para ello resulta necesario conocer las condiciones internas de la empresa y las características de su entorno, identificando aquellos elementos que pueden favorecer o dificultar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Porter (1985) afirma que, mediante la formulación de estrategias adecuadas, se pueden superar a los rivales de una organización y garantizar ventajas competitivas sostenibles mediante alguna forma de diferenciación de productos o servicios, liderazgo en costos o enfoque en segmentos particulares del mercado.

Para obtener una ventaja competitiva a través de la diferenciación de productos, mientras se utilizan de manera eficiente todos los recursos a disposición de la organización, el enfoque de este plan de negocios es fortalecer la posición de Sumak Infusiones mediante la producción y comercialización de infusión de higo deshidratado para satisfacer la demanda de los consumidores y ofrecer una oferta competitiva en el mercado de bebidas naturales.

La orientación estratégica permitirá establecer las acciones que deberán desarrollarse para alcanzar los objetivos planteados en el plan de negocios. Su aplicación ayudará a organizar los recursos disponibles, definir prioridades y mantener una dirección coherente durante la implementación del emprendimiento.

Estrategia de diferenciación

Esta estrategia se centra en una empresa que ofrece productos o servicios que los clientes consideran únicos. La diferenciación puede lograrse mediante diversos métodos como la calidad, la innovación, el diseño, el servicio al cliente, etc., que ayudarán a la empresa a destacar frente a la competencia.

Porter (1985) observa que uno de los tipos primarios de estrategias competitivas es la diferenciación. Esta estrategia crea oportunidades para que las empresas alcancen una ventaja competitiva duradera al incorporar atributos valiosos para los consumidores. Algunas de estas

diferencias pueden centrarse en la calidad, la innovación, el diseño, la presentación, el servicio al cliente y otros atributos que mejoran el valor del producto.

Además, Kotler y Keller (2016) explican que la diferenciación permite la colocación de una marca al proporcionar atributos que en conjunto sirven y responden a los intereses de los clientes de la empresa. Si los consumidores reconocen un elemento único en un producto, es más probable que elijan ese producto sobre otros.

Para este plan de negocios, se eligió la alternativa de la infusión de higo seco, un producto nuevo para el mercado local, como medio para diferenciar de forma natural y cualitativa la oferta. Los elementos diferenciadores serán el abastecimiento de las materias primas, el método de deshidratación, la presentación en bolsitas filtrantes y la facilidad de preparación. Todos estos aspectos ayudarán al posicionamiento, esta estrategia permitirá a Sumak Infusión fortalecer su posición y crecer de forma sostenible.

Estrategia de costos

A través de una asignación eficiente de recursos y la optimización de la producción, las empresas pueden producir bienes y venderlos a precios competitivos.

Porter (1985) afirma que la orientación al liderazgo en costos es una estrategia competitiva clave. A través del liderazgo en costos, las empresas pueden mantener bajos sus costos de producción y operación, lo que les ayuda a sostener una ventaja competitiva. Para lograr esto, los procesos deben mejorarse de forma constante, los recursos deben aprovecharse de manera eficiente, los residuos deben minimizarse y la gestión de adquisiciones y abastecimiento debe optimizarse para mantener la demanda de mercado de calidad.

En complemento, David et al. (2020) explican que la capacidad operativa y la rentabilidad de un negocio pueden verse positivamente afectadas por la gestión de costos. Cuando las empresas persiguen estrategias orientadas a los recursos, pueden optimizar y fortalecer los procesos internos de un negocio, mejorando así la competitividad de la empresa.

Para este plan de negocio, el enfoque se centrará en la estrategia de costos para mejorar el proceso de producción de la infusión de higos mediante una planificación adecuada, un consumo eficiente de la materia prima, la reducción de residuos y el control de los gastos operativos. Esto nos permitirá producir un bien competitivo y garantizar una rentabilidad adecuada y la sostenibilidad financiera de Sumak Infusiones.

Esta estrategia de liderazgo en costos aumentará la competitividad al usar los recursos limitados disponibles para Sumak Infusiones y gestionarlos de manera eficiente para producir a bajos costos operativos y de producción. Esto nos permitirá mantener nuestros precios bajos y garantizar una alta rentabilidad para la empresa sin perder la calidad de nuestros productos.

Estrategia de enfoque

El objetivo de la estrategia de enfoque es servir a un segmento de mercado particular adaptando una propuesta de valor a las necesidades de ese segmento. A diferencia de otras estrategias basadas en el mercado, este enfoque permite a una organización construir sus ventajas competitivas al desplegar sus recursos de manera más intensiva en un segmento de mercado concreto.

Según Porter (1985), el lado de la estrategia de enfoque se trata de ser el productor de menor costo o de la diferenciación de producto en un segmento de mercado particular. El primero fortalece la posición de la empresa en el mercado, y el segundo aumenta la lealtad del cliente.

Además, David, David y David (2020) indican que la estrategia de enfoque promueve la eficiencia en el uso de los recursos organizacionales al dirigir los esfuerzos comerciales y operativos a un segmento de mercado particular. Esto es una causa valiosa porque el segmento está bien posicionado para aceptar las ofertas de la organización y ayuda a sostener el negocio.

En este caso, la estrategia de enfoque busca atraer a los consumidores interesados en bebidas naturales y saludables, y en particular, que buscan alternativas de bebidas elaboradas con ingredientes naturales. Con esta estrategia, Sumak Infusiones espera satisfacer a este segmento de mercado con un producto de alta calidad y, por tanto, fortalecer su posición en el mercado y su competitividad.

Plan Financiero del Negocio

El plan financiero es una parte crucial de cualquier plan de negocio, ya que ofrece información sobre el potencial de rentabilidad del proyecto. Los planes financieros evalúan los costos iniciales y los gastos y ingresos continuos de un negocio hipotético. Estos planes incorporan métricas financieras que ayudan a tomar decisiones sobre la empresa. Se evalúan la rentabilidad anticipada y la sostenibilidad de un negocio con la ayuda del plan financiero.

Sapag Chain y Sapag Chain (2014) señalan que el componente financiero reúne las estimaciones económicas necesarias para analizar un proyecto, considerando los recursos que deberán invertirse y los resultados que podrían obtenerse durante su funcionamiento. Esta

información contribuye a disminuir la incertidumbre antes de adoptar una decisión de inversión.

Gitman y Zutter (2016) explican que la planificación financiera permite anticipar el posible comportamiento económico de una empresa y organizar el uso de sus recursos. Asimismo, proporciona información que puede utilizarse al analizar decisiones relacionadas con inversión, financiamiento y crecimiento.

Para Sumak Infusiones, el plan financiero permitirá organizar y analizar la información económica relacionada con la puesta en marcha del emprendimiento. Se considerarán los recursos requeridos, los costos derivados de la elaboración del producto, las ventas previstas y los indicadores utilizados para valorar los resultados financieros del proyecto.

Proyecciones de ventas

Las proyecciones de ventas representan una estimación del comportamiento futuro de la comercialización de un producto, elaborada a partir del análisis del mercado, la demanda esperada y la capacidad de producción.

Sapag Chain y Sapag Chain (2014) consideran las estimaciones de ventas como un elemento necesario para construir las proyecciones económicas de un proyecto, debido a que permiten aproximar los ingresos que podrían generarse durante el período de análisis. Por esta razón, su elaboración debe guardar relación con las condiciones previstas para el funcionamiento del negocio.

Según Gitman y Zutter (2016), las proyecciones de ventas ayudan a la planificación financiera al brindar una idea de las ventas esperadas, ayudar a determinar los requerimientos financieros, el flujo de caja y las ganancias esperadas para un proyecto. Estas estimaciones deben hacerse sobre la base de datos legítimas y un análisis racional de la estructura del mercado.

Las proyecciones de ventas en este plan de negocio permitirán estimar las ventas esperadas a partir del marketing de las infusiones deshidratadas de higo de Sumak Infusiones. En este sentido, se tendrán en cuenta varios factores que se proyectan: demanda prevista, precio de venta, capacidad de producción y el crecimiento esperado del mercado. Esto ayudará a evaluar el potencial del negocio.

Estudio de mercado

La investigación de mercados permite a los emprendedores entender el entorno empresarial y definir claramente el mercado, las necesidades del cliente y evaluar la probabilidad de que compradores potenciales adquieran futuros productos.

Para Kotler y Keller (2016), la investigación de mercados ayuda a desglosar las barreras de la comprensión del cliente y la definición del mercado objetivo, y a construir estrategias que aborden las expectativas y preferencias del cliente. Esta investigación ayuda a determinar el producto, el precio, el canal y las estrategias de promoción de marketing.

Asimismo, Sapag Chain y Sapag Chain (2014), consideran la investigación de mercados como uno de los componentes de investigación más importantes de la evaluación del proyecto, ya que determina la demanda potencial; define la competencia y las ventas esperadas; y, por último, proyecta los ingresos que el proyecto podría generar. La

investigación ayuda a determinar si el proyecto es viable y ayuda a definir las estrategias del proyecto para ayudar a asegurar su éxito.

En este plan de negocio, la investigación de mercados ayudará a Sumak Infusions a definir el mercado objetivo, las preferencias del consumidor, el entorno competitivo y las oportunidades de mercado disponibles para sus infusiones de higo deshidratadas.

Demanda

La demanda expresa el volumen de productos o servicios que un grupo de consumidores podría adquirir durante un período determinado. Su comportamiento depende de diferentes condiciones del mercado, entre ellas el precio, la capacidad de compra y las preferencias de las personas.

Kotler y Keller (2016) explican que el comportamiento de la demanda puede variar de acuerdo con las necesidades del consumidor, su capacidad económica, el precio establecido para el producto, la presencia de alternativas sustitutas y las acciones comerciales desarrolladas por las empresas. Analizar estos elementos permite comprender mejor las posibilidades de aceptación dentro de un mercado.

Sapag Chain y Sapag Chain (2014) señalan que estudiar la demanda permite aproximar el comportamiento futuro de las ventas y conocer si el tamaño del mercado ofrece condiciones suficientes para sustentar una inversión. Una estimación adecuada también contribuye a organizar con mayor precisión las decisiones relacionadas con la producción y la comercialización.

El objetivo del análisis de la demanda en este plan de negocio es determinar el número de clientes potenciales que están interesados en comprar las infusiones de higo deshidratado de Sumak Infusiones con el fin de realizar proyecciones de ventas y evaluar la idea de negocio desde la perspectiva de su viabilidad comercial.

Oferta

La oferta comprende los productos o servicios disponibles en un mercado para atender las necesidades de los consumidores. Su análisis permite conocer quiénes participan actualmente como competidores, qué características presentan sus productos y bajo qué condiciones se comercializan.

Según Kotler y Keller (2016), el análisis de suministro depende de los competidores, los productos actuales, el nivel de producción, la fijación de precios y las políticas comerciales seguidas en el mercado. Esta información ayuda a identificar la ventaja competitiva y ubica las oportunidades para que la empresa coloque sus productos en el mercado.

Además, Sapag Chain y Sapag Chain (2014) identifican el análisis de suministro como un componente crítico de cualquier evaluación de proyectos para establecer el nivel de competencia en el mercado, los productos existentes y las condiciones predominantes en el mercado. Este análisis facilita determinar las posibilidades de participación de un nuevo proyecto y diseñar estrategias que contribuyan a su competitividad.

En el presente plan de negocios, el análisis de la oferta permitirá identificar las empresas que comercializan infusiones y productos similares, evaluar sus características, precios y estrategias de mercado, con el propósito de determinar las oportunidades de

diferenciación y posicionamiento de Sumak Infusiones dentro del mercado de bebidas naturales.

Demanda insatisfecha

La demanda insatisfecha corresponde a la porción de la demanda del mercado que no es cubierta por la oferta existente, representando una oportunidad para el ingreso o expansión de nuevos productos y empresas. Su análisis permite identificar si existe un mercado potencial suficiente para justificar la implementación de un proyecto y orientar las estrategias de producción y comercialización.

Sapag Chain y Sapag Chain (2014) señalan que la demanda insatisfecha se obtiene al comparar la demanda proyectada con la oferta disponible en el mercado. Cuando la demanda supera la capacidad de oferta de los competidores, se genera una oportunidad comercial que puede ser aprovechada por nuevos emprendimientos, siempre que estos ofrezcan productos acordes con las necesidades de los consumidores.

Kotler y Keller (2016) señalan que reconocer necesidades que todavía no han sido atendidas de manera suficiente facilita el desarrollo de nuevas propuestas para el mercado. A partir de esa información, las empresas pueden diseñar productos con características orientadas a grupos de consumidores que aún no encuentran una alternativa adecuada a sus expectativas.

En el presente plan de negocios, el análisis de la demanda insatisfecha permitirá determinar la existencia de un mercado potencial para la comercialización de las infusiones de higo deshidratado de Sumak Infusiones. La información obtenida servirá para estimar las

oportunidades de participación en el mercado y respaldar la viabilidad comercial del emprendimiento.

Higo

El higo es una especie frutal perteneciente a la familia Morácea, cultivada en diversas regiones del mundo por su valor nutricional y su versatilidad para el consumo en estado fresco o procesado. Su fruto contiene fibra dietética, vitaminas, minerales y compuestos antioxidantes, características que favorecen su aprovechamiento en la elaboración de productos alimenticios con valor agregado.

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2023), este cultivo puede desarrollarse bajo diferentes condiciones ambientales y posee interés comercial por las posibilidades que ofrece tanto para su consumo como para su transformación en productos procesados.

De manera complementaria, Solomon et al. (2006) señalan que este fruto contiene azúcares naturales, fibra, compuestos fenólicos y antioxidantes, características que favorecen su consumo directo y su transformación en distintos productos alimenticios. Dentro de Sumak Infusiones, el higo constituye el insumo base del producto propuesto. Su posibilidad de ser transformado mediante procesos agroindustriales permite utilizarlo para desarrollar una alternativa diferente dentro del mercado de bebidas.

Infusión de higo deshidratado

La infusión de higo deshidratado constituye una alternativa innovadora para aprovechar el potencial agroindustrial del higo mediante la elaboración de una bebida natural,

libre de cafeína y de fácil preparación. Su desarrollo permite generar valor agregado a una materia prima producida localmente y ampliar la oferta de bebidas disponibles para los consumidores.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2023) reconoce la deshidratación como una técnica utilizada para prolongar la conservación de diferentes productos agrícolas. La reducción de humedad disminuye las condiciones favorables para su deterioro y permite disponer de la materia prima durante un período mayor.

Por otra parte, Shahidi y Ambigaipalan (2015) indican que las frutas deshidratadas conservan compuestos bioactivos, como polifenoles y antioxidantes, que pueden liberarse durante la preparación de infusiones y contribuir a la obtención de bebidas con propiedades funcionales y alto valor nutricional. Estas características han impulsado el desarrollo de productos naturales orientados a consumidores que buscan alternativas saludables.

En el presente plan de negocios, la infusión de higo deshidratado representa el producto principal de Sumak Infusiones, al combinar las propiedades nutricionales del higo con un proceso de elaboración que permite ofrecer una bebida natural, práctica y diferenciada dentro del mercado de infusiones saludables.

CAPITULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Tipo de investigación

La investigación documental proporcionó el sustento teórico del estudio mediante la revisión de libros, artículos científicos, tesis y demás fuentes académicas relacionadas con planes de negocios, comercialización e infusiones elaboradas a partir de productos agrícolas.

Hernández Sampieri y Mendoza (2018) plantean que la investigación de campo permite obtener información directamente en el contexto donde se encuentran los participantes del estudio. En este proyecto se recurrió a este tipo de investigación mediante encuestas aplicadas a consumidores potenciales de Latacunga, con la finalidad de conocer sus hábitos, preferencias y aceptación de la propuesta.

La investigación descriptiva facilitó la caracterización del mercado objetivo y el análisis de las principales variables relacionadas con el comportamiento del consumidor, sin intervenir en las condiciones del estudio. Hernández Sampieri y Mendoza (2018) afirman que la investigación descriptiva define con precisión los atributos de las personas, grupos, fenómenos y/o procesos, y aporta información objetiva sobre la realidad situacional que se estudia.

También se consideró un alcance exploratorio debido a que existe información limitada sobre la comercialización local de una infusión elaborada específicamente con higo deshidratado. Este enfoque permitió obtener elementos iniciales para comprender el comportamiento del mercado y apoyar la estructuración del plan de negocios.

Enfoque de la investigación

Este estudio se apoyó en un enfoque cuantitativo, especialmente útil para obtener, sistematizar y evaluar los resultados de los datos numéricos de la aceptación comercial de la infusión de higo deshidratado. El uso de dicha tipología ha sido también funcional para la definición de las metodologías estadísticas que deben aplicarse a los datos recopilados de las encuestas, dentro del marco del plan de negocio, para poder respaldar las decisiones necesarias para suscribir el plan.

Hernández Sampieri y Mendoza (2018) señalan que el enfoque cuantitativo trabaja con información expresada numéricamente y utiliza procedimientos de análisis que permiten responder a los propósitos de una investigación. Este enfoque facilita la organización y comparación de los datos obtenidos a partir de instrumentos estructurados.

En el presente estudio, Este enfoque facilitó la recopilación de información relevante para comprender el comportamiento del mercado y fortalecer el diseño del plan de negocios de Sumak Infusiones.

Diseño de la investigación

El estudio adoptó un diseño no experimental y transversal. Las variables fueron analizadas tal como se presentaron en el mercado, sin introducir modificaciones sobre ellas, y la información necesaria se obtuvo durante un único período de levantamiento de datos.

Según Hernández Sampieri y Mendoza (2018), en los diseños no experimentales el investigador analiza los acontecimientos en sus condiciones habituales, sin intervenir deliberadamente sobre las variables consideradas en el estudio.

El carácter transversal del estudio se debe a que la información requerida fue levantada en un solo momento mediante la aplicación de encuestas a los consumidores considerados dentro del mercado objetivo. Los datos obtenidos permitieron conocer las condiciones existentes durante el período analizado.

Métodos de investigación

Para analizar la información obtenida se recurrió a los métodos inductivo, deductivo y analítico-sintético. Cada uno permitió abordar distintas etapas del estudio y relacionar los fundamentos teóricos con la información obtenida durante el desarrollo del plan de negocios.

El método inductivo permitió analizar información obtenida de casos particulares para establecer conclusiones generales relacionadas con la aceptación comercial de la infusión de higo deshidratado.

El método deductivo permitió partir de los fundamentos teóricos relacionados con administración, marketing, emprendimiento y planificación empresarial para posteriormente aplicarlos al análisis de la información obtenida sobre Sumak Infusiones.

Finalmente, mediante el método analítico-sintético se estudió por separado cada componente del plan de negocios para posteriormente integrar los resultados obtenidos. Esto permitió relacionar la información comercial, técnica, organizacional y financiera dentro de una propuesta general para el emprendimiento.

Según Hernández Sampieri y Mendoza (2018), la utilización conjunta de diferentes métodos fortalece el proceso investigativo al facilitar el análisis sistemático de la información y la obtención de conclusiones sustentadas científicamente.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La encuesta fue utilizada como principal técnica para obtener información de los consumidores potenciales. Mediante su aplicación se recopilaron datos relacionados con las preferencias de consumo, frecuencia de compra, disposición de pago y aceptación de la infusión propuesta.

El instrumento empleado fue un cuestionario estructurado integrado por preguntas cerradas, tanto de opción múltiple como de respuesta dicotómica. Su contenido fue organizado en función de la información requerida para cumplir con los objetivos del estudio de mercado.

Arias (2020) explica que la encuesta permite recopilar información de un conjunto de participantes siguiendo un procedimiento uniforme, mientras que el cuestionario funciona como el medio mediante el cual se registran de manera organizada sus respuestas. Esta combinación facilita posteriormente el procesamiento y comparación de los datos obtenidos.

La información obtenida mediante las encuestas sirvió como base para determinar la demanda potencial, identificar el perfil del consumidor y establecer estrategias comerciales orientadas al posicionamiento en el mercado de la ciudad de Latacunga. El cuestionario aplicado a los consumidores se presenta íntegramente en el Anexo A del presente trabajo de investigación.

Población y muestra

Para el desarrollo del estudio se consideró como universo de referencia a los habitantes del cantón Latacunga. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y

Censos (INEC, 2022), el cantón registra 217.261 habitantes. Sin embargo, el análisis se concentró específicamente en el segmento definido como mercado objetivo, conformado por 85.029 consumidores potenciales que cumplen con las características establecidas para la propuesta de Sumak Infusiones el cantón Latacunga registra una población total de **217.261 habitantes**; sin embargo, para efectos de la investigación no se consideró la totalidad de la población, sino únicamente el segmento de consumidores que reúne las características definidas en la segmentación de mercado. En este sentido, se trabajó con una **población objetivo de 85.029 habitantes**, correspondiente al grupo de consumidores potenciales con mayor probabilidad de adquirir la infusión de higo deshidratado, en función de los criterios establecidos para el mercado meta del proyecto.

Hernández Sampieri y Mendoza (2018) diferencian la población como el conjunto de unidades que poseen las características consideradas en una investigación, mientras que la muestra corresponde a una parte de ese conjunto seleccionada para obtener la información requerida por el estudio.

Debido a que se dispuso de un número definido de integrantes dentro del mercado objetivo (85.029 habitantes), el tamaño de la muestra se calculó mediante el procedimiento estadístico correspondiente a una población finita. Este cálculo permitió establecer la cantidad de encuestas necesarias para trabajar con el nivel de confianza y margen de error definidos para la investigación.

Fórmula:
$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2(N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

- **n** = tamaño de la muestra.
- **N** = Población; (85.029 habitantes).
- **Z** = Nivel de confianza (95 % = 1,96).
- **p** = Probabilidad de ocurrencia (0,50).
- **q** = Probabilidad de no ocurrencia (0,50).
- **e** = Margen de error (5 % = 0,05).

Sustitución de valores

$$n = \frac{85.029 (1,96)^2(0,50)(0,50)}{(0,50)^2(85.029 - 1) + (1,96)^2(0,50)(0,50)}$$

$$85.029 \times 3,8416 \times 0,25 = 88.356,80$$

$$0,0025(85,029) + 0,9604 = 213,53$$

$$n = 382,44$$

Resultado

$$n \approx 383$$

Por lo tanto, el tamaño de la muestra es de 383 personas.

Considerando una población de 217.261 habitantes, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2022), se determinó una muestra de 383 encuestas, las cuales fueron aplicadas a consumidores potenciales del cantón Latacunga, con el propósito de

recopilar información sobre sus preferencias, hábitos de consumo, intención de compra y nivel de aceptación de la infusión de higo deshidratado.

La información obtenida permitió identificar las preferencias y el comportamiento de los consumidores frente a la propuesta del producto, constituyéndose en una base fundamental para el desarrollo del estudio de mercado y la elaboración de las proyecciones comerciales del plan de negocios.

Procesamiento y análisis de datos

La información recopilada fue organizada en una base de datos de Microsoft Excel, donde posteriormente se realizaron los cálculos estadísticos y se elaboraron tablas y gráficos que facilitaron el análisis e interpretación de los resultados.

Según Hernández Sampieri y Mendoza (2018), el procesamiento de los datos comprende la organización, codificación y tabulación de la información obtenida durante el trabajo de campo, con el propósito de preparar los datos para su análisis e interpretación de manera objetiva. Posteriormente, la información fue analizada mediante técnicas de estadística descriptiva, empleando frecuencias absolutas, frecuencias relativas y porcentajes, con la finalidad de describir las características de los consumidores potenciales e interpretar las variables evaluadas en el estudio de mercado. Hernández Sampieri y Mendoza (2018) señalan que, después del levantamiento de información, los datos deben organizarse y prepararse para su posterior análisis. Este proceso incluye actividades como la clasificación, codificación y tabulación de las respuestas obtenidas, con el fin de facilitar su interpretación.

Los resultados se presentaron con algunas tablas y gráficos. Esto facilitó visualizar los resultados de las encuestas. Cada resultado fue explicado e interpretado para entender los

objetivos de la encuesta y la valoración para el plan sobre la viabilidad comercial del negocio.

El análisis de la información permitió establecer el nivel de aceptación de la infusión de higo deshidratado, así como identificar los hábitos de consumo, la disposición de pago y las principales preferencias de los participantes. Estos resultados también sirvieron como referencia para estimar la demanda potencial y proponer estrategias comerciales para Sumak Infusiones.

ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado permite conocer las condiciones comerciales en las que podría introducirse un producto. En este proyecto se utilizará para analizar el perfil de los consumidores, sus preferencias y la posible aceptación de la infusión de higo deshidratado, proporcionando información para orientar las decisiones de comercialización.

En el sector de alimentos y bebidas, este análisis considerará variables relacionadas con el perfil sociodemográfico de los consumidores, la frecuencia de consumo, el sabor, el aroma, la presentación, el precio y los lugares habituales de compra. Malhotra et al. (2017) señalan que la investigación de mercados permite recopilar información relevante sobre las necesidades, preferencias y comportamientos de los consumidores, con la finalidad de apoyar la toma de decisiones comerciales. Por esta razón, el análisis de estos elementos permitirá identificar las condiciones de aceptación y comercialización de la infusión de higo deshidratado.

En el mercado de las bebidas elaboradas con ingredientes vegetales también será necesario estudiar las percepciones, motivaciones y expectativas de los consumidores.

McCarthy et al. (2017) analizaron los factores que influyen en la elección entre la leche de origen animal y las bebidas vegetales, e identificaron que las decisiones de los consumidores se relacionan con atributos como el sabor, el valor nutricional, la percepción de naturalidad y los beneficios esperados del producto. Estos resultados demuestran que la aceptación de una bebida no depende únicamente de su composición, sino también del conocimiento previo, los hábitos de consumo y las valoraciones que las personas desarrollan respecto a una determinada categoría de producto.

La intención de compra será otra variable relevante para establecer las posibilidades de comercialización de la infusión. Moss et al. (2022) estudiaron las percepciones y actitudes de los consumidores frente a las bebidas vegetales disponibles en el mercado y determinaron que la aceptación se encuentra relacionada con las características sensoriales, la familiaridad con el producto, los beneficios percibidos y la información proporcionada al consumidor. Estos hallazgos respaldan la necesidad de analizar la manera en que las personas interpretarán la información relacionada con los ingredientes, el proceso de elaboración, la presentación y las características de la infusión de higo deshidratado, debido a que estos elementos podrían influir en su intención de compra.

De la misma forma, se realizará una evaluación sensorial para conocer la percepción de los consumidores respecto a las principales características de la nueva infusión. Varela y Ares (2012) explican que los métodos de caracterización sensorial con participación de consumidores permiten identificar los atributos que diferencian a los productos y conocer las características que influyen en su aceptación. Estos procedimientos facilitan la descripción de los alimentos y bebidas a partir de la percepción directa de las personas. Por consiguiente,

la evaluación de la infusión de higo deshidratado considerará características como el aroma, el color, la intensidad, el dulzor, el sabor residual y la aceptación general.

En el presente proyecto se realizará un estudio de mercado con la finalidad de determinar el nivel de aceptación de la infusión de higo deshidratado en la ciudad de Latacunga. Para ello, se identificarán las características sociodemográficas de los consumidores potenciales, sus hábitos de consumo de infusiones, su conocimiento previo sobre el higo, la frecuencia con la que adquirirían el producto y su intención de compra. También se analizarán sus preferencias respecto al sabor, el aroma, la presentación comercial, el tamaño del empaque, los canales de compra y el precio que estarían dispuestos a pagar.

La información se recopilará mediante una encuesta estructurada que será aplicada a una muestra representativa de la población objetivo. Además, se desarrollarán pruebas sensoriales con muestras de la infusión de higo deshidratado, debido a que la intención de compra expresada únicamente a partir de una descripción podría diferir de la valoración realizada después de probar el producto. Los resultados permitirán estimar la demanda potencial, definir el segmento de mercado, seleccionar la presentación comercial más adecuada y establecer las estrategias de precio, promoción, distribución y comercialización de la infusión de higo deshidratado

Descripción del producto

La infusión de higo deshidratado constituye una bebida elaborada a partir de higos deshidratados y tostados, concebida como una alternativa natural para los consumidores que buscan opciones diferentes al café y a las infusiones tradicionales. La propuesta de valor se fundamenta en el aprovechamiento del higo como materia prima de origen agrícola,

transformándolo en un producto de fácil preparación que responde a la creciente demanda de bebidas naturales y saludables.

La infusión se caracteriza por presentar un aroma tostado, un sabor naturalmente dulce con ligeras notas afrutadas y la ausencia de cafeína, lo que la convierte en una opción adecuada para consumidores interesados en disminuir el consumo de bebidas estimulantes sin renunciar a una experiencia agradable de consumo. Estas características buscan satisfacer las preferencias de un segmento de mercado que valora los productos naturales, prácticos y con atributos diferenciados. El producto será comercializado bajo la marca Sumak Infusiones, en una presentación de cajas que contienen 20 sobres filtrantes individuales.

De acuerdo con Kotler y Keller (2016), un producto no solo comprende sus características físicas, sino también los atributos que generan valor para el consumidor, como la calidad, la presentación, el diseño, la marca, el empaque y los beneficios percibidos. En este contexto, la infusión de higo deshidratado busca diferenciarse mediante el uso de una materia prima natural, un proceso de elaboración que conserva las características del higo y una presentación práctica orientada a satisfacer las preferencias de consumidores interesados en bebidas saludables, naturales y libres de cafeína. Su comercialización estará orientada a consumidores interesados en alternativas naturales y libres de cafeína, cuyas necesidades, preferencias, hábitos de consumo e intención de compra fueron identificados mediante el estudio de mercado desarrollado para la presente investigación. Los resultados obtenidos servirán de base para definir las estrategias de comercialización, posicionamiento y distribución del producto.

Tabla 1: Características de la infusión de higo deshidratado

Característica	Descripción
Natural	Será elaborada principalmente con higos deshidratados y tostados, evitando la incorporación innecesaria de colorantes, saborizantes y conservantes artificiales.
Sin cafeína	Al no contener café ni otras materias primas con cafeína, representará una alternativa para las personas que desean reducir o evitar el consumo de este estimulante.
Sabor diferenciado	Presentará un sabor naturalmente dulce, con notas afrutadas, tostadas y caramelizadas derivadas del proceso aplicado al higo.
Aroma agradable	El tostado controlado permitirá desarrollar un aroma característico, adecuado para el consumo como bebida caliente.
Fácil preparación	El producto podrá prepararse mediante la incorporación de agua caliente y un procedimiento de filtrado o infusión.
Innovadora	La transformación del higo en una bebida caliente constituye una propuesta poco desarrollada dentro del mercado local de Latacunga.
Materia prima agrícola	La elaboración se basará en el aprovechamiento del higo como recurso agrícola con posibilidades de transformación y generación de valor agregado.
Presentación práctica	El producto podrá comercializarse molido o en porciones individuales, de acuerdo con las preferencias identificadas mediante el estudio de mercado.
Sostenible	Se procurará trabajar con proveedores locales, optimizar el uso de la materia prima y seleccionar empaques que permitan conservar el producto adecuadamente.
Adaptable al consumidor	Podrá dirigirse a personas interesadas en productos naturales, consumidores que evitan la cafeína y clientes que desean experimentar nuevos sabores.

Fuente: Se presentan las principales características propuestas para la infusión de higo deshidratado. Elaboración propia.

Características del segmento de mercado

El segmento de mercado de la infusión de higo deshidratado está conformado por hombres y mujeres de entre 20 y 45 años, residentes en el cantón. Latacunga. Este grupo comprende consumidores interesados en bebidas naturales, alternativas libres de cafeína y productos elaborados con materias primas de origen agrícola. También incluye a personas que buscan opciones diferentes al café y a las infusiones tradicionales, y que valoran aspectos como el sabor, el aroma, la calidad, la presentación y la facilidad de preparación.

De acuerdo con Kotler y Keller (2016), la definición de un segmento de mercado debe considerar no solamente las características demográficas de los consumidores, sino también sus necesidades, preferencias y comportamientos de compra. Por esta razón, el segmento de Sumak Infusiones se identifica a partir del rango de edad establecido, la ubicación geográfica, los hábitos de consumo y la disposición de las personas para probar una bebida elaborada con higo deshidratado.

La infusión estará orientada a consumidores que acostumbran a ingerir bebidas calientes durante el desayuno, después de las comidas, en reuniones familiares o durante la jornada laboral. De igual manera, se considerará a personas interesadas en disminuir el consumo de cafeína, incorporar productos naturales a su alimentación y conocer nuevas opciones dentro del mercado local de infusiones.

Segmentación de mercado

La segmentación de mercado consiste en clasificar a los consumidores potenciales en grupos que comparten características, necesidades, motivaciones y comportamientos similares. De acuerdo con Jenkins et al. (2021), la segmentación aplicada al sector alimentario no solo permite identificar quiénes conforman el mercado objetivo, sino también comprender los factores que influyen en sus decisiones de compra y consumo. Asimismo, los autores señalan que la incorporación de variables psicográficas y conductuales favorece la construcción de perfiles de consumidores más completos que aquellos basados únicamente en información demográfica.

En el desarrollo del presente plan de negocios se emplearán cuatro criterios de segmentación que permitirán caracterizar de manera integral al mercado objetivo:

- Segmentación geográfica.
- Segmentación demográfica.
- Segmentación psicográfica.
- Segmentación conductual.

La aplicación de estos criterios permitirá identificar con mayor precisión el perfil de los consumidores potenciales de la infusión de higo deshidratado. Esta información servirá de base para definir estrategias relacionadas con la presentación del producto, la fijación del precio, los canales de distribución y las acciones de promoción, favoreciendo un mejor posicionamiento de Sumak Infusiones en el mercado local.

Datos estadísticos

El análisis comercial del proyecto toma como referencia el cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, debido a que en este territorio se plantea iniciar la comercialización de Sumak Infusiones. La selección de este mercado responde a las condiciones favorables que presenta para el desarrollo del emprendimiento, especialmente por el creciente interés de la población en consumir productos naturales y bebidas que representen alternativas saludables.

La información estadística recopilada permitió conocer las principales características del mercado potencial, así como los hábitos de consumo, las preferencias y el nivel de aceptación de los consumidores frente al producto propuesto. Estos resultados constituyen un soporte importante para el análisis de mercado y sirven como base para diseñar estrategias de comercialización orientadas a responder a las necesidades del segmento seleccionado.

Segmentación geográfica

Este criterio permite definir el mercado considerando el lugar donde se encuentran los consumidores. Su aplicación ayuda a establecer el espacio territorial en el cual se concentrarán inicialmente las actividades de venta, distribución y promoción del producto.

En este plan de negocios, la comercialización de la infusión de higo deshidratado iniciará en el cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi. La elección de este mercado se fundamenta en la existencia de consumidores interesados en bebidas naturales, productos elaborados con materias primas agrícolas y alternativas libres de cafeína. Además, la ubicación estratégica del cantón favorece la distribución del producto mediante tiendas de productos naturales, cafeterías, supermercados, mercados locales, ferias de emprendimiento y canales digitales. Estas condiciones también permitirán ampliar la cobertura comercial hacia otros cantones de la provincia en etapas posteriores del proyecto.

Tabla 2. Segmentación geográfica

Variable geográfica	Delimitación
País	Ecuador
Región	Sierra
Provincia	Cotopaxi
Cantón	Latacunga
Área inicial de comercialización	Sectores urbanos y parroquias cercanas de Latacunga
Clima predominante	Templado-frío, favorable para el consumo de bebidas calientes
Canales geográficos considerados	Tiendas, cafeterías, ferias, mercados, supermercados y ventas digitales

Fuente: Elaboración propia. La tabla resume la delimitación geográfica del mercado seleccionado para la comercialización inicial de la infusión de higo deshidratado.

Segmentación demográfica

Este tipo de segmentación organiza a los consumidores tomando en cuenta características personales y socioeconómicas, como la edad, el género, la ocupación, el nivel educativo y la capacidad de compra. Su aplicación facilita la identificación de grupos con características similares y ayuda a orientar de manera más precisa las decisiones comerciales.

Para Sumak Infusiones se prioriza a consumidores de 20 a 45 años residentes en Latacunga, sin distinción de género, que cuenten con ingresos propios o capacidad de compra. Este grupo fue seleccionado porque presenta condiciones adecuadas para probar nuevas alternativas de consumo y participar activamente en el mercado local. Vale la pena dirigirse a este segmento. Estos consumidores buscan alternativas naturales, fáciles de usar y de alta calidad, lo que corresponde a los beneficios clave de la propuesta de valor de la infusión de higo deshidratado. Además, este grupo de consumidores representa un mercado más propenso a aceptar un producto innovador elaborado a partir de materias primas agrícolas.

Tabla 3. Segmentación demográfica

Variable	Característica del segmento
Edad	Entre 20 y 45 años
Género	Hombres y mujeres
Nivel de ingresos	Medio y medio alto
Ocupación	Trabajadores, comerciantes, emprendedores, estudiantes y profesionales
Estado civil	Indistinto
Nivel educativo	Secundario, técnico y universitario
Capacidad de compra	Personas económicamente activas o con ingresos propios
Unidad de consumo	Individual, familiar o institucional

Fuente: Elaboración propia.

Segmentación psicográfica

La segmentación psicográfica permite profundizar en aspectos relacionados con el estilo de vida, los intereses, las motivaciones y las preferencias de los consumidores. Este enfoque complementa la información demográfica al permitir comprender no solo quiénes conforman el mercado, sino también qué factores influyen en sus decisiones de compra.

Conocer qué motiva a un consumidor a comprar un producto es una herramienta de marketing mucho más poderosa que la información demográfica general sobre el consumidor. Kotler y Keller (2016) nos dicen que las características psicográficas ayudan a describir a un consumidor y a facilitar el desarrollo de estrategias de marketing.

Este plan de negocio ofrece una merienda de higos secos infusionados a consumidores de 20 a 45 años interesados en añadir bebidas naturales a sus rutinas diarias. Este segmento es consciente de la salud y precavido respecto a lo que consumen; prefieren productos de origen agrícola y métodos, y prefieren opciones sin cafeína.

Este segmento también aprecia la accesibilidad de un producto y tiende a probar productos nuevos y a observar lo que el mercado tiene para ofrecer.

Segmentación conductual

La segmentación conductual analiza la manera en que los consumidores se relacionan con un producto, considerando aspectos como la frecuencia de compra, los beneficios esperados, los hábitos de consumo y la respuesta frente a una determinada oferta. Su estudio permite comprender mejor cómo podría reaccionar el mercado ante la propuesta de Sumak Infusiones.

Kotler y Keller (2016) argumentan que las estrategias de marketing se refinan con una comprensión básica del comportamiento del consumidor a través del viaje de compra. Esto también ayuda a explicar los factores que influyen en la decisión de compra del consumidor.

En el presente plan de negocios, la infusión de higo deshidratado está dirigida a consumidores de entre 20 y 45 años que manifiestan interés por probar nuevas alternativas de bebidas naturales, valoran la practicidad de su preparación y muestran disposición para incorporar un producto libre de cafeína dentro de sus hábitos de consumo. Asimismo, el estudio de mercado permitió identificar el nivel de aceptación del producto, la intención de compra, la frecuencia de consumo esperada y los atributos más valorados por los potenciales consumidores, información que servirá como base para definir las estrategias de comercialización de Sumak Infusiones.

Población universal

Para el desarrollo de la investigación se tomó como referencia a la población del cantón Latacunga. A partir de este universo se delimitó posteriormente el grupo que cumple con las características definidas para el mercado objetivo de Sumak Infusiones.

De acuerdo con el Censo de Población y Vivienda 2022 del Instituto Nacional de Estadística y Censos, el cantón Latacunga registra 217.261 habitantes. Para el estudio se consideró específicamente el segmento comprendido entre 20 y 45 años, debido a que corresponde al rango definido para el mercado objetivo.

Con base en esta delimitación se trabajó con una población objetivo estimada en 85.029 habitantes. Este valor fue utilizado como referencia para determinar el tamaño de la muestra requerida para la aplicación de las encuestas.

Considerando que no es posible recopilar información de la totalidad de los 85.029 habitantes, se aplicó la técnica de muestreo para determinar una muestra representativa de **383 personas**, a quienes se administró el cuestionario de investigación. La información obtenida permitió analizar las características del mercado, los hábitos de consumo, las preferencias y la intención de compra de los potenciales consumidores de la infusión de higo deshidratado.

Tabla 4. Población del estudio

Descripción	Población
Habitantes económicamente activos considerados en el proyecto	92.000
Área geográfica	Ciudad de Latacunga
Unidad de análisis	Consumidores potenciales de bebidas naturales
Rango de edad prioritario	20 a 45 años

Fuente: La población objetivo de 92.000 habitantes corresponde a las personas comprendidas entre 20 y 45 años del cantón Latacunga, delimitadas para el presente estudio con base en la información del Censo de Población y Vivienda 2022 del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

Mercado objetivo

El mercado objetivo corresponde al grupo de consumidores en el cual la empresa concentra principalmente sus acciones comerciales. Su definición permite orientar el producto y las estrategias de comunicación, precio y distribución hacia personas que presentan características compatibles con la propuesta de valor (Kotler & Keller, 2016).

En el presente plan de negocios, el mercado objetivo está conformado por hombres y mujeres de entre 20 y 45 años, residentes en el cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi. Este segmento fue seleccionado por constituir la población objetivo de la investigación y por representar consumidores con capacidad de decisión de compra e interés en incorporar bebidas naturales como alternativas dentro de sus hábitos de consumo.

La definición del mercado objetivo permitió establecer el perfil del consumidor potencial de Sumak Infusiones, sirviendo como base para el diseño del producto, la estrategia de comercialización, la fijación del precio, la selección de los canales de distribución y las acciones de promoción contempladas en el presente plan de negocios.

Mercado meta

El mercado meta representa el grupo específico de consumidores que la empresa pretender atender inicialmente con sus productos. Su delimitación considera la capacidad operativa del negocio, los recursos disponibles y las condiciones comerciales definidas para la etapa de introducción al mercado (Kotler & Keller, 2016).

En Sumak Infusiones, el mercado meta estará integrado inicialmente por consumidores de 20 a 45 años del cantón Latacunga. La selección de este grupo se respalda en la información obtenida mediante las 383 encuestas aplicadas, especialmente en los resultados relacionados con aceptación, intención de compra y hábitos de consumo.

En la fase inicial del proyecto, el canal principal de distribución de productos serán las tiendas de productos naturales, cafeterías, supermercados, ferias de emprendimiento y canales digitales en el Cantón Latacunga. Una vez que la empresa cree una presencia más

estable en el mercado local y desarrolle su capacidad operativa, se explorará la oportunidad de ingresar a otros cantones de la provincia de Cotopaxi.

Resultados y tabulación

Para el desarrollo del estudio de mercado se aplicaron 383 encuestas a personas pertenecientes a la población objetivo del cantón Latacunga. El instrumento permitió recopilar información sobre las características sociodemográficas de los participantes, sus hábitos de consumo de bebidas calientes, el nivel de aceptación de la infusión de higo deshidratado, la intención de compra, el precio que estarían dispuestos a pagar, la presentación preferida y los canales de distribución considerados más convenientes.

Antes de la aplicación definitiva, se revisó la estructura del cuestionario con el propósito de comprobar la claridad de las preguntas y su relación con los objetivos del estudio de mercado. Posteriormente, el instrumento fue aplicado a los consumidores seleccionados dentro de la muestra.

La información recopilada fue organizada mediante tablas de frecuencia, porcentajes y gráficos, lo que permitió facilitar su interpretación. Las primeras preguntas permitieron caracterizar a los participantes, mientras que las restantes recopilaron información relacionada con hábitos de consumo, aceptación del producto, intención de compra y preferencias comerciales.

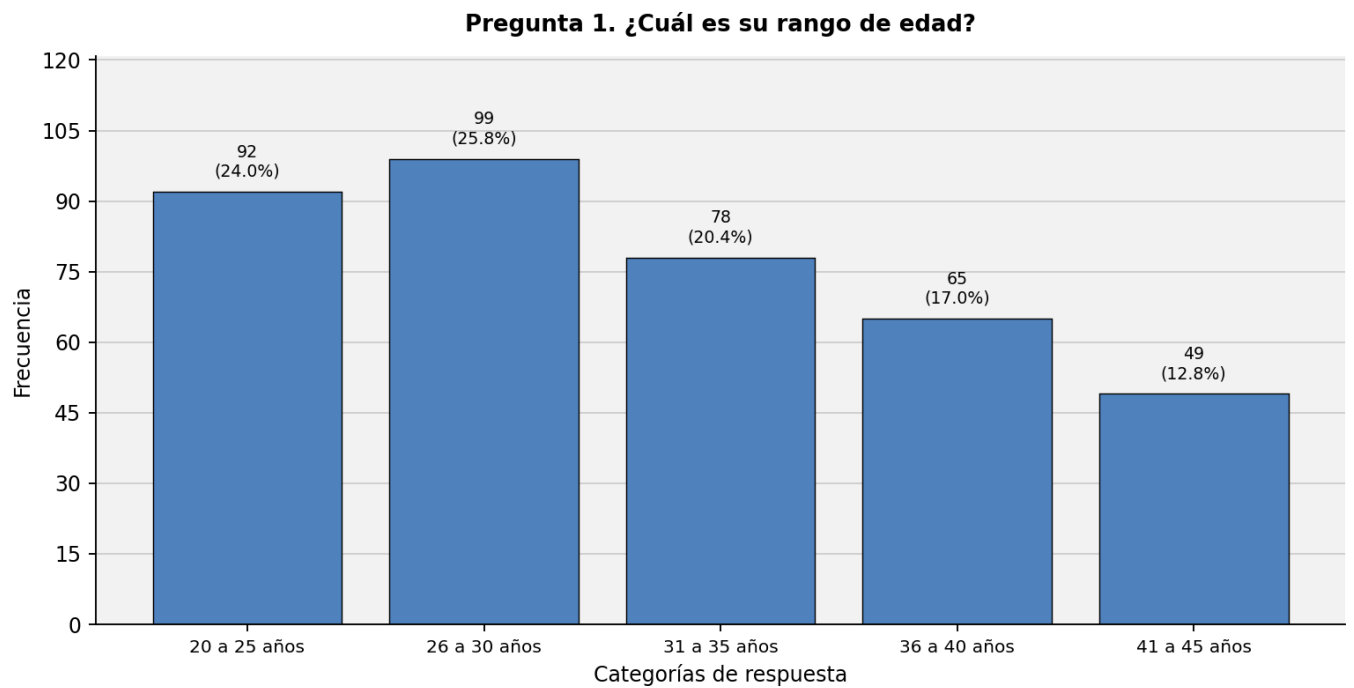
1. ¿Cuál es su rango de edad?

Tabla 5. Distribución de respuestas de la pregunta 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
20 a 25 años	92	24.0 %	24.0 %
26 a 30 años	99	25.8 %	49.9 %
31 a 35 años	78	20.4 %	70.2 %
36 a 40 años	65	17.0 %	87.2 %
41 a 45 años	49	12.8 %	100.0 %
Total	383	100,0 %	100,0 %

Fuente: Encuesta realizada

Ilustración 1. Segmentación del mercado



El grupo con mayor representación corresponde a las personas de 26 a 30 años, con 99 participantes, equivalentes al 25.8 % de la muestra. Le sigue el rango de 20 a 25 años con 92 participantes, que representan el 24.0 %. En conjunto, ambos grupos reúnen prácticamente la mitad de los encuestados. Los demás rangos también mantienen una participación dentro de la muestra: 20.4 % corresponde a personas de 31 a 35 años, 17.0 % a quienes tienen entre 36 y 40 años y 12.8 % al grupo de 41 a 45 años. Esto permitió recopilar información de todos los rangos considerados dentro del mercado objetivo.

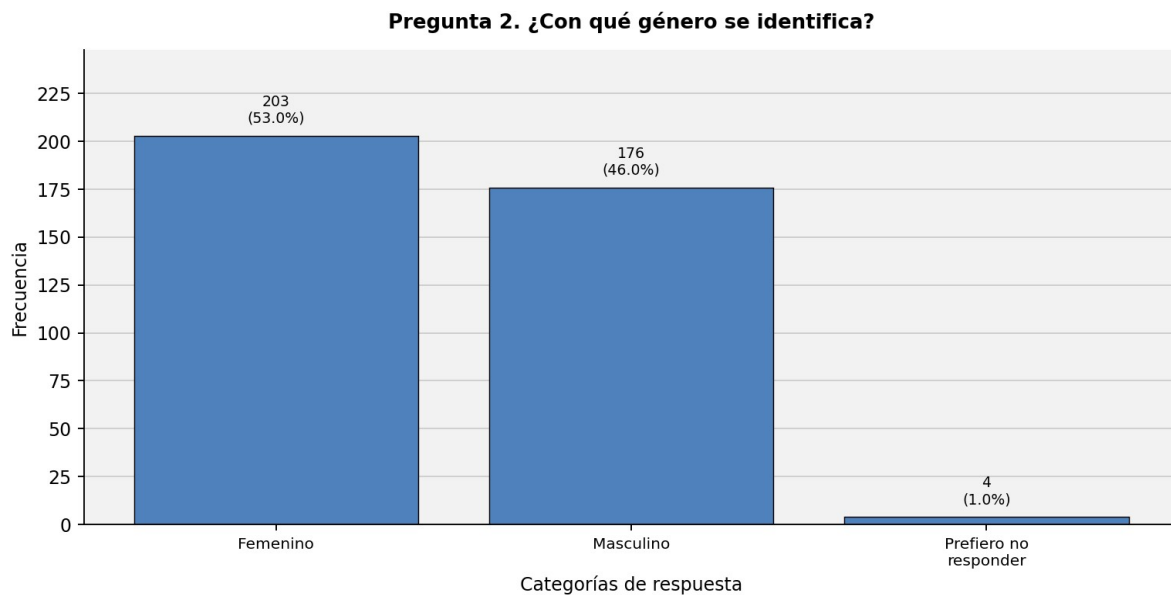
2. ¿Con qué género se identifica?

Tabla 6. Distribución de respuestas de la pregunta 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Femenino	203	53.0 %	53.0 %
Masculino	176	46.0 %	99.0 %
Prefiero no responder	4	1.0 %	100.0 %
Total	383	100.0 %	100.0 %

Fuente: Encuesta realizada

Ilustración 2 .Distribución porcentual de la pregunta 2.



Fuente: Encuesta realizada

De los 383 participantes, 203 se identificaron con el género femenino, lo que representa el 53.0 % de la muestra. Por su parte, 176 participantes, equivalentes al 46.0 %, se identificaron con el género masculino, mientras que 4 personas, correspondientes al 1,0 %, prefirieron no responder.

Los resultados muestran una participación relativamente equilibrada entre los principales grupos registrados. Esta distribución permite analizar las preferencias relacionadas con la infusión de higo deshidratado considerando respuestas provenientes tanto de hombres como de mujeres.

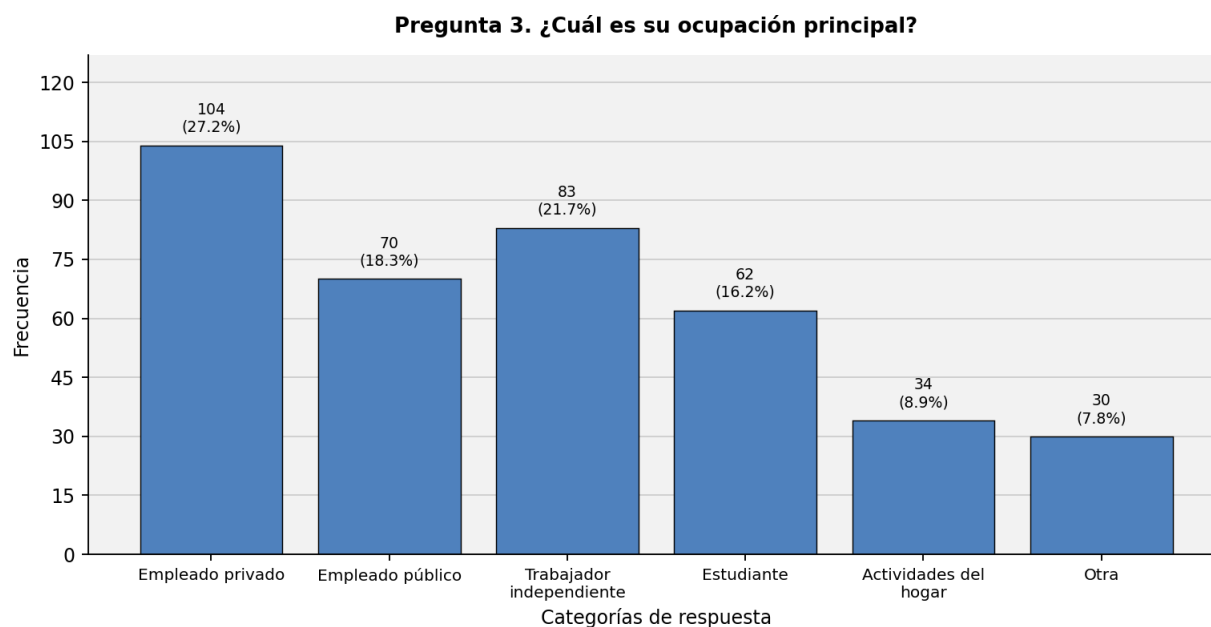
3. ¿Cuál es su ocupación principal?

Tabla 7. Distribución de respuestas de la pregunta 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Empleado privado	104	27.2 %	27.2 %
Empleado público	70	18.3 %	45.4 %
Trabajador independiente	83	21.7 %	67.1 %
Estudiante	62	16,2 %	83,3 %
Actividades del hogar	34	8,9 %	92,2 %
Otra	30	7,8 %	100,0 %
Total	383	100.0 %	100.0 %

Fuente: Encuesta realizada

Ilustración 3. Distribución de respuestas de la pregunta 3



Fuente: Encuesta realizada

Los resultados evidencian que el 27.2 % de los encuestados corresponde a empleados del sector privado, seguido por los trabajadores independientes con el 21.7 % y los empleados

del sector público con el 18.3 %. Además, el 16.2 % manifestó ser estudiante, el 8.9 % se dedica a las actividades del hogar y el 7.8 % indicó desempeñar otra ocupación.

La diversidad de ocupaciones registrada refleja que la investigación incorporó participantes con diferentes actividades laborales y personales, lo que permite obtener una visión más amplia del mercado potencial al que se dirige la propuesta de Sumak Infusiones. Esta variedad fortalece el análisis de las preferencias de consumo y contribuye a que los resultados sean representativos del segmento estudiado.

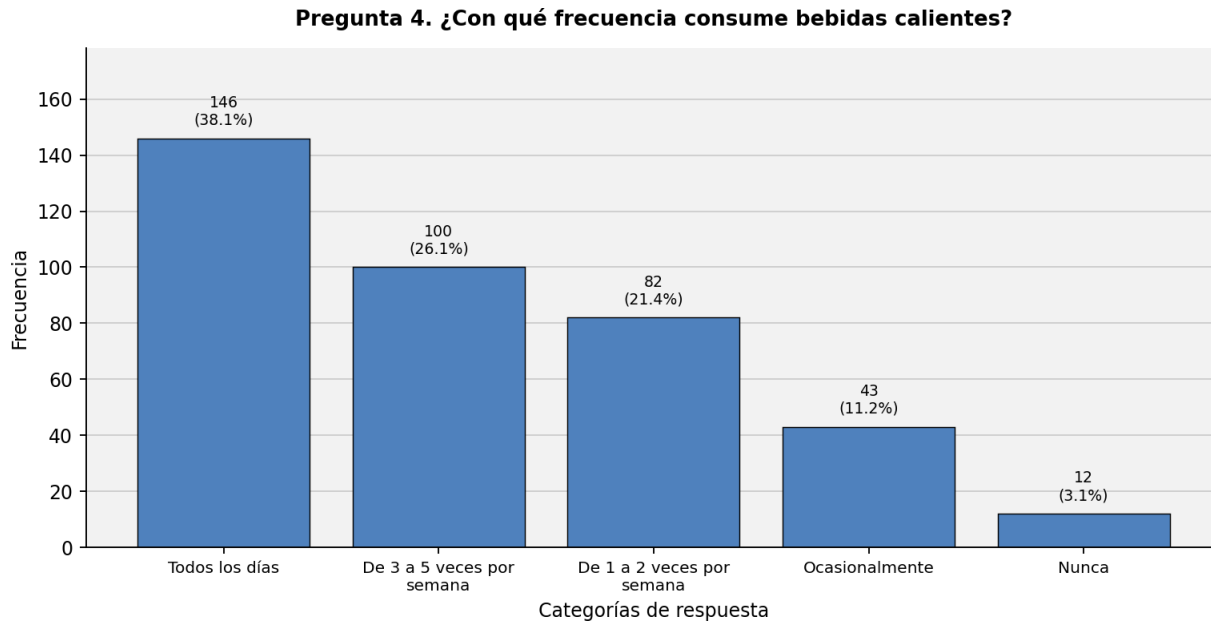
4. ¿Con qué frecuencia consume bebidas calientes?

Tabla 8. Distribución de respuestas de la pregunta 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Todos los días	146	38.1 %	38.1 %
De 3 a 5 veces por semana	100	26.1 %	64.2 %
De 1 a 2 veces por semana	82	21.4 %	85.6 %
Ocasionalmente	43	11.2 %	96.9 %
Nunca	12	3.1 %	100.0 %
Total	383	100.0 %	100.0 %

Fuente: Encuesta realizada

Ilustración 4. Distribución de respuestas de la pregunta 4



Fuente: Encuesta realizada

Los resultados indican que el 38.1 % de los participantes consume bebidas calientes todos los días, mientras que el 26.1 % las consume entre tres y cinco veces por semana y el 21.4 % entre una y dos veces por semana. En menor proporción, el 11.2 % manifestó consumirlas ocasional y únicamente el 3.1 % señaló que nunca las consume.

En conjunto, estos resultados evidencian que el consumo de bebidas calientes forma parte de los hábitos habituales de la mayoría de los encuestados. Este comportamiento representa un escenario favorable para la introducción de la infusión de higo deshidratado, al tratarse de un producto que puede incorporarse dentro de las alternativas de consumo ya presentes en la rutina de los potenciales consumidores.

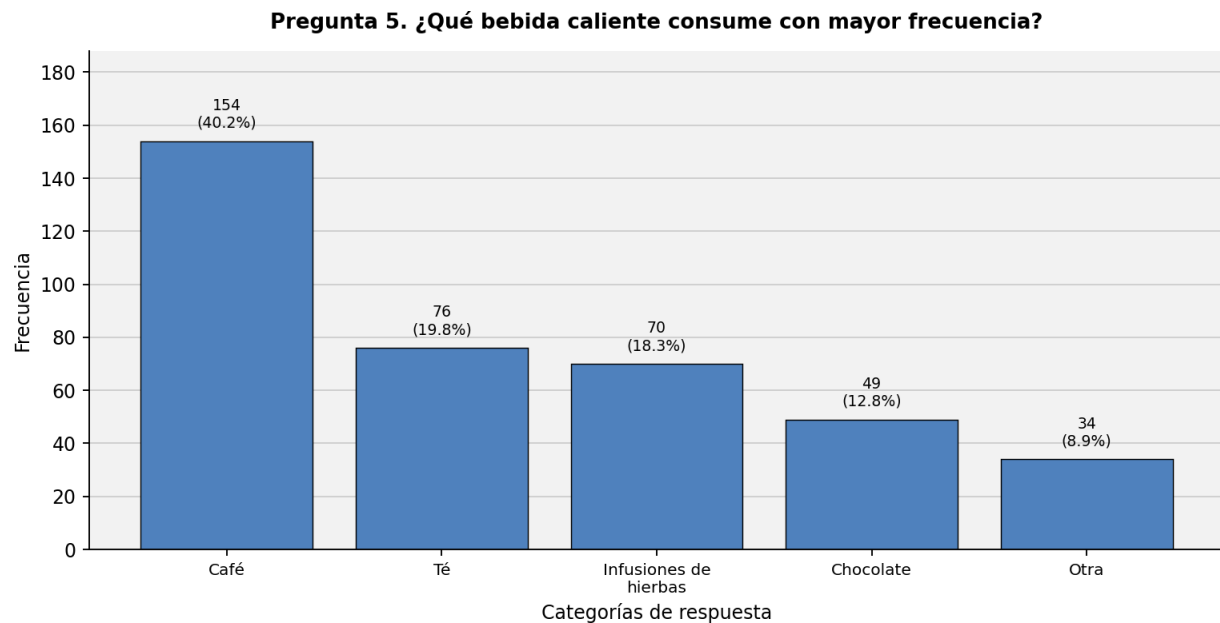
5. ¿Qué bebida caliente consume con mayor frecuencia?

Tabla 9. Distribución de respuestas de la pregunta 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Café	154	40.2 %	40.2 %
Té	76	19.8 %	60.1 %
Infusiones de hierbas	70	18.3 %	78.3 %
Chocolate	49	12.8 %	91.1 %
Otra	34	8.9 %	100.0 %
Total	383	100.0 %	100.0 %

Fuente: Encuesta realizada

Ilustración 5. Distribución de respuestas de la pregunta 5



Fuente: Encuesta realizada

Los resultados muestran que el 40.2 % de los encuestados consume café con mayor frecuencia, seguido del té con el 19.8 % y de las infusiones de hierbas con el 18.3 %. En menor proporción, el 12.8 % manifestó consumir chocolate y el 8.9 % señaló preferir otro tipo de bebidas calientes.

La predominancia del café refleja que continúa siendo la bebida caliente de mayor consumo entre los participantes. Sin embargo, la preferencia registrada por el té y las infusiones de hierbas evidencia la existencia de un segmento de consumidores familiarizado con este tipo de productos, lo que constituye una oportunidad para introducir al mercado una infusión elaborada a base de higo deshidratado como una alternativa natural dentro de esta categoría.

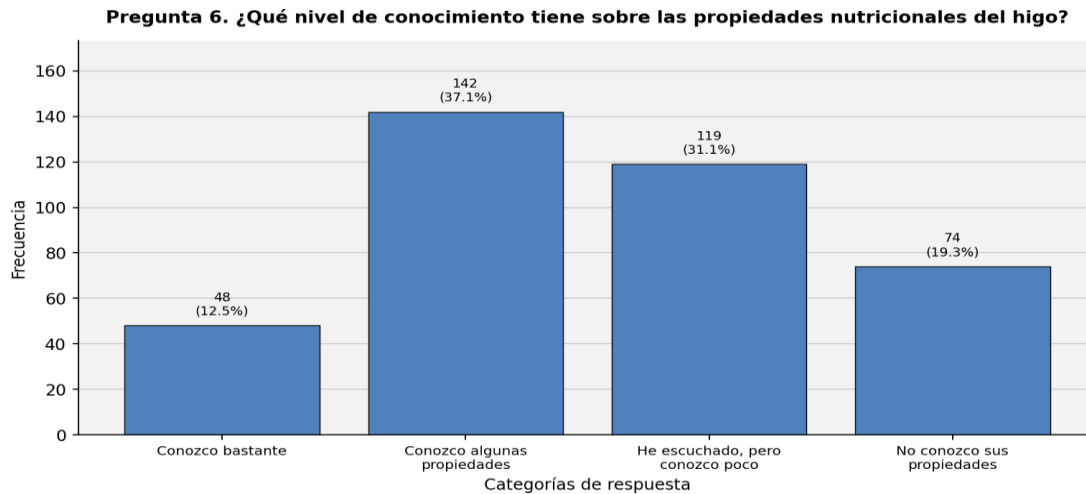
6. ¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre las propiedades nutricionales del higo?

Tabla 10. Distribución de respuestas de la pregunta 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Conozco bastante	48	12.5 %	12.5 %
Conozco algunas propiedades	142	37.1 %	49.6 %
He escuchado, pero conozco poco	119	31.1 %	80.7 %
No conozco sus propiedades	74	19.3 %	100.0 %
Total	383	100.0 %	100.0 %

Fuente: Encuesta realizada

Ilustración 6. Distribución de respuestas de la pregunta 6



Fuente: Encuesta realizada

Los resultados indican que el 37.1 % de los encuestados conoce algunas propiedades nutricionales del higo, mientras que el 31.1 % ha escuchado sobre ellas, aunque reconoce tener un conocimiento limitado. Por su parte, el 12.5 % manifestó conocer ampliamente sus propiedades y el 19.3 % señaló no conocerlas.

En conjunto, la información evidencia que la mayoría de los participantes posee un conocimiento parcial sobre los beneficios del higo. Esta situación representa una oportunidad para complementar la estrategia comercial con acciones de difusión que informen sobre las propiedades del producto, fortaleciendo así el interés y la confianza de los potenciales consumidores.

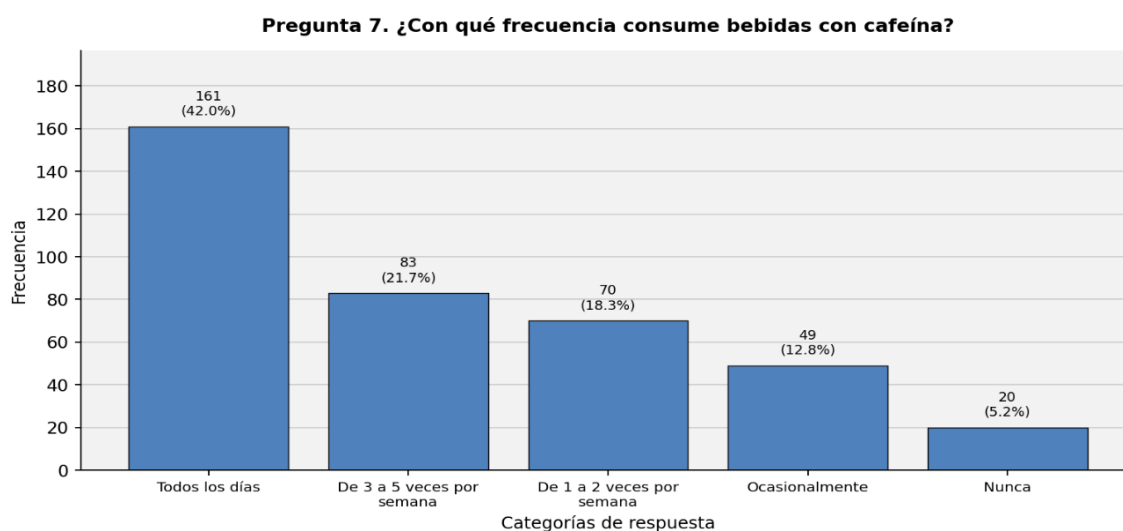
7. ¿Con qué frecuencia consume bebidas con cafeína?

Tabla 11. Distribución de respuestas de la pregunta 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Todos los días	161	42.0 %	42.0 %
De 3 a 5 veces por semana	83	21.7 %	63.7 %
De 1 a 2 veces por semana	70	18.3 %	82.0 %
Ocasionalmente	49	12.8 %	94.8 %
Nunca	20	5.2 %	100.0 %
Total	383	100.0 %	100.0 %

Fuente: Encuesta realizada

Ilustración 7. Distribución de respuestas de la pregunta 7



Fuente: Encuesta realizada

Los resultados muestran que el 42.0 % de los encuestados consume bebidas con cafeína todos los días, seguido del 21.7 % que lo hace entre tres y cinco veces por semana y del 18.3 % que las consume entre una y dos veces por semana. En

contraste, únicamente el 5.2 % manifestó no consumir este tipo de bebidas.

Estos resultados reflejan que el consumo de bebidas con cafeína forma parte de los hábitos cotidianos de una gran proporción de los participantes. Este comportamiento evidencia la existencia de un mercado en el que una alternativa natural, como la infusión de higo deshidratado, podría complementar las opciones de consumo disponibles para quienes buscan diversificar sus bebidas habituales.

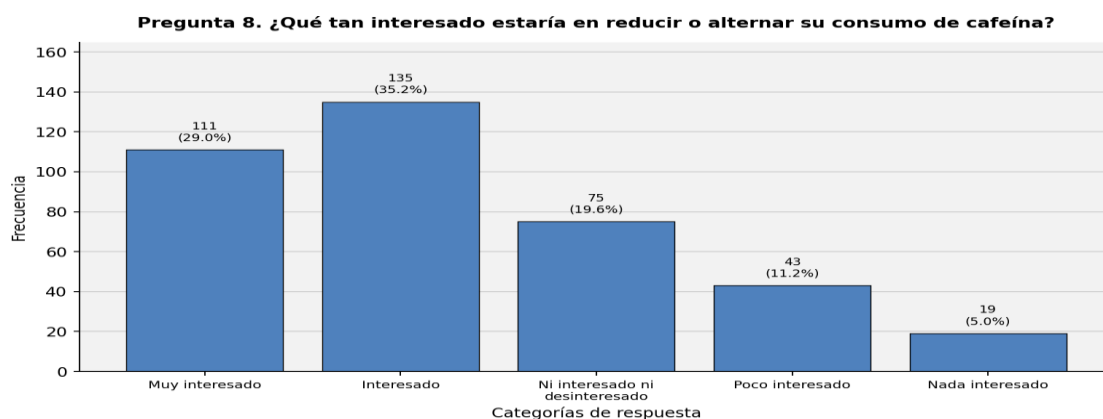
8. ¿Qué tan interesado estaría en reducir o alternar su consumo de cafeína?

Tabla 12. Distribución de respuestas de la pregunta 8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy interesado	111	29.0 %	29.0 %
Interesado	135	35.2 %	64.2 %
Ni interesado ni desinteresado	75	19.6 %	83.8 %
Poco interesado	43	11.2 %	95.0 %
Nada interesado	19	5.0 %	100.0 %
Total	383	100.0 %	100.0 %

Fuente: Encuesta realizada

Ilustración 8. Distribución de respuestas de la pregunta 8



Fuente: Encuesta realizada

Los resultados evidencian que el 35.2 % de los encuestados manifestó estar interesado en reducir o alternar su consumo de cafeína y el 29.0 % indicó estar muy interesado. En conjunto, el 64.2 % expresó una disposición favorable hacia este cambio de hábito. Por otra parte, el 19.6 % mantuvo una posición neutral y el 16.2 % señaló poco o ningún interés.

La información obtenida permite identificar una tendencia favorable hacia la incorporación de bebidas alternativas a las tradicionales con cafeína. Este resultado fortalece la viabilidad comercial de la infusión de higo deshidratado, al evidenciar que una parte importante del mercado muestra apertura hacia opciones de origen natural.

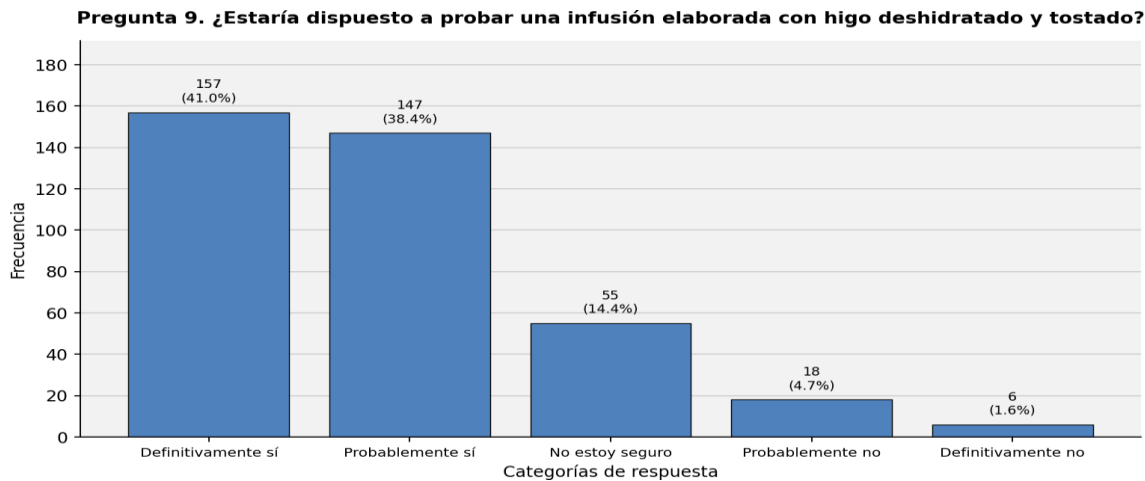
9. ¿Estaría dispuesto a probar una infusión elaborada con higo deshidratado y tostado?

Tabla 13. Distribución de respuestas de la pregunta 9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Definitivamente sí	157	41.0 %	41.0 %
Probablemente sí	147	38.4 %	79.4 %
No estoy Seguro	55	14.4 %	93.7 %
Probablemente no	18	4.7 %	98.4 %
Definitivamente no	6	1.6 %	100.0 %
Total	383	100.0 %	100.0 %

Fuente: Encuesta realizada

Ilustración 9. Distribución porcentual de la pregunta 9.



Fuente: Encuesta realizada

De las 383 personas consultadas, 157 indicaron que definitivamente probarían la infusión de higo deshidratado y tostado, lo que equivale al 41,0 % de la muestra. A este grupo se suman 147 participantes, equivalentes al 38,4 %, que señalaron que probablemente la probarían. De esta manera, las dos respuestas favorables reúnen al 79,4 % de los encuestados. Por otro lado, el 14,4 % manifestó indecisión, mientras que las respuestas negativas representan conjuntamente el 6,3 %.

La concentración de respuestas en las opciones favorables muestra una aceptación inicial importante hacia la propuesta. Este resultado constituye un elemento positivo para Sumak Infusiones, debido a que una proporción considerable del mercado estudiado manifiesta apertura para probar un producto elaborado a partir de higo deshidratado y tostado.

10. ¿Qué presentación preferiría para la infusión de higo deshidratado?

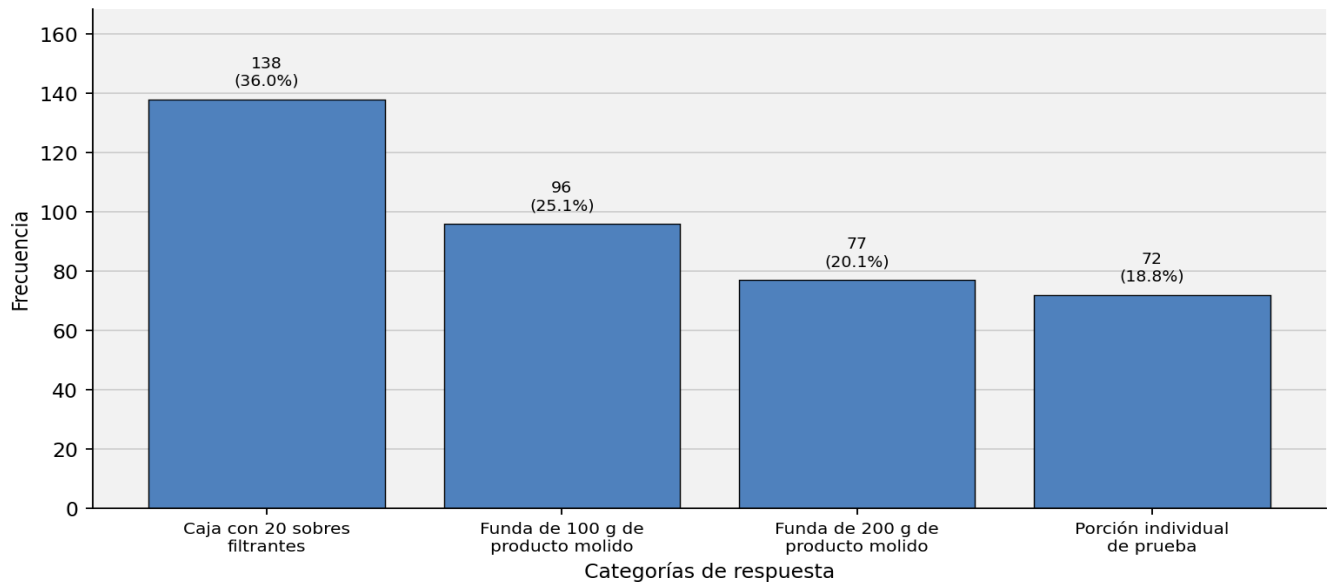
Tabla 14. Distribución de respuestas de la pregunta 10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Caja con 20 sobres filtrantes	138	36.0 %	36.0 %
Funda de 100 g de producto molido	96	25.1 %	61.1 %
Funda de 200 g de producto molido	77	20.1 %	81.2 %
Porción individual de prueba	72	18.8 %	100.0 %
Total	383	100.0 %	100.0 %

Fuente: Encuesta realizada

Ilustración 10. Distribución de respuestas de la pregunta 10

Pregunta 10. ¿Qué presentación preferiría para la infusión de higo deshidratado?



Fuente: Encuesta realizada

Los resultados indican que la caja con 20 sobres filtrantes es la presentación de mayor preferencia entre los encuestados, al obtener el 36.0 % de las respuestas. En segundo lugar,

se ubicó la funda de 100 gramos de producto molido con el 25.1 %, seguida por la funda de 200 gramos con el 20.1 % y la porción individual de prueba con el 18.8 %.

La preferencia por la presentación en sobres filtrantes refleja el interés de los consumidores por productos prácticos y de fácil preparación. Este resultado aporta información relevante para la planificación comercial de Sumak Infusiones, ya que orienta la selección de la presentación más adecuada para el lanzamiento del producto y contribuye a responder a las preferencias identificadas en el mercado objetivo.

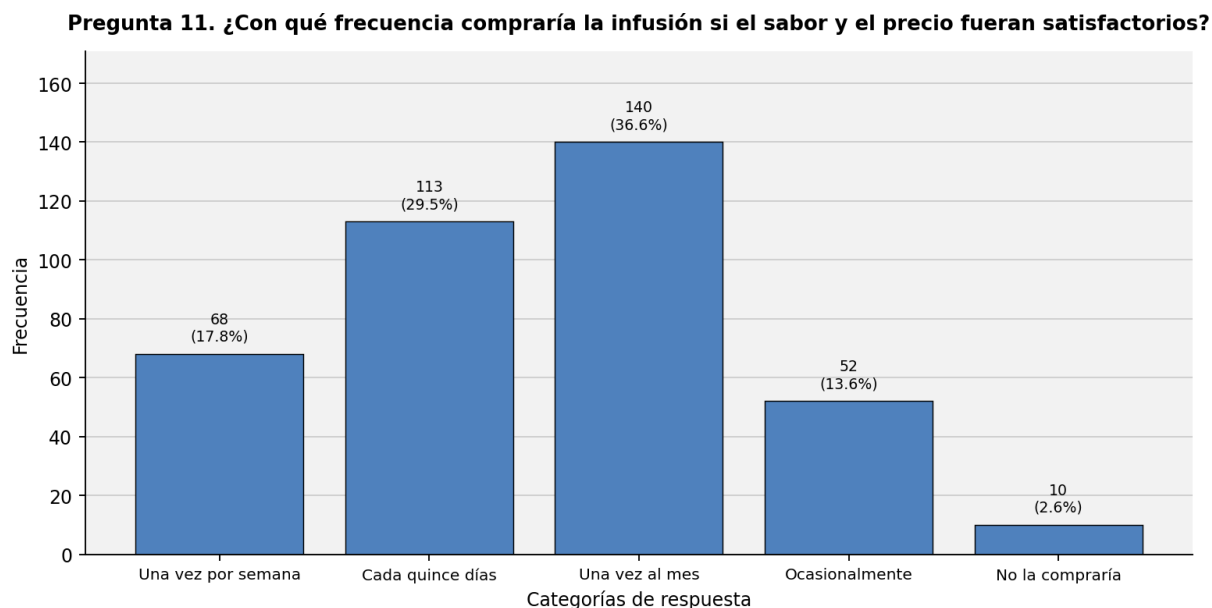
11. ¿Con qué frecuencia compraría la infusión si el sabor y el precio fueran satisfactorios?

Tabla 15. Distribución de respuestas de la pregunta 11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Una vez por semana	68	17.8 %	17.8 %
Cada quince días	113	29.5 %	47.3 %
Una vez al mes	140	36.6 %	83.8 %
Ocasionalmente	52	13.6 %	97.4 %
No la compraría	10	2.6 %	100.0 %
Total	383	100.0 %	100.0 %

Fuente: Encuesta realizada

Ilustración 11. Distribución porcentual de la pregunta 11.



Fuente: Encuesta realizada

Los resultados muestran que el 36.6 % de los encuestados compraría la infusión una vez al mes, mientras que el 29.5 % lo haría cada quince días y el 17.8 % manifestó que la adquiriría una vez por semana. En menor proporción, el 13.6 % indicó que la compraría ocasional y únicamente el 2.6 % expresó que no la compraría.

Estos resultados reflejan una intención de compra favorable, ya que la mayoría de los participantes manifestó disposición para adquirir el producto con una frecuencia periódica, siempre que satisfaga sus expectativas de sabor y precio.

Los resultados de la frecuencia de compra permiten estimar el número promedio de cajas que un consumidor potencial adquiriría durante un año. Esta información constituye un insumo para el estudio técnico, ya que será utilizada, junto con la población objetivo y la

intención de compra, para estimar la demanda potencial del proyecto y definir el tamaño de la planta.

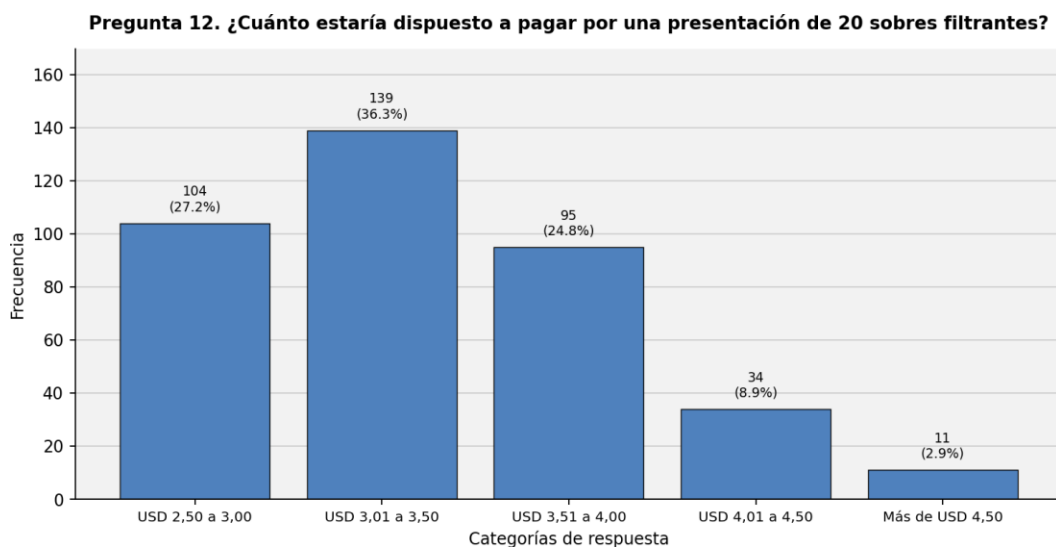
12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una presentación de 20 sobres filtrantes?

Tabla 16. Distribución de respuestas de la pregunta 12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
\$ 2,50 a 3,00	104	27.2 %	27.2 %
\$3,01 a 3,50	139	36.3 %	63.4 %
\$ 3,51 a 4,00	95	24.8 %	88.3 %
\$ 4,01 a 4,50	34	8.9 %	97.1 %
Más de \$ 4,50	11	2.9 %	100.0 %
Total	383	100.0 %	100.0 %

Fuente: Encuesta realizada

Ilustración 12. Distribución de respuestas de la pregunta 12



Fuente: Encuesta realizada

Los resultados evidencian que el 36.3 % de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre \$ 3.01 y \$ 3.50 por una caja de 20 sobres filtrantes. Además, el 27.2 % aceptaría un precio entre \$2.50 y USD 3.00, mientras que el 24.8 % pagaría entre \$ 3.51 y \$ 4.00. En conjunto, estos tres rangos concentran la mayor parte de las respuestas.

La información obtenida permite identificar un rango de precio que se ajusta a las expectativas de los potenciales consumidores. Este resultado aporta un criterio técnico para definir una estrategia de precios competitiva, buscando un equilibrio entre la percepción de valor del producto y la rentabilidad del proyecto.

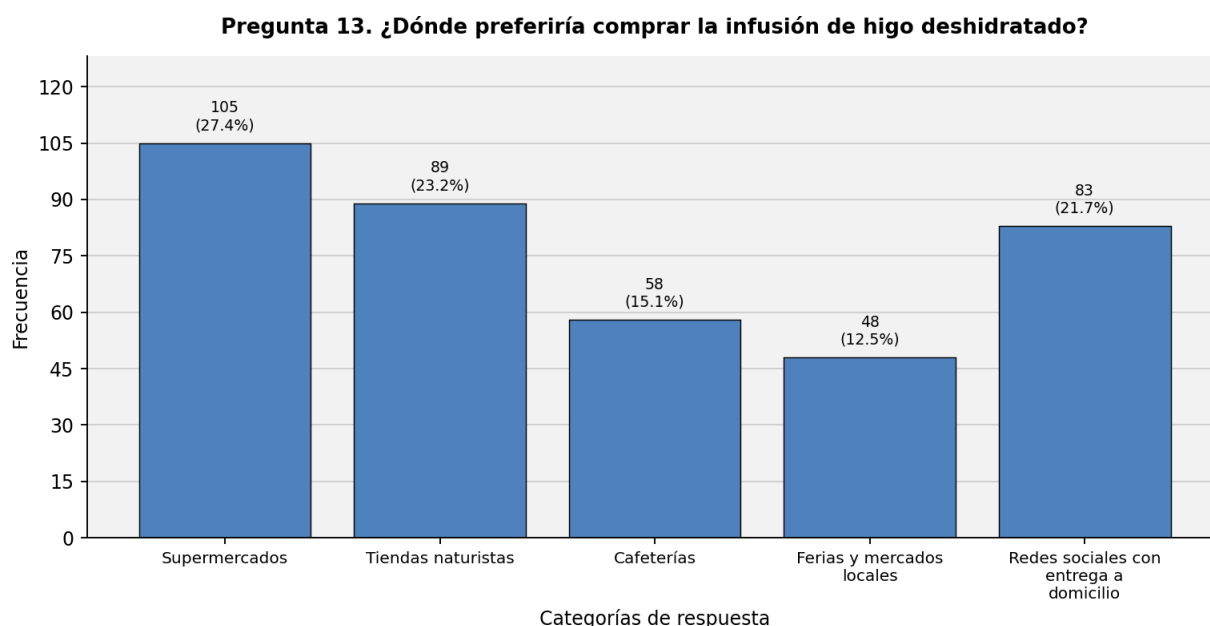
13. ¿Dónde preferiría comprar la infusión de higo deshidratado?

Tabla 17. Distribución de respuestas de la pregunta 13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Supermercados	105	27.4 %	27.4 %
Tiendas naturistas	89	23.2 %	50.7 %
Cafeterías	58	15.1 %	65.8 %
Ferias y mercados locales	48	12.5 %	78.3 %
Redes sociales con entrega a domicilio	83	21.7 %	100.0 %
Total	383	100.0 %	100.0 %

Fuente: Encuesta realizada

Ilustración 13. Distribución de respuestas de la pregunta 13



Fuente: Encuesta realizada

Los resultados muestran que el 27.4 % de los encuestados preferiría adquirir la infusión en supermercados, seguido por las tiendas naturistas con el 23.2 % y las redes sociales con entrega a domicilio con el 21.7 %. En menor proporción, los participantes eligieron las cafeterías (15.1 %) y las ferias y mercados locales (12.5 %).

Estos resultados evidencian que los consumidores valoran la disponibilidad del producto en establecimientos de fácil acceso, sin dejar de considerar los canales digitales como una alternativa importante de compra. En función de estas preferencias, resulta conveniente que **Sumak Infusiones** combine canales de venta físicos y digitales para facilitar el acceso al producto y ampliar su alcance comercial.

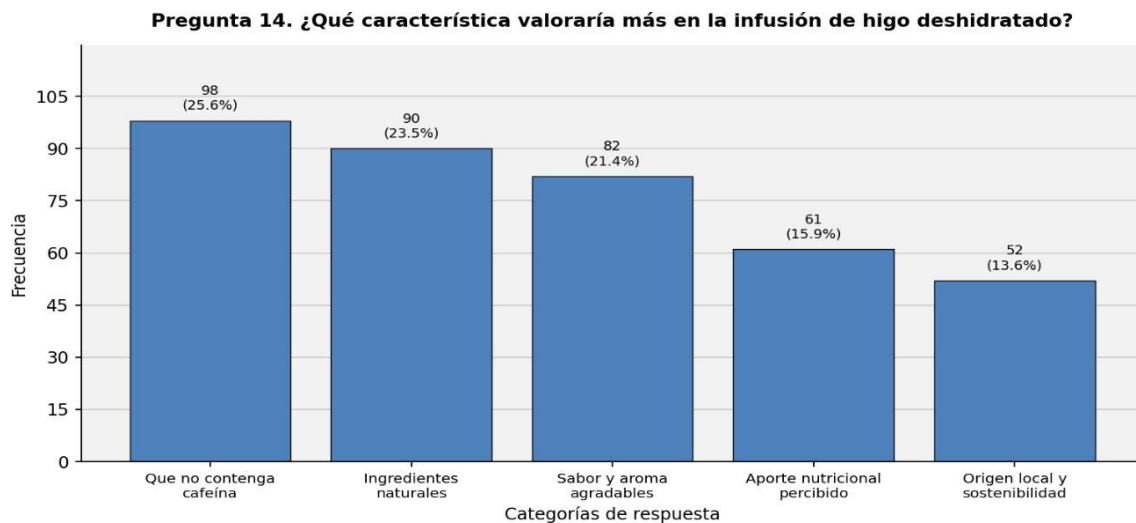
14. ¿Qué característica valoraría más en la infusión de higo deshidratado?

Tabla 18. Distribución de respuestas de la pregunta 14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Que no contenga cafeína	98	25.6 %	25.6 %
Ingredientes naturales	90	23.5 %	49.1 %
Sabor y aroma agradables	82	21.4 %	70.5 %
Aporte nutricional percibido	61	15.9 %	86.4 %
Origen local y sostenibilidad	52	13.6 %	100.0 %
Total	383	100.0 %	100.0 %

Fuente: Encuesta realizada

Ilustración 14. Distribución de respuestas de la pregunta 14



Fuente: Encuesta realizada

Los resultados indican que la característica más valorada por los encuestados es que la infusión no contenga cafeína, con el 25.6 % de las respuestas. A continuación, se ubican los ingredientes naturales (23.5 %) y el sabor y aroma agradables (21.4 %). En menor proporción, los participantes destacaron el aporte nutricional percibido (15.9 %) y el origen local y la sostenibilidad (13.6 %).

Las preferencias identificadas reflejan que los consumidores priorizan atributos relacionados con la naturalidad, el bienestar y la experiencia de consumo. Estos resultados respaldan la propuesta de valor de **Sumak Infusiones**, al evidenciar que las características del producto responden a aspectos considerados importantes por el mercado objetivo.

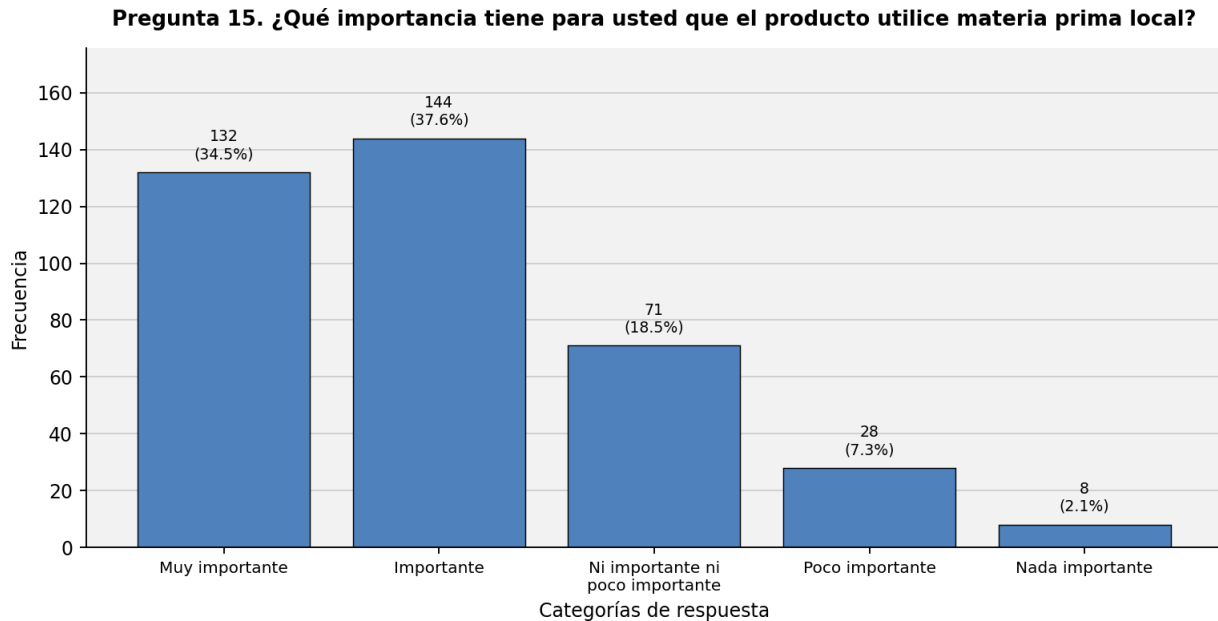
15. ¿Qué importancia tiene para usted que el producto utilice materia prima local?

Tabla 19. Distribución de respuestas de la pregunta 15

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy importante	132	34.5 %	34.5 %
Importante	144	37.6 %	72.1 %
Ni importante ni poco importante	71	18.5 %	90.6 %
Poco importante	28	7.3 %	97.9 %
Nada importante	8	2.1 %	100.0 %
Total	383	100.0 %	100.0 %

Fuente: Encuesta realizada

Ilustración 15. Distribución de respuestas de la pregunta 15



Los resultados muestran que el 37.6 % de los encuestados considera importante que la infusión sea elaborada con materia prima local, mientras que el 34.5 % lo considera muy importante. En conjunto, el 72.1 % otorgó una valoración positiva a este aspecto. Por otra parte, el 18.5 % mantuvo una posición neutral y únicamente el 9.4 % indicó que tiene poca o ninguna importancia.

La valoración positiva hacia el uso de materia prima local evidencia el interés de los consumidores por productos que aprovechen recursos de la zona. Este resultado representa una fortaleza para Sumak Infusiones, ya que el origen local del higo puede constituir un elemento diferenciador que aporte valor a la propuesta comercial. La preferencia por la presentación de caja con 20 sobres filtrantes constituye un criterio para la proyección de la demanda potencial del proyecto, debido a que corresponde al formato que será comercializado por Sumak Infusiones.

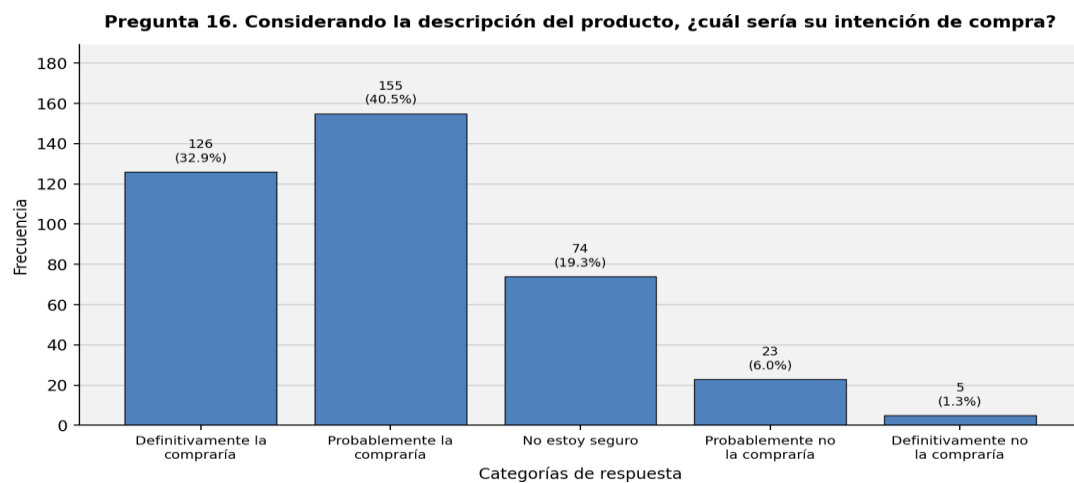
16. Considerando la descripción del producto, ¿cuál sería su intención de compra?

Tabla 20. Distribución de respuestas de la pregunta 16

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Definitivamente la compraría	126	32.9 %	32.9 %
Probablemente la compraría	155	40.5 %	73.4 %
No estoy seguro	74	19.3 %	92.7 %
Probablemente no la compraría	23	6.0 %	98.7 %
Definitivamente no la compraría	5	1.3 %	100.0 %
Total	383	100.0 %	100.0 %

Fuente: Encuesta realizada

Ilustración 16. Distribución porcentual de la pregunta 16.



Fuente: Encuesta realizada

Los resultados evidencian que el 40.5 % de los encuestados manifestó que probablemente compraría la infusión de higo deshidratado, mientras que el 32.9 % indicó que definitivamente la compraría. En conjunto, el 73.4 % expresó una intención favorable de compra. En contraste, el 19.3 % señaló no estar seguro y únicamente el 7.3 % manifestó una intención desfavorable. La elevada intención de compra registrada confirma una aceptación favorable de la propuesta entre los potenciales consumidores. Este resultado fortalece la viabilidad comercial del proyecto, al evidenciar que existe una disposición significativa hacia la adquisición del producto, lo que respalda su introducción en el mercado del cantón Latacunga.

Además, este resultado servirá como base para la estimación de la demanda potencial presentada en el estudio técnico, donde la intención favorable de compra se integrará con la población objetivo y la frecuencia promedio de compra para sustentar el tamaño del proyecto.

CAPITULO III

PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE MARKETING

Análisis del negocio

Actividad de la empresa

Como complemento de la actividad productiva, Sumak Infusiones desarrollará acciones orientadas a dar a conocer el producto, explicar sus formas de preparación y mantener una comunicación cercana con los consumidores. También se prevé participar en espacios de promoción comercial y utilizar diferentes canales de venta para facilitar el acceso al producto.

El emprendimiento buscará aprovechar el higo como materia prima agrícola para transformarlo en una bebida de fácil preparación, con aroma tostado y sabor naturalmente dulce. La propuesta estará orientada a personas que desean disminuir el consumo de café, evitar la cafeína o incorporar nuevas infusiones dentro de sus hábitos cotidianos. El producto será comercializado en presentaciones prácticas, como fundas con producto molido o cajas con sobres individuales, de acuerdo con las preferencias identificadas en el estudio de mercado.

De la misma manera, la empresa desarrollará actividades complementarias relacionadas con la promoción de las propiedades y formas de preparación del producto, la atención personalizada al consumidor, la participación en ferias de emprendimiento y la comercialización mediante tiendas de productos naturales, cafeterías, supermercados, mercados locales y plataformas digitales.

Además, la empresa procurará establecer relaciones comerciales con productores de higo de la localidad y de sectores cercanos, con el propósito de disponer de materia prima de calidad, apoyar la producción agrícola y contribuir a la generación de valor agregado dentro de la provincia de Cotopaxi.

Misión

Producir y comercializar infusión de higo deshidratado de calidad, elaborada mediante procesos responsables y con materia prima seleccionada, para ofrecer a los consumidores una bebida natural, innovadora y sin cafeína que responda a sus preferencias y contribuya al aprovechamiento sostenible de los recursos agrícolas locales.

Visión

Ser una empresa referente en la ciudad de Latacunga y en el mercado ecuatoriano de infusiones naturales, reconocida por la calidad, innovación y autenticidad de sus productos. Se aspira a consolidar a Sumak Infusiones como una marca competitiva que promueva el consumo responsable, el aprovechamiento del higo y el desarrollo de nuevas alternativas dentro del sector de bebidas saludables.

Valores

La cultura organizacional de Sumak Infusiones estará orientada por los siguientes valores empresariales:

Responsabilidad

Cumplir de manera responsable con los compromisos adquiridos con los clientes, proveedores y colaboradores, actuando con ética, profesionalismo y transparencia en cada una de las etapas relacionadas con la producción, distribución y comercialización del producto.

Compromiso

Trabajar con dedicación en la selección de la materia prima, elaboración de la infusión y atención al consumidor, procurando alcanzar los objetivos empresariales y satisfacer las expectativas del mercado.

Puntualidad

Cumplir con los tiempos establecidos para la producción, entrega de pedidos y abastecimiento de los puntos de venta, demostrando organización y respeto hacia los clientes y socios comerciales.

Calidad

Garantizar que la infusión de higo deshidratado sea elaborada bajo condiciones adecuadas de higiene, utilizando materias primas seleccionadas y procesos controlados que permitan conservar sus características de aroma, sabor y presentación.

Honestidad

Brindar información clara y verdadera sobre los ingredientes, características, forma de preparación y condiciones de comercialización del producto, fortaleciendo relaciones de confianza con los consumidores.

Innovación

Promover el desarrollo constante de nuevas presentaciones, sabores, empaques y estrategias de comercialización que permitan mejorar la experiencia del consumidor y diferenciar el producto dentro del mercado.

Sostenibilidad

Aprovechar responsablemente la materia prima, reducir desperdicios durante la producción y procurar el uso de empaques adecuados, contribuyendo al cuidado del ambiente y al fortalecimiento de la economía local.

Orientación al cliente

Escuchar y atender las necesidades, recomendaciones y preferencias de los consumidores, con el propósito de mejorar continuamente el producto y ofrecer una atención cercana y personalizada.

Trabajo en equipo

Impulsar la colaboración entre las diferentes áreas de Sumak Infusiones, promoviendo una adecuada coordinación de las actividades para alcanzar de manera conjunta los objetivos establecidos por la empresa.

Logo

Ilustración 17. Logo



Fuente: Elaboración propia

El eslogan sugerido para acompañar el logotipo es:

“Sumak Infusiones: el sabor natural del higo en cada taza”

Tabla 21. Descripción del logotipo de Sumak Infusiones

Elemento	Descripción resumida
Logo de Sumak Infusiones	Representa una marca natural, saludable y de calidad dedicada a la producción de infusión de higo deshidratado.
Higo	Es la materia prima principal y simboliza naturalidad y autenticidad.
Taza de infusión	Representa el producto final y transmite calidez y una experiencia agradable de consumo.
Vapor	Simboliza que el producto se consume como una bebida caliente.
Hojas	Representan naturaleza, frescura y compromiso con el medio ambiente.
Nombre de la marca	"Sumak Infusiones" fortalece la identidad de la empresa y resalta su origen natural y local.
Eslogan	"El sabor natural del higo en cada taza" destaca la principal característica del producto.
Color morado	Representa el higo y transmite originalidad.
Color verde	Simboliza naturaleza, frescura y bienestar.
Color café	Representa tradición, calidez y el proceso de tostado del higo.
Color beige	Aporta armonía y resalta los demás elementos del logotipo.
Tipografía	Es clara, elegante y facilita el reconocimiento de la marca.
Composición general	Todos los elementos forman una imagen que identifica a Sumak Infusiones y puede utilizarse en empaques, publicidad y redes sociales.

Fuente: Se presentan los elementos que conforman el logotipo de Sumak Infusiones y el significado asociado con cada uno de ellos. Elaboración propia.

Las 4P del marketing

Las 4P constituyen una herramienta utilizada para organizar las principales decisiones comerciales de una empresa a partir de cuatro componentes: producto, precio, plaza y promoción. El análisis conjunto de estos elementos permite estructurar las acciones de marketing de acuerdo con las características del mercado y los objetivos comerciales de la

organización. Según Kotler y Keller (2016), a través de la combinación adecuada de estos cuatro elementos, una empresa centrada en el usuario puede fortalecer sus ofertas y dirigir a sus consumidores de manera más eficiente.

De manera relacionada, Armstrong y Kotler (2021) señalan que las decisiones de producto, precio, lugar y promoción deben tomarse de manera colaborativa porque la implementación de una campaña de marketing que apunte al segmento de clientes correcto solo será exitosa con todos los componentes cohesivos.

Con base en estos fundamentos, Sumak Infusiones estructura su plan de marketing considerando las características identificadas en el estudio de mercado, con el propósito de ofrecer una infusión elaborada a base de higo deshidratado y tostado que responda a las preferencias de los consumidores de la ciudad de Latacunga.

Producto

Dentro del marketing, el producto comprende tanto los elementos físicos que recibe el comprador como los atributos que influyen en su percepción de valor. Entre ellos se encuentran aspectos relacionados con la calidad, la presentación, el empaque, la marca y los beneficios que el consumidor espera obtener. Kotler y Keller (2016) afirman que el producto constituye el eje central de la estrategia de marketing, debido a que sobre él se desarrollan las demás decisiones comerciales.

La infusión se distinguirá por su aroma tostado, su sabor naturalmente dulce y su facilidad de preparación. Inicialmente se propone comercializarla en una caja de 20 sobres filtrantes individuales, debido a que esta presentación facilita la dosificación, el transporte, la conservación y el consumo tanto dentro como fuera del hogar.

La elaboración del producto incluirá la recepción y selección del higo, lavado, corte, deshidratación, tostado, trituración o molienda, dosificación, envasado y etiquetado. Durante estas etapas se procurará mantener condiciones adecuadas de higiene, control y conservación para obtener una bebida uniforme y agradable para el consumidor.

Tabla 22. Especificaciones de la infusión de higo deshidratado

Especificación	Descripción
Materia prima natural	Elaborada con higo deshidratado y tostado, conservando su origen natural.
Sin cafeína	Es una bebida libre de cafeína, ideal para quienes buscan una alternativa saludable.
Presentación	Se comercializará en cajas con 20 sobres filtrantes.
Fácil preparación	Solo se coloca un sobre en agua caliente y se deja reposar unos minutos.
Sabor	Presenta un sabor dulce con ligeras notas tostadas.
Aroma	Ofrece un aroma agradable y característico del higo tostado.
Empaque	Protege el producto de la humedad y otros factores que afectan su calidad.
Etiquetado	Incluye la información necesaria del producto, como ingredientes, preparación y fechas.
Materia prima local	Se utilizará higo de productores de Cotopaxi y zonas cercanas.
Producto innovador	Es una nueva alternativa frente al café y otras infusiones tradicionales.
Presentación práctica	Facilita el almacenamiento, transporte y exhibición del producto.
Identidad de marca	El empaque incorpora el logotipo y el eslogan de Sumak Infusiones para fortalecer la imagen de la marca.

Fuente: Se presentan las principales especificaciones propuestas para la infusión de higo deshidratado. Elaboración propia.

La calidad del producto se fortalecerá mediante la selección adecuada de la materia prima, el control de las etapas de producción y la atención directa a las opiniones del consumidor. Las redes sociales y los canales de servicio al cliente permitirán responder consultas relacionadas con los ingredientes, la preparación, la presentación y los puntos de venta.

Realizamos algunas pruebas para ver cuánta gente está dispuesta a comprar, basándonos en el equilibrio entre aroma y sabor y la intensidad de la infusión que creamos. A partir de estas pruebas, optimizaremos el tiempo de tueste y la cantidad en cada sobre, así como las instrucciones para prepararlo antes de venderlo.

Precio

El precio corresponde al valor monetario que el consumidor debe entregar para adquirir un producto o servicio. Su determinación constituye una decisión relevante dentro de la estrategia comercial, debido a que debe relacionar los costos asumidos por la empresa, las condiciones del mercado, la disposición de pago de los consumidores y el margen de rentabilidad esperado. Kotler y Keller (2016) explican cómo la estrategia de precios adecuados impulsa la rentabilidad, ayuda a posicionar un producto en el mercado y mejora la capacidad de un negocio para ser competitivo.

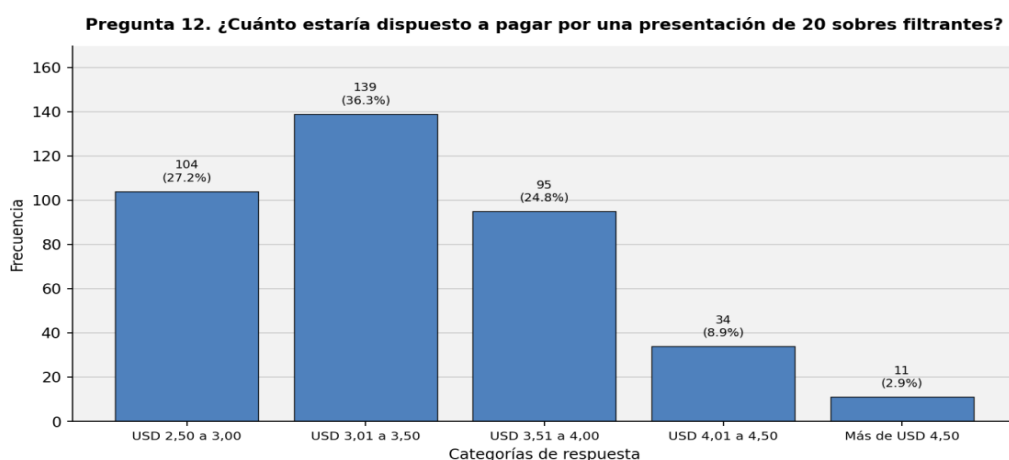
Asimismo, Armstrong y Kotler (2021) indican que el precio influye directamente en la decisión de compra, por lo que debe guardar equilibrio entre el beneficio esperado por el consumidor y la utilidad requerida por la empresa.

Con base en estos criterios, Sumak Infusiones establecerá un precio considerando los costos de producción, empaque, distribución y comercialización, así como la disposición de

pago identificada mediante el estudio de mercado realizado a los consumidores de la ciudad de Latacunga.

Precio dispuesto a pagar por una caja de 20 sobres filtrantes

Ilustración 18. Los valores corresponden a un escenario de 383 encuestas.



Fuente: Elaboración propia

En el escenario correspondiente a una muestra de 383 consumidores, el rango de precio con mayor aceptación fue de **\$ 3,01 a \$ 3,50**, seleccionado por 139 participantes, equivalentes al 36,3 %. El rango de \$ 2,50 a \$ 3,00 fue escogido por 104 personas, que representan el 27,2 %, mientras que 95 encuestados, correspondientes al 24,8 %, estarían dispuestos a pagar entre \$ 3,51 y USD 4,00.

Por otra parte, 34 participantes, equivalentes al 8,9 %, pagarían entre \$4,01 y \$4,50, y únicamente 11 personas, que representan el 2,9 %, aceptarían un precio superior a \$4,50. En conjunto, el 88,3 % de los consumidores se concentra en precios comprendidos entre \$ 2,50 y \$ 4,00.

Los hallazgos indican que un precio de referencia inicial para una caja de 20 sobres podría fijarse entre **\$3.01 y \$3.50**. Este rango de precios produjo la mayor aceptación. Sin

embargo, el precio final deberá determinarse después de determinar el costo real por unidad. Un precio final adecuado debería ayudar a cubrir los costos y justificar un margen de beneficio razonable.

Una gran concentración de respuestas entre \$2.50 y \$4.00 indica que el mercado objetivo es sensible al precio. Para crear el valor percibido de las cajas, la empresa tendrá que comercializar la naturaleza libre de cafeína y lista para usar del producto, así como comunicar el origen local del ingrediente y la calidad del ingrediente.

Durante las ventas iniciales, se pueden implementar precios promocionales, degustaciones gratuitas y descuentos por compras múltiples de cajas. Al hacer esto, se pueden establecer precios diferenciales para varios segmentos en función del volumen comprado.

Para transacciones en efectivo, se pueden ofrecer varias opciones, incluidas transferencias bancarias y métodos de pago digitales. Para pedidos grandes y personalizados, especialmente pedidos que requieren empaques o etiquetado personalizados, se requerirá un pago por adelantado del 50% con el pago restante debido en la entrega.

Plaza

La promoción reúne las acciones utilizadas por una empresa para comunicar su propuesta al mercado y generar interés hacia el producto. Mediante estas actividades se busca informar al consumidor sobre sus características, fortalecer el reconocimiento de la marca y estimular la decisión de compra. Según Kotler y Keller (2016), una estrategia promocional efectiva fortalece el reconocimiento de la marca, favorece el posicionamiento del producto e influye positivamente en la decisión de compra.

En concordancia con este enfoque, Sumak Infusiones implementará estrategias promocionales orientadas a dar a conocer las características diferenciadoras de la infusión elaborada a base de higo deshidratado y tostado, resaltando su origen natural, la ausencia de cafeína y su facilidad de preparación, con el propósito de incrementar su aceptación dentro del mercado objetivo.

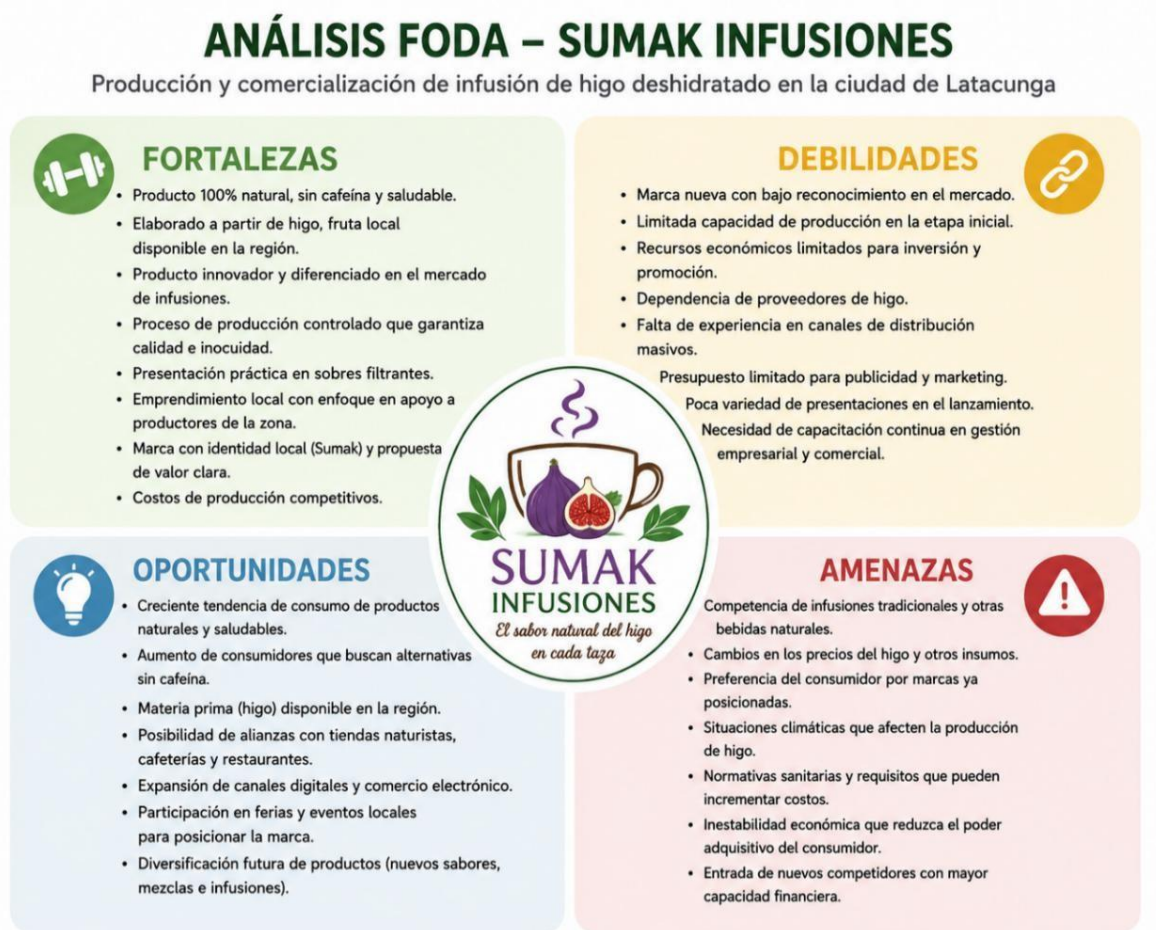
Promoción

La promoción reúne las acciones utilizadas por una empresa para comunicar su propuesta al mercado y generar interés hacia el producto. Mediante estas actividades se busca informar al consumidor sobre sus características, fortalecer el reconocimiento de la marca y estimular la decisión de compra. Según Kotler y Keller (2016), una estrategia promocional efectiva fortalece el reconocimiento de la marca, favorece el posicionamiento del producto e influye positivamente en la decisión de compra.

En concordancia con este enfoque, Sumak Infusiones implementará estrategias promocionales orientadas a dar a conocer las características diferenciadoras de la infusión elaborada a base de higo deshidratado y tostado, resaltando su origen natural, la ausencia de cafeína y su facilidad de preparación, con el propósito de incrementar su aceptación dentro del mercado objetivo.

ANÁLISIS DEL MERCADO

Ilustración 19. Elaboración del FODA



Análisis FODA

El FODA se empleó para examinar la situación de Sumak Infusiones considerando tanto las condiciones propias del emprendimiento como aquellas provenientes del entorno. A partir de este análisis se determinaron aspectos favorables y limitaciones internas de la propuesta, además de situaciones externas que podrían representar posibilidades de crecimiento o riesgos para su funcionamiento.

1. Fortalezas

Una de las principales fortalezas de Sumak Infusiones es que ofrece un producto natural, elaborado a partir de higo deshidratado y tostado, sin incorporación de café y, por tanto, sin la cafeína propia de este ingrediente. Esta característica permite presentar la bebida como una alternativa para personas que desean disminuir el consumo de estimulantes o probar nuevas opciones dentro del mercado de infusiones.

El producto también se diferencia por su carácter innovador, debido a que el uso del higo como base para una bebida caliente todavía es poco común en el mercado local. Esta diferenciación puede favorecer el posicionamiento de la marca y despertar la curiosidad de consumidores interesados en productos naturales, novedosos y elaborados con materias primas agrícolas.

Otra fortaleza corresponde a la posibilidad de utilizar higo producido en la región o en zonas cercanas. El aprovechamiento de materia prima local puede reducir las distancias de abastecimiento, fortalecer las relaciones con productores agrícolas y generar una imagen de compromiso con el desarrollo económico de la provincia de Cotopaxi.

La presentación en sobres filtrantes representa una ventaja porque facilita la dosificación, preparación, almacenamiento y transporte del producto. El consumidor podrá preparar la bebida de manera rápida, tanto en el hogar como en su lugar de trabajo, sin necesidad de equipos especializados.

La marca Sumak Infusiones cuenta además con una identidad relacionada con la naturaleza, el origen local y el bienestar. El nombre, el logotipo y el eslogan permiten

comunicar de manera directa la propuesta del producto y diferenciarlo visualmente frente a las infusiones tradicionales.

Finalmente, al tratarse de un emprendimiento nuevo, la empresa puede adaptar sus procesos, presentaciones y estrategias de comercialización conforme a las preferencias identificadas en el estudio de mercado. Esta flexibilidad facilitará la incorporación de mejoras durante las primeras etapas de operación.

2. Debilidades

Una de las principales debilidades es el bajo reconocimiento inicial de la marca, debido a que Sumak Infusiones ingresará por primera vez al mercado. La empresa deberá invertir tiempo y recursos en acciones de promoción, degustación y comunicación para lograr que los consumidores conozcan el producto y comprendan su forma de preparación.

La capacidad de producción será limitada durante la etapa inicial, especialmente si el proceso de selección, deshidratación, tostado, molienda y envasado se realiza con maquinaria básica. Esta situación puede dificultar el cumplimiento de pedidos grandes o el abastecimiento continuo de varios puntos de venta.

Otra debilidad se relaciona con la disponibilidad de recursos económicos. El emprendimiento deberá asumir costos correspondientes a maquinaria, materia prima, empaques, etiquetado, registros sanitarios, transporte, publicidad y distribución. Un presupuesto reducido puede limitar el crecimiento y la promoción de la marca.

La empresa también dependerá del abastecimiento de higo. Las variaciones en la cantidad, calidad o precio de la fruta pueden afectar el proceso productivo y los costos de

elaboración. Por esta razón, será necesario contar con varios proveedores y establecer acuerdos que garanticen el suministro de materia prima.

El desconocimiento del consumidor sobre la infusión de higo representa otra debilidad. Algunas personas podrían asociar el higo únicamente con dulces, postres o conservas, lo que obliga a explicar con claridad las características, preparación y sabor de la bebida.

Además, durante el lanzamiento se dispondrá de una variedad limitada de presentaciones. Esta situación puede reducir la capacidad de satisfacer diferentes preferencias, especialmente si algunos consumidores buscan formatos familiares, individuales o mezclas con otros ingredientes.

3. Oportunidades

El creciente interés por productos naturales y bebidas elaboradas con ingredientes de origen vegetal constituye una oportunidad para Sumak Infusiones. Cada vez más consumidores buscan alternativas diferentes a las bebidas tradicionales y valoran aspectos como la naturalidad, la procedencia de los ingredientes y la facilidad de preparación.

También existe una oportunidad en el grupo de consumidores que desea reducir o evitar la cafeína. La infusión de higo deshidratado puede dirigirse a personas que buscan sustituir parcial o totalmente el café por una bebida caliente con características distintas.

Fig está presente en Ecuador y en las regiones agrícolas vecinas. Esto crea el potencial para forjar alianzas con agricultores locales. Estas alianzas garantizarán el suministro, mejorarán el seguimiento de la materia prima y ayudarán a posicionar el producto en el mercado regional.

La empresa puede firmar contratos con tiendas de alimentos saludables, cafeterías, restaurantes, panaderías, supermercados y mercados locales. Estos negocios aumentarán las oportunidades de venta y acercarán el producto al consumidor.

La rápida proliferación de las redes sociales y del comercio en línea es una oportunidad adicional. Promover un producto y tomar pedidos a través de las redes sociales, así como mostrar la preparación del producto, es ahora una comunicación de pedido del cliente sin necesidad de una infraestructura comercial extensa.

La participación de Sumak Infusiones en eventos gastronómicos y ferias locales ayudará a posicionar la marca. Las catas darán a los posibles consumidores la oportunidad de probar la bebida, lo que contribuirá a reducir las barreras para la compra de un producto nuevo. En el futuro, Sumak Infusiones puede desarrollar la línea de productos con nuevas variaciones, además de mezclas con otras frutas, especias y plantas aromáticas.

4. Amenazas

Competencia de productos para beber establecidos en el mercado, como café, té, bebidas exóticas e infusiones, es una de las principales amenazas comerciales. Tienen una base de clientes, una red de distribución establecida y presupuestos mayores para publicidad y promoción.

Variaciones potenciales en el precio de los higos, materiales de empaque, energía y transporte afectarán los costos de producción. Si estas variaciones no se gestionan adecuadamente, pueden disminuir el margen de ganancia o aumentar el precio de venta.

Ciertas condiciones climáticas pueden afectar la producción y disponibilidad de las frutas. Sequías, lluvias intensas, plagas u otras situaciones pueden convertirse en causas de una mala calidad o cantidad de la materia prima.

El cumplimiento de normas sanitarias, etiquetado y licencias de operación conllevan costos durante la puesta en marcha. La empresa debe mantenerse actualizada y asegurar que el producto cumpla con los requisitos de alimentos y bebidas.

La preferencia del consumidor por marcas reconocidas es otra amenaza. Algunos consumidores pueden mostrarse reacios a probar incluso la nueva bebida, debido a la muy alta probabilidad de que no les guste el sabor y/o crean que el producto será de baja calidad.

En una economía con bajo poder adquisitivo, el consumidor estará menos inclinado a comprar bebidas más caras y preferirá comprar bebidas de bajo costo o lo que constituye una compra habitual

Para cerrar las amenazas, en el establecimiento de nuevos competidores, puede haber otros más avanzados financieramente, tecnológicamente y comercialmente. Las empresas más grandes pueden producir productos similares a los de los competidores, fijar precios más bajos y facilitar el acceso a supermercados y distribuidores.

El análisis muestra que Sumak Infusiones tiene fortalezas en cuanto a innovación, uso de materia prima natural, producto libre de cafeína, presentación práctica y identidad de marca local. Estas fortalezas ayudan a diferenciar el producto en el mercado de Latacunga para bebidas naturales.

Mientras tanto, Sumak Infusiones tiene varios desafíos. Estos podrían ser bajo reconocimiento del producto, baja capacidad de producción inicial, dependencia de

proveedores y falta de conocimiento del producto. Para eliminar estos desafíos, se pueden implementar catas de productos, acuerdos estratégicos de ventas, innovaciones digitales y una cadena de suministro más controlada para aprovechar las oportunidades del mercado y disminuir las amenazas del entorno.

Matriz FODA Cruzada



Fuente: Elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico FODA se elaboró una matriz cruzada para relacionar las condiciones internas del emprendimiento con las situaciones identificadas en su entorno. Este procedimiento permitió plantear estrategias FO, FA, DO y DA orientadas a utilizar las capacidades de Sumak Infusiones, atender sus limitaciones y responder de manera planificada a las condiciones del mercado.

Factores Internos

Fortalezas (F)

- F1.** Producto natural elaborado con higo deshidratado y tostado, libre de cafeína.
- F2.** Producto innovador dentro del mercado local.
- F3.** Uso de materia prima proveniente de productores locales.
- F4.** Presentación práctica en sobres filtrantes.
- F5.** Identidad de marca relacionada con la naturaleza, el origen local y el bienestar.
- F6.** Flexibilidad para adaptar los procesos, presentaciones y estrategias de comercialización de acuerdo con las preferencias del mercado.

Debilidades (D)

- D1.** Bajo reconocimiento inicial de la marca.
- D2.** Capacidad limitada de producción durante la etapa inicial.
- D3.** Recursos económicos limitados para inversión y promoción.
- D4.** Dependencia del abastecimiento de higo como materia prima principal.
- D5.** Desconocimiento del consumidor sobre la infusión de higo.
- D6.** Variedad limitada de presentaciones durante el lanzamiento del producto.

Factores Externos

Oportunidades (O)

O1. Creciente interés por productos naturales y bebidas elaboradas con ingredientes de origen vegetal.

O2. Incremento de consumidores que buscan reducir o evitar el consumo de cafeína.

O3. Disponibilidad de higo en Ecuador y posibilidad de establecer alianzas con productores locales.

O4. Posibilidad de comercializar el producto en tiendas naturistas, cafeterías, restaurantes, panaderías, supermercados y mercados locales.

O5. Crecimiento de las redes sociales y del comercio electrónico como canales de promoción y venta.

O6. Participación en ferias de emprendimiento, eventos gastronómicos y espacios de promoción de productos locales.

O7. Posibilidad de diversificar la oferta mediante nuevas presentaciones y combinaciones con otros ingredientes.

Amenazas (A)

A1. Competencia de café, té e infusiones de marcas ya posicionadas en el mercado.

A2. Incremento en el precio del higo, materiales de empaque, energía y transporte.

A3. Condiciones climáticas que pueden afectar la producción y disponibilidad del higo.

A4. Cumplimiento de normativas sanitarias, requisitos de etiquetado y permisos de funcionamiento.

A5. Preferencia de algunos consumidores por marcas ya conocidas.

A6. Inestabilidad económica y disminución del poder adquisitivo de los consumidores.

A7. Ingreso de nuevos competidores con mayor capacidad financiera, tecnológica y comercial.

Estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades)

FO1. Promocionar la infusión como una alternativa natural al café, aprovechando la creciente demanda de productos saludables (**F1, O1 y O2**).

FO2. Participar en ferias, eventos gastronómicos y campañas de degustación para posicionar la marca y atraer nuevos consumidores (**F2, O6**).

FO3. Establecer alianzas con productores y comercios locales para fortalecer la cadena de suministro y ampliar los canales de comercialización (**F3, O3 y O4**).

FO4. Impulsar las ventas mediante plataformas digitales y comercio electrónico resaltando la facilidad de preparación del producto (**F4, O5**).

FO5. Fortalecer el posicionamiento de la marca mediante estrategias de comunicación que destaquen su identidad natural y origen local (**F5, O5 y O6**).

FO6. Desarrollar nuevas presentaciones del producto de acuerdo con las tendencias del mercado y las preferencias de los consumidores (**F6, O7**).

Estrategias FA (Fortalezas – Amenazas)

FA1. Diferenciar el producto frente a la competencia destacando su origen natural, la ausencia de cafeína y el uso de materia prima local (**F1, F3 y A1**).

FA2. Fortalecer la identidad de la marca mediante estrategias de marketing para incrementar la fidelización de los clientes frente a marcas consolidadas (**F5, A5**).

FA3. Mantener acuerdos con varios proveedores para disminuir el impacto de posibles variaciones en el abastecimiento del higo (**F3, A2 y A3**).

FA4. Implementar controles de costos y optimizar el proceso productivo para enfrentar incrementos en los costos de producción (**F6, A2**).

FA5. Garantizar el cumplimiento de la normativa sanitaria y de etiquetado para fortalecer la confianza de los consumidores (**F5, A4**).

FA6. Mantener una mejora continua del producto para responder de manera competitiva ante el ingreso de nuevas empresas al mercado (**F2 y F6, A7**).

Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades)

DO1. Desarrollar campañas de promoción y degustación para dar a conocer el producto y fortalecer el reconocimiento de la marca (**D1, O5 y O6**).

DO2. Incrementar gradualmente la capacidad de producción conforme aumente la demanda del mercado (**D2, O1 y O4**).

DO3. Aprovechar las redes sociales y el comercio electrónico como medios de promoción de bajo costo (**D3, O5**).

DO4. Establecer alianzas con productores locales para asegurar el abastecimiento de materia prima (**D4, O3**).

DO5. Implementar campañas informativas sobre las características y beneficios de la infusión de higo para reducir el desconocimiento del consumidor (**D5, O1 y O2**).

DO6. Incorporar nuevas presentaciones del producto conforme se identifiquen nuevas preferencias de los consumidores (**D6, O7**).

Estrategias DA (Debilidades – Amenazas)

DA1. Diseñar estrategias de fidelización para fortalecer el posicionamiento de la marca frente a la competencia (**D1, A1 y A5**).

DA2. Planificar la producción de acuerdo con la demanda para evitar problemas de abastecimiento (**D2, A7**).

DA3. Optimizar el uso de los recursos financieros y controlar los costos operativos para enfrentar posibles incrementos en los costos de producción (**D3, A2 y A6**).

DA4. Diversificar la cartera de proveedores para reducir el riesgo de desabastecimiento del higo (**D4, A3**).

DA5. Fortalecer la comunicación sobre la calidad y beneficios del producto para disminuir la resistencia de los consumidores hacia una nueva marca (**D5, A5**).

DA6. Ampliar progresivamente la variedad de presentaciones para responder a las preferencias del mercado y mejorar la competitividad del emprendimiento (**D6, A1 y A7**).

Análisis PESTEL

Ilustración 20. Análisis Pestel



Fuente: Elaboración propia

El análisis PESTEL se utilizó para estudiar distintas condiciones del entorno que pueden tener incidencia sobre Sumak Infusiones. Para ello se consideraron aspectos

relacionados con el ámbito político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, con el propósito de reconocer situaciones externas que puedan favorecer o dificultar el funcionamiento del emprendimiento.

Factor político

El entorno político puede influir en el emprendimiento a través de programas públicos, políticas de apoyo a pequeñas empresas y acciones orientadas al fortalecimiento de la producción local. La existencia de iniciativas relacionadas con capacitación, comercialización y desarrollo agroindustrial podría representar una oportunidad para Sumak Infusiones.

La empresa podrá participar en ferias productivas, programas de capacitación, espacios de comercialización y proyectos promovidos por instituciones públicas a nivel local y nacional. Estas acciones contribuirán a fortalecer el posicionamiento de la marca, mejorar los conocimientos administrativos de los emprendedores y establecer vínculos comerciales con productores agrícolas de la provincia.

Sin embargo, la continuidad de estos programas puede depender de las decisiones adoptadas por las autoridades y de la disponibilidad de recursos públicos. Los cambios en las políticas de apoyo empresarial, las condiciones tributarias o los procedimientos administrativos podrían generar dificultades para el emprendimiento.

Por esta razón, Sumak Infusiones deberá mantenerse informada sobre los programas de apoyo disponibles y procurar que su funcionamiento no dependa exclusivamente de incentivos gubernamentales. La empresa deberá desarrollar una planificación financiera y

comercial propia que le permita continuar operando frente a posibles cambios políticos o institucionales.

Factor económico

El factor económico tiene una influencia directa en la viabilidad del emprendimiento, debido a que determina el costo de la materia prima, los materiales de empaque, la energía, el transporte, la mano de obra y los demás recursos necesarios para elaborar la infusión.

Las variaciones en el precio del higo pueden modificar el costo unitario del producto. De igual manera, los incrementos en el valor de los sobres filtrantes, cajas, etiquetas, servicios básicos y transporte podrían reducir el margen de utilidad de la empresa si no se realizan ajustes oportunos.

La capacidad adquisitiva del consumidor también constituye un aspecto importante. La infusión de higo deshidratado será un producto innovador y diferenciado, pero deberá mantener un precio accesible para el mercado objetivo. En periodos de dificultades económicas, los consumidores pueden disminuir la compra de productos nuevos y preferir bebidas tradicionales de menor precio.

No obstante, el emprendimiento tiene la oportunidad de generar valor agregado mediante la transformación del higo. En lugar de comercializar únicamente la fruta fresca, el proceso de deshidratación, tostado y envasado permitirá obtener un producto con mayor tiempo de conservación y mejores posibilidades de comercialización.

Para enfrentar los factores económicos, la empresa deberá controlar los costos, negociar con varios proveedores, evitar desperdicios, establecer un margen de utilidad adecuado y revisar periódicamente el precio de venta. También podrá ofrecer descuentos por

volumen y presentaciones de distintos tamaños para adaptarse a la capacidad de compra de los consumidores.

Factor social

Las nuevas preferencias de consumo representan una condición favorable para Sumak Infusiones. Existe un creciente interés por productos naturales, ingredientes de origen vegetal, bebidas innovadoras y alternativas diferentes al café y a las bebidas con cafeína.

El producto puede atraer a consumidores interesados en reducir el consumo de estimulantes, probar nuevos sabores o apoyar emprendimientos locales. La utilización del higo también puede generar una percepción positiva por tratarse de una fruta conocida, aunque su preparación como infusión todavía resulte novedosa para una parte de la población.

La valoración de los productos elaborados localmente constituye otra oportunidad. Los consumidores pueden mostrar interés por una marca relacionada con Latacunga, con el aprovechamiento de materias primas agrícolas y con el apoyo a productores de la región.

Sin embargo, el desconocimiento sobre la infusión de higo puede convertirse en una barrera para su aceptación. Algunas personas podrían asociar esta fruta únicamente con dulces, postres, mermeladas o conservas y no reconocer su posibilidad de utilización en bebidas calientes.

La empresa deberá desarrollar actividades de educación y comunicación dirigidas al consumidor. Las degustaciones, demostraciones de preparación, publicaciones en redes sociales y explicaciones incluidas en el empaque permitirán familiarizar al público con el producto y disminuir la resistencia frente a una bebida nueva.

Factor tecnológico

La tecnología será fundamental para optimizar el proceso productivo y garantizar la eficiencia de las operaciones y la calidad de la infusión. La empresa necesitará equipos adecuados para la limpieza, corte, deshidratación, tostado, molienda, dosificación y envasado del higo.

El uso de un deshidratador permitirá controlar la temperatura y el tiempo de secado, mientras que el equipo de tostado contribuirá al desarrollo del aroma y sabor característicos. La molienda deberá producir partículas adecuadas para la preparación en sobres filtrantes, evitando que el producto quede demasiado fino o grueso.

La tecnología también permitirá mejorar el control de calidad. El registro de temperaturas, tiempos de procesamiento, peso de las porciones y condiciones de almacenamiento ayudará a mantener uniformidad entre los lotes producidos.

Durante la etapa inicial, una limitación puede ser el costo de adquisición de maquinaria especializada. El emprendimiento podría comenzar con equipos de menor capacidad y ampliar progresivamente su infraestructura conforme aumenten las ventas.

Las herramientas digitales también serán importantes para la comercialización del producto. El uso de redes sociales, catálogos virtuales, mensajería y medios de pago digitales permitirá mantener una comunicación directa con los consumidores, promocionar la infusión y facilitar la recepción de pedidos.

La gestión administrativa podrá apoyarse inicialmente en hojas de cálculo y programas básicos para registrar inventarios, costos, ventas, proveedores y clientes.

Conforme aumente el volumen de operaciones, la empresa podrá incorporar herramientas tecnológicas más especializadas para mejorar el control de la información.

Factor ecológico

Sumak Infusiones deberá considerar el uso responsable de los recursos naturales durante el desarrollo de sus actividades. El aprovechamiento del higo como materia prima permite generar valor agregado a un producto agrícola y ampliar sus posibilidades de conservación y comercialización.

El proceso productivo deberá procurar la reducción de desperdicios. Los frutos que no cumplan con los criterios de calidad deberán clasificarse adecuadamente, mientras que los residuos orgánicos generados durante el corte y procesamiento podrían destinarse a compostaje u otras alternativas de aprovechamiento.

El consumo de energía representa otro aspecto relevante, especialmente durante la deshidratación y el tostado. La empresa deberá utilizar equipos eficientes, organizar la producción por lotes y controlar los tiempos de funcionamiento para disminuir el gasto energético.

La selección del empaque también tendrá implicaciones ambientales. Sumak Infusiones deberá buscar materiales que protejan el producto de la humedad y la contaminación, pero que al mismo tiempo reduzcan el uso innecesario de plásticos y faciliten su reciclaje o disposición adecuada.

El abastecimiento de higo puede verse afectado por cambios climáticos, sequías, exceso de lluvias, plagas o variaciones en los ciclos de producción. Estas situaciones pueden disminuir la disponibilidad y calidad de la fruta.

Para reducir este riesgo, la empresa deberá trabajar con varios productores, planificar las compras según las épocas de cosecha y mantener un inventario adecuado de higo deshidratado. También podrá promover prácticas responsables entre sus proveedores y priorizar la adquisición de materia prima proveniente de zonas cercanas.

Factor legal

Para desarrollar sus actividades, Sumak Infusiones deberá ajustarse a los requisitos establecidos para la elaboración y venta de alimentos y bebidas. Esto implica formalizar el emprendimiento, gestionar los permisos correspondientes y mantener condiciones apropiadas en el espacio destinado a la producción.

El proceso de elaboración deberá respetar los requerimientos sanitarios relacionados con la manipulación de alimentos, limpieza de equipos, control de materias primas, almacenamiento, trazabilidad y prevención de contaminación.

El etiquetado deberá presentar información clara sobre el nombre del producto, ingredientes, contenido neto, forma de preparación, lote, fechas de elaboración y vencimiento, información del fabricante y demás datos exigidos por las autoridades competentes.

La empresa también deberá evitar afirmaciones engañosas o beneficios medicinales que no hayan sido comprobados. La promoción deberá concentrarse en características reales, como la materia prima utilizada, la ausencia de café, la forma de preparación y el origen del producto.

Además, será conveniente proteger legalmente el nombre y el logotipo de Sumak Infusiones para reducir el riesgo de que otras empresas utilicen una identidad comercial

similar. La empresa deberá emitir comprobantes de venta, cumplir sus obligaciones tributarias y respetar los derechos de los consumidores.

El incumplimiento de los requisitos legales podría provocar sanciones, retiro del producto, pérdidas económicas o daño a la reputación de la marca. Como tal, la empresa debe asegurarse de operar en cumplimiento de las regulaciones aplicables a sus actividades y buscar asistencia técnica a medida que surja la necesidad.

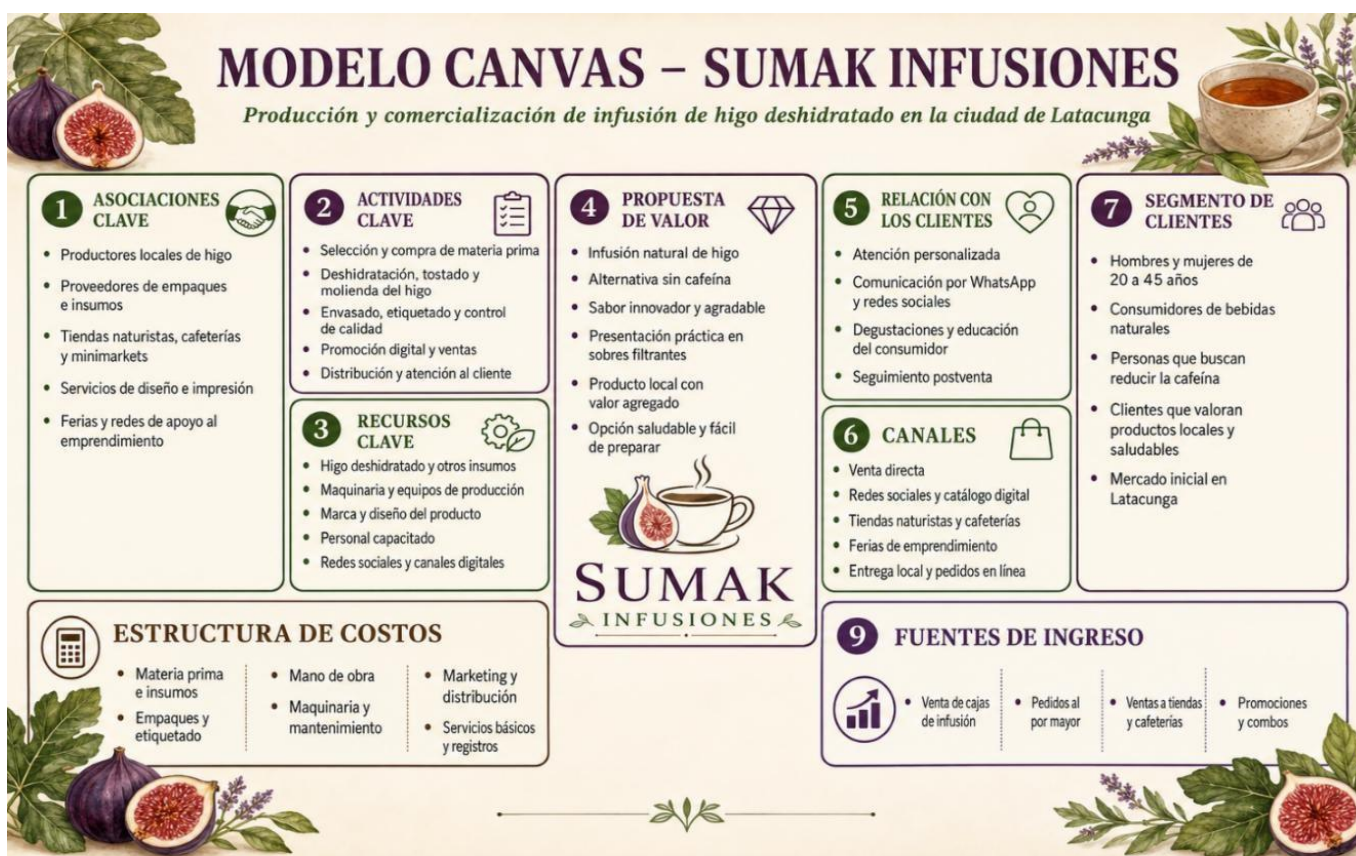
El análisis indica una serie de perspectivas positivas para el establecimiento de Sumak Infusiones. Estas incluyen la preferencia social por productos naturales, el potencial de desarrollo agroindustrial de la figura, el crecimiento de los medios digitales y el apoyo a los esfuerzos locales. Sin embargo, hay algunas circunstancias negativas que incluyen cambios de costos, el poder adquisitivo limitado de algunos consumidores, el cambio climático, la falta de reconocimiento del producto y el cumplimiento de las normas sanitarias y comerciales.

Si la empresa tiene la intención de aprovechar las situaciones positivas, la empresa debería mantener precios bajos, desarrollar una producción controlada, educación del consumidor, establecer alianzas con proveedores y distribuidores, implementar prácticas ecológicas y cumplir la ley. Aunque estas prácticas aliviarían parte de las percepciones negativas del negocio, el paso del tiempo ayudaría a crear una presencia comercial permanente en el mercado de Latacunga.

Análisis CANVAS

El modelo CANVAS describe cómo Sumak Infusions desarrolla, implementa y captura valor. Esta propuesta pretende llevar higos al mercado como una bebida local conveniente y rápida de preparar con una fuerte identidad cultural. Este modelo añade socios, actividades, recursos, clientes, canales, costos y ingresos al inicio y mantenimiento de un negocio.

Ilustración 21. Modelo Canvas



Fuente: Elaboración propia

Socios clave

Los socios estratégicos estarán conformados por productores y proveedores de higo, proveedores de cajas, sobres filtrantes y etiquetas, distribuidores de equipos, laboratorios o

asesores técnicos, servicios de transporte y establecimientos aliados. Las tiendas naturistas, cafeterías, panaderías, restaurantes, supermercados y ferias locales podrán actuar como puntos de venta y promoción.

Actividades clave

Las actividades centrales serán la compra y recepción del higo, inspección, lavado, corte, deshidratación, tostado, enfriamiento, molienda, dosificación, envasado, etiquetado, control de calidad, almacenamiento y distribución. También serán relevantes el marketing digital, la atención al cliente, la gestión de inventarios y el seguimiento de ventas.

Recursos clave

El emprendimiento requerirá equipos de deshidratación, tostado, molienda y sellado; mesas de acero inoxidable; balanzas; estanterías; material de empaque; personal capacitado; capital de trabajo; una marca reconocible; canales digitales y procedimientos de control.

Propuesta de valor

Sumak Infusiones ofrecerá una bebida elaborada con higo deshidratado y tostado, sin granos de café y sin la cafeína propia de este ingrediente. Se diferenciará por su sabor tostado y naturalmente dulce, su presentación en sobres filtrantes, su facilidad de preparación, su identidad local y el aprovechamiento de una materia prima agrícola.

Relación con los clientes

La relación se desarrollará mediante atención directa, información clara, degustaciones, respuesta a consultas, seguimiento posventa y contenidos digitales. Los comentarios de los consumidores se utilizarán para mejorar el sabor, la presentación, el precio y los canales de distribución.

Canales

La comercialización se realizará mediante venta directa, WhatsApp Business, Facebook, Instagram, ferias, tienda virtual, cafeterías, tiendas naturistas, minimercados y otros establecimientos aliados. En una fase posterior se podrán incorporar distribuidores regionales.

Segmentos de clientes

El segmento prioritario comprende hombres y mujeres de 20 a 45 años residentes o vinculados laboralmente con Latacunga, consumidores de bebidas calientes, personas interesadas en productos naturales y clientes que desean reducir la cafeína. También se consideran establecimientos de alimentos y bebidas.

Estructura de costos

Los costos principales corresponden al higo, sobres filtrantes, cajas, etiquetas, materiales de higiene, mano de obra, energía, agua, arriendo, transporte, mantenimiento, depreciación, promoción, administración y cumplimiento regulatorio.

Fuentes de ingreso

Los ingresos provendrán de la venta de cajas de 20 sobres, packs promocionales, ventas al por mayor, pedidos corporativos y futuras presentaciones. En una segunda etapa podrán evaluarse mezclas con especias o plantas aromáticas, siempre que sean técnica y comercialmente validadas.

Análisis de la competencia

El mercado de bebidas calientes en Latacunga incluye productos directos e indirectos que compiten por la misma ocasión de consumo. La competencia directa está formada por marcas de infusiones naturales y productos artesanales; la competencia indirecta comprende café, té, cacao, aromáticas y bebidas instantáneas. El objetivo del análisis es reconocer las ventajas de los competidores y establecer atributos diferenciadores para Sumak Infusiones.

Tabla 23. Análisis de competencia

Competidor o categoría	Canal	Descripción	Precio referencial	Tipo
Infusiones industriales	Supermercados y tiendas	Amplia variedad, precio accesible y distribución consolidada. Generalmente utilizan sabores conocidos y marcas posicionadas.	\$ 2,50–5,00 por caja	Indirecta/Directa
Café tradicional e instantáneo	Mercado general	Producto habitual con fuerte preferencia y disponibilidad. Contiene cafeína y responde a hábitos arraigados.	\$ 2,00–8,00	Indirecta
Té y aromáticas artesanales	Ferias y tiendas naturales	Propuesta natural y local; la calidad, empaque y continuidad pueden variar.	\$ 2,50–6,00	Directa
Bebidas de cebada o cereales tostados	Tiendas especializadas y en línea	Alternativa al café con sabor tostado; suele tener menor presencia en el mercado local.	\$4,00–9,00	Directa
Sumak Infusiones	Latacunga y canales digitales	Infusión de higo deshidratado y tostado, sin café, presentación práctica, identidad local y acompañamiento al consumidor.	Precio inicial referencial: \$ 3,50	Empresa propuesta

Fuente: Elaboración propia con base en visitas a supermercados, tiendas naturistas y establecimientos comerciales de la ciudad de Latacunga (Supermaxi, Mi Comisariato, Akí y comercios especializados), realizadas en julio de 2026.

La propuesta puede diferenciarse mediante el origen del higo, la comunicación transparente de sus ingredientes, la presentación en sobres filtrantes y las degustaciones. No obstante, la empresa debe reconocer que los productos tradicionales poseen hábitos de consumo consolidados y mayor presencia en los canales de venta.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Ilustración 22. Análisis de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

Amenaza de nuevos entrantes

La barrera de entrada es media. La deshidratación y el tostado pueden realizarse con equipos disponibles comercialmente, pero la estandarización de la calidad, el desarrollo de marca, el cumplimiento sanitario y el acceso a canales de venta requieren inversión y aprendizaje. La empresa deberá fortalecer su identidad, sus procedimientos y sus relaciones comerciales.

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza es alta, porque el consumidor puede elegir café, té, chocolate, aromáticas, bebidas de cereales u otras infusiones. Sumak Infusiones deberá competir no solo por precio, sino también por sabor, conveniencia, ausencia de cafeína e identidad local.

Poder de negociación de los proveedores

El poder se considera medio. El costo y la disponibilidad del higo pueden variar por estacionalidad y condiciones climáticas. Los materiales de empaque y algunos equipos pueden depender de proveedores externos. Se recomienda contar con proveedores alternativos, inventarios mínimos y acuerdos de abastecimiento.

Rivalidad entre competidores

La rivalidad es media-alta. Existen numerosas bebidas calientes, pero pocas utilizan el higo como ingrediente principal. La empresa puede crear un nicho inicial, aunque deberá mantener innovación, distribución y promoción para evitar que la propuesta sea fácilmente imitada.

Ventajas competitivas

- Producto diferenciado elaborado con higo deshidratado y tostado.
- Ausencia de café y de la cafeína asociada a este ingrediente.
- Presentación individual en sobres filtrantes y preparación sencilla.
- Identidad de marca vinculada con Latacunga, naturaleza y producción local.

- Contacto directo con el consumidor mediante degustaciones y redes sociales.

Estrategias de marketing

Sumak Infusiones adoptará un enfoque natural e innovador hacia los productos para los consumidores de bebidas calientes. Estratégicamente, ilustraremos cuatro características centrales de nuestro producto: el uso de higuera (higo), sabor tostado, ausencia de café y un proceso de preparación sencillo. Nuestro principal medio de promoción consistirá en contenido visual, catas, ferias y alianzas estratégicas con otros negocios afines.

- Publicar videos del proceso de preparación y del producto servido.
- Aplicar promociones de lanzamiento y packs de prueba.
- Crear material informativo para cafeterías y tiendas naturistas.
- Implementar un programa de recompra mediante WhatsApp Business.
- Medir alcance, consultas, tasa de conversión, repetición de recompra y ventas por canal.

CAPÍTULO IV

ESTUDIO TÉCNICO

El estudio técnico identifica qué recursos, procesos, capacidad, personal, equipo e instalaciones se necesitan para fabricar y comercializar la infusión de higo seco. Este estudio tiene como objetivo demostrar que la empresa puede organizarse para: mantener la calidad, utilizar los recursos de manera eficiente y utilizar la inversión de manera óptima.

Tamaño del proyecto

Para delimitar el alcance del proyecto, se establecieron 72,000 cajas de demanda potencial referencial del primer año. Esta estimación no es una estimación de ventas, sino un escenario para evaluar el potencial de producción. Esta estimación se utiliza para delimitar el alcance del proyecto.

Esta estimación se determinó a partir de los resultados del estudio de mercado. Estos resultados del estudio se basaron en la aceptación del producto, la voluntad de comprar, la frecuencia de compra y la preferencia por una caja de 20 saquitos de filtro.

Debido a la naturaleza de Sumak Infusions como una empresa nueva, se estableció una penetración de marketing conservadora del 25%. Por lo tanto, la producción proyectada del primer año es de 18,000 cajas, siendo el 25% de la demanda potencial referencial.

Determinación de la demanda potencial referencial

La demanda potencial se estableció a partir de los resultados obtenidos en el estudio de mercado. Para su determinación se consideraron la población objetivo de 85.029

habitantes, la intención favorable de compra identificada en la encuesta, la preferencia por la presentación en caja de 20 sobres filtrantes y la frecuencia de compra manifestada por los consumidores potenciales.

El análisis conjunto de estas variables permitió evidenciar la existencia de un mercado con aceptación para la infusión de higo deshidratado. A partir de este escenario se definió una demanda potencial referencial de **72.000 cajas para el primer año**, utilizada como criterio para dimensionar el proyecto y establecer una producción inicial acorde con las condiciones técnicas, comerciales y financieras de la empresa.

Es importante señalar que las 72.000 cajas no representan las ventas garantizadas de Sumak Infusiones, sino una referencia del mercado que podría ser atendido. Debido a que la empresa iniciará sus actividades con una cobertura comercial limitada y se encuentra en una etapa inicial de posicionamiento, se proyectó atender durante el primer año el **25 %** de dicha demanda, equivalente a **18.000 cajas**.

La producción proyectada se determinó mediante la siguiente relación:

**Producción proyectada = Demanda potencial referencial × Participación
estimada**

Producción proyectada = 72.000 × 25 %

Producción proyectada = 18.000 cajas

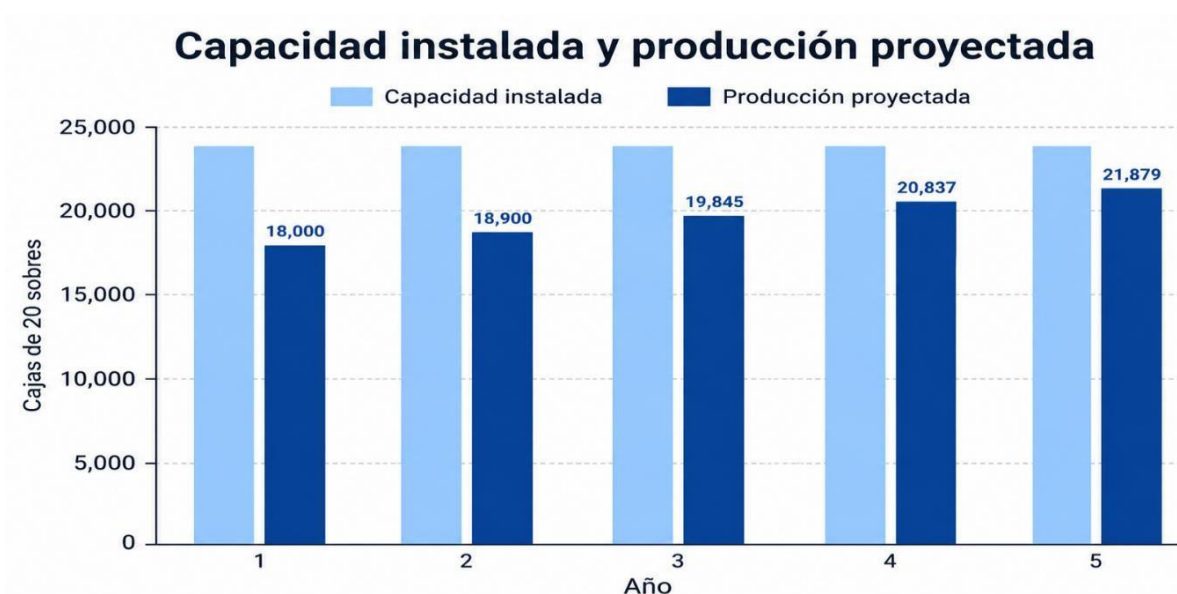
Tabla 24. Tamaño del proyecto

Año	Demanda potencial referencial (cajas)	Producción proyectada	Participación estimada	Uso de capacidad
1	72.000	18.000	25.0 %	75.0 %
2	74.160	18.900	25.5 %	78.8 %
3	76.385	19.845	26.0 %	82.7 %
4	78.676	20.837	26.5 %	86.8 %
5	81.037	21.879	27.0 %	91.2 %

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 24 muestra que la demanda potencial referencial para el primer año corresponde a 72.000 cajas, de las cuales Sumak Infusiones proyecta atender inicialmente el 25 %, equivalente a una producción de 18.000 cajas. Este volumen representa el 75 % de la capacidad instalada de la empresa, lo que permite mantener un margen disponible para incrementar la producción conforme aumente la participación en el mercado.

Ilustración 23. Capacidad instalada y producción proyectada.



Fuente: Elaboración propia

Capacidad instalada

La capacidad instalada expresa el volumen máximo que una unidad productiva puede alcanzar con los recursos disponibles y bajo las condiciones de operación establecidas. Su determinación permite conocer hasta qué nivel puede incrementarse la producción sin requerir inicialmente una ampliación importante de los recursos productivos.

Como indica Baca Urbina (2019), la capacidad instalada es una función de la tecnología, la disponibilidad de maquinaria y equipo, la mano de obra, la jornada laboral y la demanda anticipada, y está orientada al uso óptimo de los recursos asegurando los alcances del proyecto.

Para Sapag Chain y Sapag Chain (2014), la estrecha relación entre la capacidad instalada y el tamaño del proyecto y el crecimiento de la demanda prevista permite a la empresa contar con el margen de producción necesario para acomodar incrementos en la demanda en el futuro sin realizar inversiones incrementales en equipos o instalaciones de producción.

En cuanto a Sumak Infusiones, la capacidad de instalación se determinó por la capacidad operativa del equipo seleccionado, la jornada laboral asignada, la materia prima disponible y la producción prevista para el primer año. Bajo estas condiciones, se estableció una capacidad nominal de 24.000 cajas anuales, de las cuales se utilizará inicialmente el 75 %, equivalente a 18.000 cajas, permitiendo atender el crecimiento progresivo de la demanda durante los años posteriores.

Tabla 25. Capacidad instalada

Periodo	Cantidad	Interpretación
Por hora	10 cajas	Operación combinada de dosificación, empaque y control.
Por jornada de 8 horas	80 cajas	Producción nominal con personal y equipos disponibles.
Por semana de 5 días	400 cajas	Capacidad sin considerar paradas prolongadas.
Por mes de 4 semanas	1.600 cajas	Capacidad nominal mensual.
Capacidad anual nominal	24.000 cajas	Considera 300 jornadas productivas equivalentes.
Producción real del primer año	18.000 cajas	Equivale al 75 % de la capacidad nominal.

Fuente: Elaboración propia

La utilización inicial del 75 % permite reservar tiempo para limpieza, mantenimiento, capacitación, ajustes de formulación y variaciones de la demanda. La capacidad podrá incrementarse con turnos adicionales o nuevos equipos, siempre que la demanda y el flujo de efectivo lo justifiquen.

Estructura organizacional

La estructura organizacional de **Sumak Infusiones** fue diseñada considerando las necesidades operativas del emprendimiento durante su etapa inicial. Se adoptó una estructura funcional que permite distribuir adecuadamente las responsabilidades administrativas, productivas y comerciales, facilitando una gestión eficiente de los recursos humanos y materiales.

La empresa contará con **un gerente/administrador y dos operarios de producción como personal permanente**. El gerente será responsable de la dirección general del

emprendimiento y asumirá, además, las actividades comerciales relacionadas con la promoción del producto, atención a clientes y gestión de ventas. Por otra parte, los servicios de contabilidad y asesoría técnica serán contratados de forma externa cuando las necesidades del negocio lo requieran, evitando incrementar los costos fijos durante los primeros años de operación.

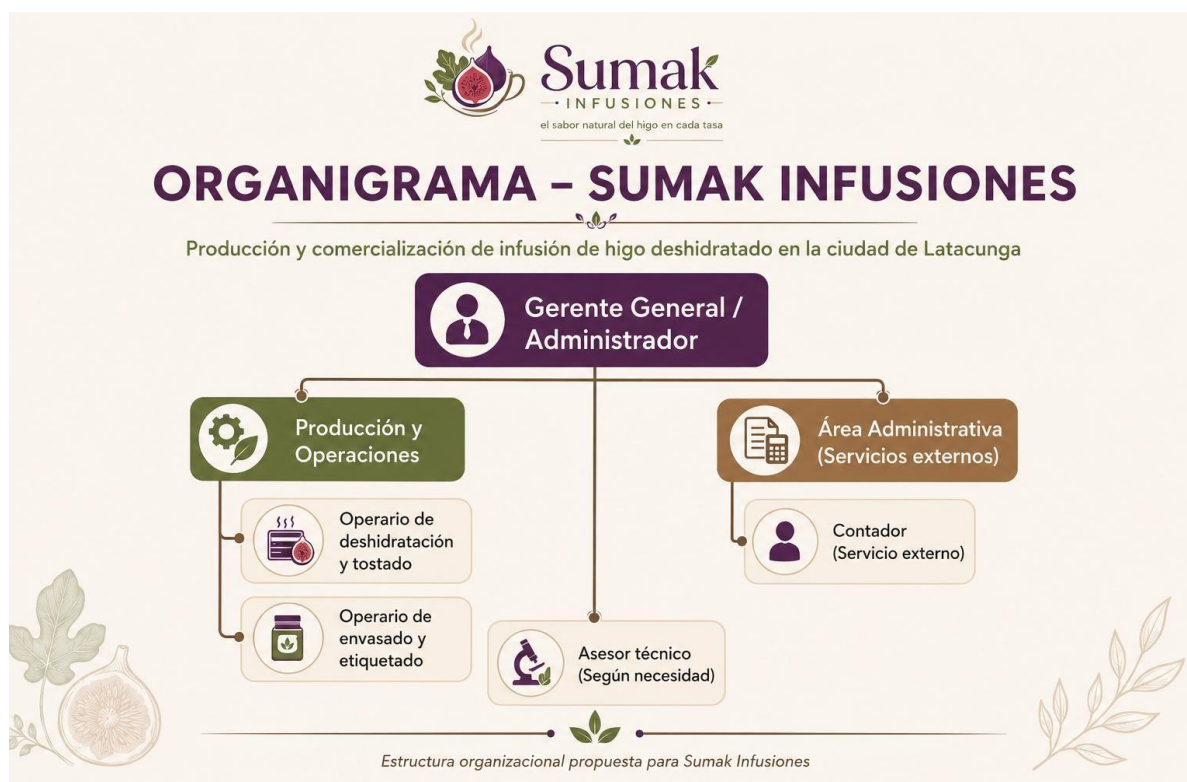
Esta estructura organizacional garantiza una adecuada coordinación de las actividades administrativas, productivas y comerciales, manteniendo coherencia con los recursos humanos considerados en el estudio financiero del proyecto.

Tabla 26. Funciones del personal

Cargo	Cantidad	Funciones principales
Gerente/administrador	1	Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa; administrar compras, finanzas, proveedores, comercialización, atención al cliente, redes sociales y toma de decisiones estratégicas.
Operarios de producción	2	Ejecutar el proceso de producción de la infusión de higo deshidratado, incluyendo recepción de materia prima, lavado, corte, deshidratación, tostado, molienda, envasado, etiquetado, almacenamiento, limpieza y control básico de calidad.
Contador	Servicio externo	Gestionar ventas, redes sociales, atención, pedidos, distribución y alianzas.
Contador	Servicio externo	Llevar los registros contables, cumplir las obligaciones tributarias, elaborar la nómina y brindar asesoría financiera cuando sea requerida.
Asesor técnico o laboratorio	Según necesidad	Brindar asesoría técnica en el proceso de producción, inocuidad alimentaria, etiquetado, control de calidad y cumplimiento de la normativa vigente.

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 24. Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

Descripción del proceso de elaboración

Recepción del higo

Se recibe la materia prima y se verifica proveedor, cantidad, madurez, limpieza y ausencia de daños visibles.

Inspección y selección

Se separan frutos que no cumplen los criterios definidos y se registra el lote de ingreso.

Lavado y sanitización

La materia prima se limpia con agua potable y un procedimiento de sanitización validado.

Corte y preparación

El higo se corta en tamaños uniformes para facilitar un secado homogéneo.

Deshidratación

Se reduce la humedad mediante temperatura y tiempo controlados, evitando quemaduras y variaciones excesivas.

Tostado

El producto deshidratado se somete a tostado para desarrollar aroma y sabor, de acuerdo con un perfil previamente estandarizado.

Enfriamiento

El higo tostado se enfría en condiciones higiénicas para evitar condensación.

Molienda

Se tritura hasta obtener un tamaño compatible con sobres filtrantes y una extracción adecuada.

Dosificación

Se pesa la cantidad definida para cada sobre y se verifica la uniformidad.

Envasado

El producto se introduce en sobres filtrantes y en una funda o caja protectora.

Etiquetado

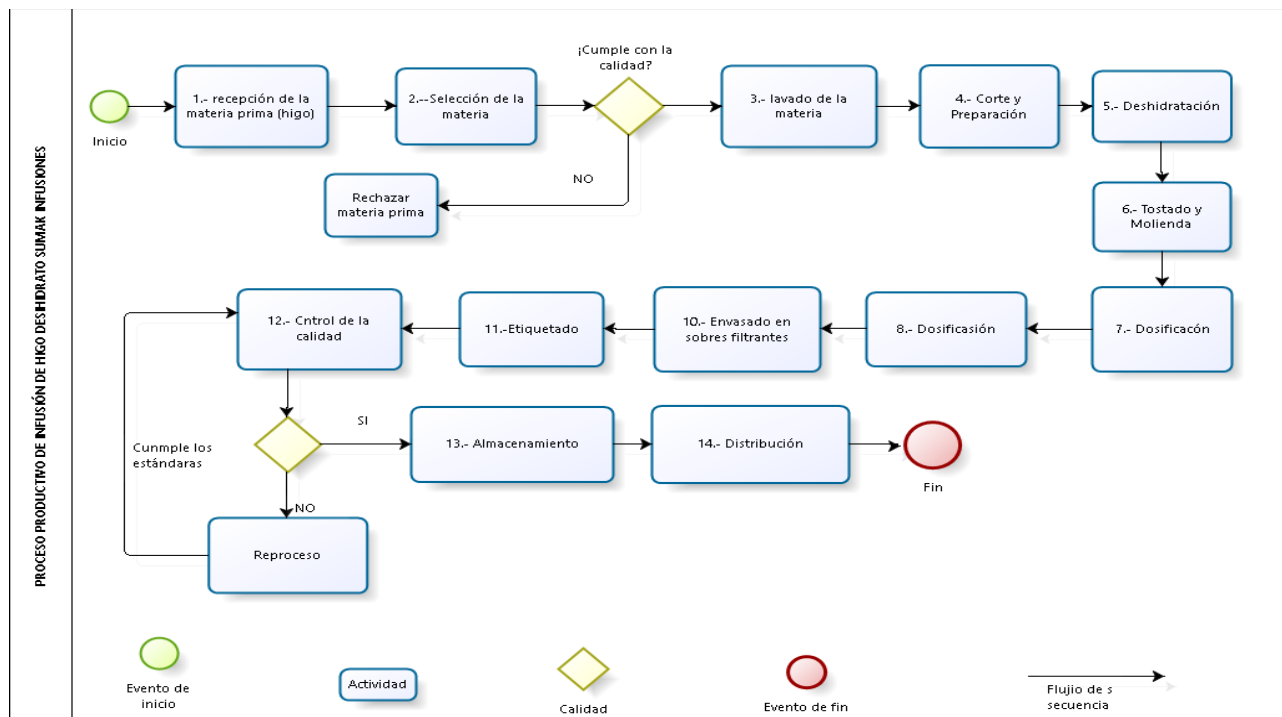
Se coloca la información del producto, lote, fechas, instrucciones y demás datos requeridos.

Control final y almacenamiento

Se revisa el peso, sellado, aspecto y documentación. Las cajas se almacenan en un área seca y protegida.

Flujograma del proceso productivo

Ilustración 25. Flujograma del proceso productivo



Fuente: Elaboración propia.

Equipos e instalaciones.

Tabla 27. Equipos e instalaciones.

Equipo o instalación	Función
Deshidratador industrial	Reduce la humedad del higo mediante tiempo y temperatura controlados.
Tostador de alimentos	Permite desarrollar el perfil aromático y sensorial del producto.
Molino o triturador	Obtiene una granulometría adecuada para la preparación de la infusión.
Empacadora semiautomática	Dosifica el producto en sobres filtrantes y mejora la uniformidad.
Selladora térmica	Cierra fundas o empaques y protege contra humedad y contaminación.
Balanzas de precisión	Controlan el peso de materia prima, producto en proceso y contenido final.
Mesas de acero inoxidable	Facilitan las operaciones de preparación, limpieza y control.
Estanterías	Separan materia prima, empaques y producto terminado.
Computador e impresora	Apoyan inventarios, pedidos, facturación, registros y comunicación.
Utensilios y equipo de protección	Incluyen cuchillos, bandejas, recipientes, guantes, cofias, mandiles y elementos de limpieza.

Fuente: Elaboración propia

Localización del proyecto

La ubicación de una empresa influye en diferentes aspectos de su funcionamiento, entre ellos el abastecimiento de materias primas, los costos operativos, el acceso a servicios, la disponibilidad de personal y la cercanía con los consumidores. Por esta razón, la selección del lugar debe realizarse considerando las condiciones que permitan desarrollar las actividades productivas y comerciales de manera eficiente.

Sapag Chain y Sapag Chain (2014) señalan que la elección de la ubicación requiere analizar diferentes condiciones del entorno, entre ellas la infraestructura disponible, el acceso a servicios, la comunicación vial y la cercanía con proveedores y consumidores. Estos elementos permiten comparar alternativas antes de seleccionar el lugar de funcionamiento.

Baca Urbina (2019) diferencia el análisis de localización en dos niveles. La macro localización permite definir el territorio general donde se instalará el proyecto, mientras que la micro localización se concentra en seleccionar el inmueble o sitio específico dentro de esa zona.

En el caso de Sumak Infusiones, la localización fue determinada mediante el análisis de factores que favorecen el desarrollo de las actividades productivas y comerciales, considerando la disponibilidad de materia prima, el acceso a servicios básicos, las vías de comunicación y la cercanía al mercado objetivo, con el propósito de garantizar la eficiencia operativa y la adecuada distribución del producto.

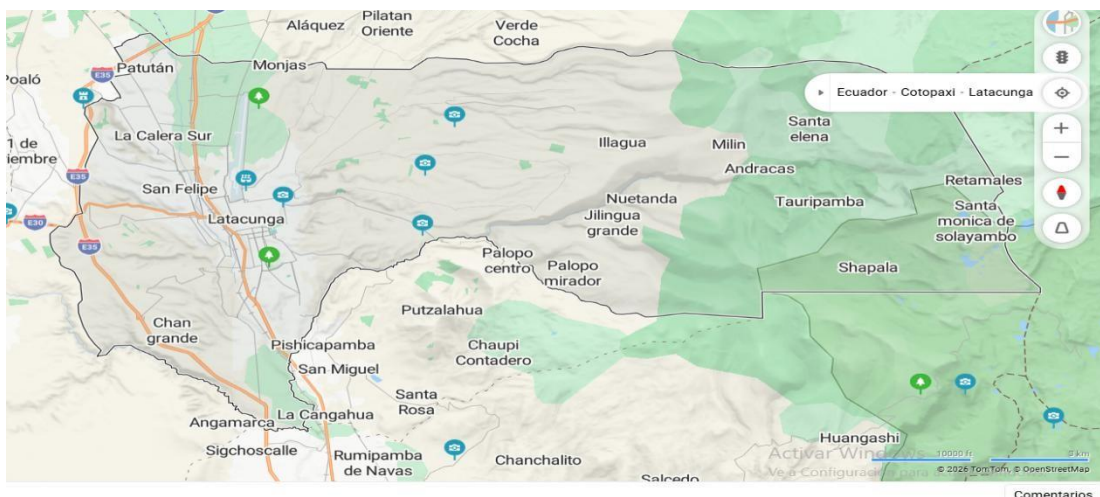
Macro localización

La macro localización permite seleccionar la región o ciudad donde operará el proyecto, considerando variables económicas, sociales, logísticas y de abastecimiento. Esta etapa facilita identificar el territorio que ofrece las mejores condiciones para el funcionamiento del negocio antes de definir el sitio específico de instalación.

La empresa se ubicará en el cantón de la Latacunga, provincia de Cotopaxi. Esta localización permite atender el mercado definido en el estudio, acceder a servicios, conectarse con productores y distribuir hacia otros cantones de la Sierra central. La selección

definitiva del inmueble deberá considerar proveedores, transporte, servicios básicos, seguridad, espacio, arriendo y cumplimiento de uso de suelo.

Ilustración 26. Mapa Latacunga



Fuente: Google maps

Micro localización

La micro localización corresponde a la selección del sitio específico donde operará la empresa dentro de la zona previamente elegida. Para ello se analizan factores como el acceso al terreno, disponibilidad de servicios básicos, condiciones de transporte, costos de instalación, seguridad y facilidad para la distribución del producto. Esta etapa permite seleccionar la alternativa que ofrezca mayores ventajas para el desarrollo de las operaciones (Sapag Chain y Sapag Chain, 2014).

La micro localización consiste en seleccionar el terreno o inmueble específico donde funcionará la empresa. Para ello se analizan aspectos como accesibilidad, disponibilidad de servicios básicos, condiciones del inmueble, facilidad de distribución, seguridad y

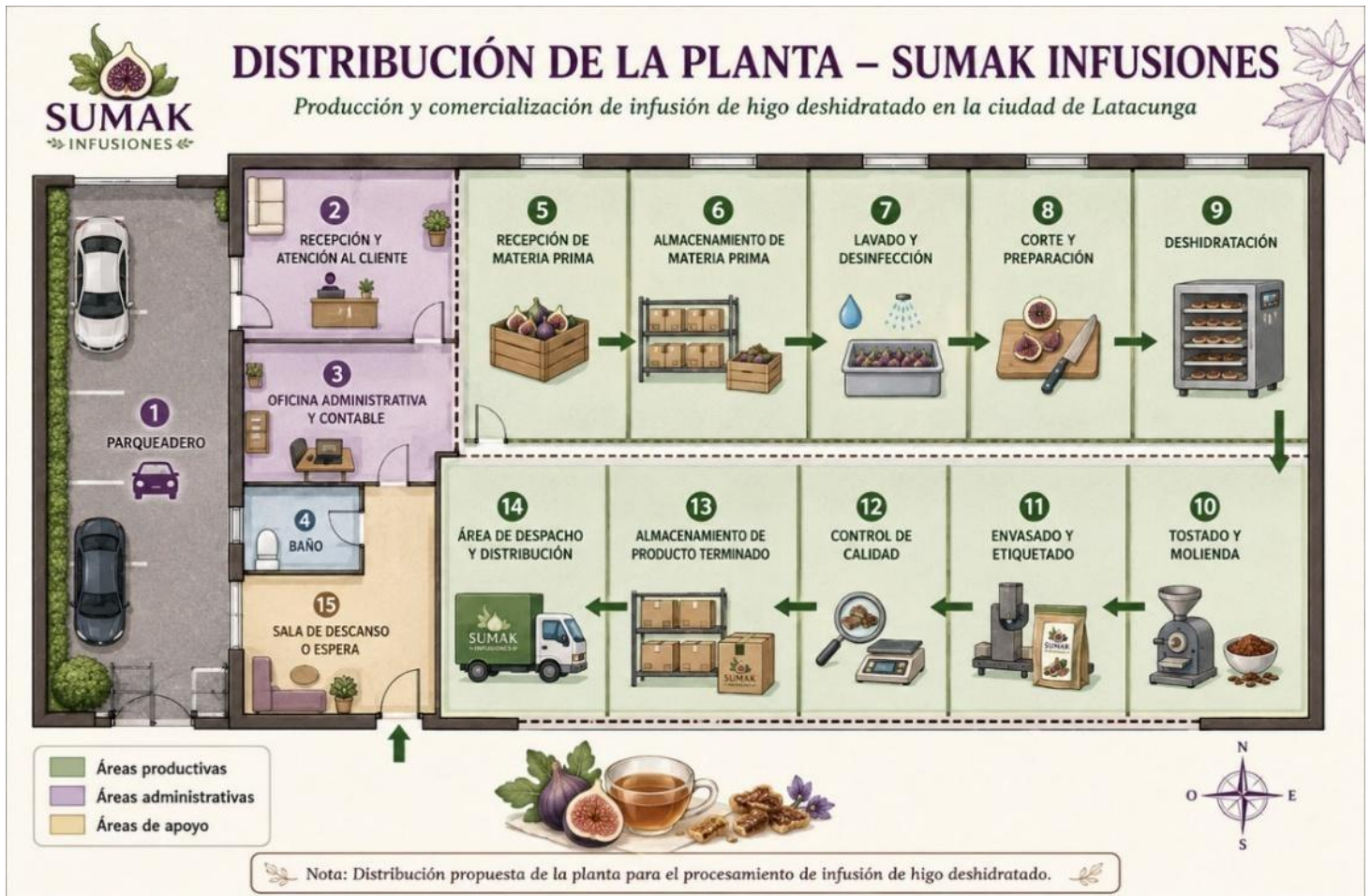
cumplimiento de la normativa vigente. Estos factores permiten optimizar el funcionamiento operativo del proyecto.

La planta de producción y comercialización de Sumak Infusiones estará ubicada en el barrio Patután, junto a la vía E35, frente al cementerio de Patután, en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi. Esta ubicación fue seleccionada por su accesibilidad y conexión con una de las principales vías de la provincia, lo que facilitará el ingreso de proveedores, trabajadores y vehículos destinados a la distribución. El inmueble deberá disponer de agua potable, energía eléctrica, ventilación, drenaje, internet y espacio suficiente para separar las áreas de recepción de materia prima, lavado, corte, deshidratación, tostado, molienda, envasado, almacenamiento y administración.

Entre las principales ventajas de la ubicación se encuentran el acceso al mercado objetivo, la conectividad vial, la disponibilidad de servicios básicos y la facilidad para distribuir el producto hacia cafeterías, tiendas naturistas, mercados y consumidores finales. No obstante, será necesario adecuar el inmueble a las condiciones sanitarias requeridas, controlar el tránsito de personas, mantener separadas las áreas productivas y administrativas y reducir la exposición al polvo o contaminación exterior. Además, la empresa deberá considerar la dependencia de la energía eléctrica, los posibles cambios en el valor del arriendo y los riesgos de seguridad relacionados con la cercanía a una vía de circulación constante.

Distribución de la planta

Ilustración 27. Distribución de la planta



Fuente: Elaboración propia

La distribución propuesta separa la recepción administrativa, la bodega de materia prima, las operaciones húmedas de lavado y corte, las operaciones térmicas, la molienda, el envasado, el control de calidad y el almacenamiento final. El flujo busca avanzar en una sola dirección para disminuir cruces entre materia prima y producto terminado.

Tabla 28. Funciones de las áreas de la empresa

Área	Función
Recepción y atención al cliente	Recepción de clientes, pedidos e información general.
Oficina administrativa y control	Gestión administrativa, facturación, compras y control de la empresa.
Recepción de materia prima	Recepción, inspección y registro del higo y demás insumos.
Almacenamiento de materia prima	Almacenamiento temporal del higo, empaques e insumos bajo condiciones adecuadas.
Lavado y desinfección	Limpieza y desinfección del higo antes del procesamiento.
Corte y preparación	Corte del higo y preparación para el proceso de deshidratación.
Deshidratación	Eliminación de la humedad del producto mediante secado controlado.
Tostado y molienda	Tostado y molienda del higo hasta obtener la granulometría requerida.
Envasado y etiquetado	Dosificación, sellado, etiquetado y empaque del producto terminado.
Control de calidad	Verificación del cumplimiento de los parámetros de calidad del producto.
Almacenamiento de producto terminado	Conservación y almacenamiento del producto terminado para su distribución.
Área de despacho y distribución	Preparación, despacho y distribución de los pedidos.
Parqueadero	Espacio destinado para el estacionamiento de vehículos del personal y carga.
Baño	Servicio sanitario para el personal.
Sala de descanso o espera	Área destinada al descanso del personal y espera de visitantes.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V

ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero permite organizar y analizar la información económica asociada con la implementación del proyecto. Para ello se consideran la inversión requerida, los costos de funcionamiento, los ingresos previstos y los flujos de efectivo proyectados, con el propósito de determinar si el emprendimiento puede recuperar los recursos invertidos y generar resultados económicos favorables.

Sapag Chain y Sapag Chain (2014) explican que la evaluación financiera integra la información obtenida en los estudios comercial, técnico y organizacional para construir las proyecciones económicas del proyecto. A partir de esta información pueden aplicarse indicadores como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), la relación Beneficio-Costo (B/C) y el Período de Recuperación de la Inversión (PRI).

Gitman y Zutter (2016) señalan que el análisis financiero permite estudiar la capacidad de una inversión para generar rendimientos y facilita la toma de decisiones sobre el uso de los recursos. Para ello resulta necesario considerar los flujos de efectivo, el costo del financiamiento y la rentabilidad esperada del proyecto.

En el caso de Sumak Infusiones, realizaremos un análisis financiero para entender el potencial económico de la empresa en términos de la producción y venta de infusión de higo seco en Latacunga. Esto incluirá el análisis de activos fijos y de capital de trabajo, así como de los costos de producción y administración y ventas. De igual modo, analizaremos las fuentes de financiamiento esperadas y los ingresos. Con base en los presupuestos y

estados financieros definidos, realizaremos los cálculos del Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Relación Beneficio-Costo (B/C), Período de Recuperación (PRI) y Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC), y evaluaremos la rentabilidad y el potencial financiero del proyecto.

Inversiones

La inversión comprende los recursos económicos destinados a adquirir los bienes, equipos, infraestructura y servicios necesarios para iniciar y mantener las operaciones de la empresa. Estos recursos se comprometen en el presente con la expectativa de generar ingresos y beneficios futuros mediante la producción y comercialización del producto.

Para Sumak Infusiones, la inversión inicial estará integrada por los activos fijos, los activos diferidos y el capital de trabajo requerido para cubrir las operaciones durante los primeros meses de funcionamiento. De acuerdo con Baca Urbina (2019), la inversión inicial comprende todos los recursos financieros necesarios para poner en marcha un proyecto, incluyendo la adquisición de activos fijos, los gastos preoperativos y el capital de trabajo indispensable para garantizar el desarrollo normal de las actividades productivas y administrativas.

En el presente proyecto se destinarán recursos a la adquisición de equipos para la selección, lavado, corte, deshidratación, tostado, molienda, dosificación, envasado y almacenamiento del higo. Asimismo, se contemplan las adecuaciones de la planta de producción, la adquisición de mobiliario, equipos informáticos, utensilios, registros sanitarios, permisos de funcionamiento, diseño de la marca, publicidad inicial y el capital de trabajo necesario para iniciar las operaciones de la empresa.

Activos fijos

Los activos fijos corresponden a bienes que permanecen en la empresa durante varios períodos y son utilizados para desarrollar las actividades productivas, administrativas o comerciales. Su adquisición forma parte de la inversión inicial y su utilización se extiende durante la vida útil estimada de cada bien.

En **Sumak Infusiones**, los activos fijos estarán conformados principalmente por la maquinaria y los equipos destinados al procesamiento del higo deshidratado, además del mobiliario, equipos de oficina y herramientas necesarias para el funcionamiento del establecimiento. Su valor formará parte de la inversión inicial y será recuperado gradualmente mediante la depreciación durante su vida útil.

Según Sapag Chain y Sapag Chain (2014), los activos fijos representan inversiones permanentes indispensables para el funcionamiento del proyecto, ya que permiten desarrollar las actividades productivas durante varios períodos. Su costo debe distribuirse contablemente a lo largo de su vida útil mediante la depreciación, reflejando el desgaste ocasionado por el uso y el paso del tiempo.

Tabla 29. Activos fijos

Detalle	Cantidad	Precio unitario	Total
Deshidratador industrial de bandejas	1	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00
Tostador de alimentos de capacidad media	1	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00
Molino triturador de acero inoxidable	1	\$ 900.00	\$ 900.00
Selladora térmica	1	\$ 650.00	\$ 650.00
Empacadora semiautomática para sobres filtrantes	1	\$ 3,200.00	\$ 3,200.00
Balanzas digitales de precisión	2	\$ 150.00	\$ 300.00
Mesas de trabajo de acero inoxidable	2	\$ 300.00	\$ 600.00
Estanterías de almacenamiento	3	\$ 150.00	\$ 450.00
Lavadero y utensilios de sanitización	1	\$ 500.00	\$ 500.00
Computador e impresora	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Mobiliario administrativo	1	\$ 700.00	\$ 700.00
Herramientas, recipientes y equipo de protección	1	\$ 500.00	\$ 500.00
TOTAL			\$ 15,300.00

Fuente: Elaboración propia

Activos diferidos y gastos preoperativos

Los activos diferidos o gastos preoperativos comprenden los desembolsos necesarios para formalizar y preparar el emprendimiento antes del inicio de las ventas. En Sumak Infusiones se considerarán la constitución de la empresa, permisos de funcionamiento, trámites sanitarios, registro de la marca, diseño del empaque, publicidad de lanzamiento, capacitación del personal y otros estudios técnicos requeridos.

Estos rubros no corresponden directamente a la elaboración de cada caja de infusión, pero son indispensables para que la empresa pueda operar legalmente, ingresar al mercado y desarrollar sus actividades comerciales. Su valor se deberá determinarse por tarifas oficiales, proformas y cotizaciones verificables.

Activos diferidos y gastos

Los activos diferidos o los costos de preparación incluyen gastos incurridos incluso antes de que comiencen las operaciones (normalmente durante el proceso de inicio). Estos costos previos a las operaciones no son costos de producción ni gastos directamente absorbidos en la producción del producto; sin embargo, ayudan a la empresa a cumplir con sus requisitos legales, administrativos y comerciales para comenzar sus actividades comerciales.

Baca Urbina (2019) indicó que los costos de preparación incluyen (entre otros) la constitución legal de la empresa, permisos de operación comercial, registro, estudios técnicos, capacitación del personal y actividades promocionales iniciales. Estos gastos son necesarios para el funcionamiento eficiente de un negocio desde el primer día de su inicio.

En Sumak Infusiones, los activos diferidos estarán conformados por los costos de constitución y formalización empresarial, el registro de la marca e identidad visual, los trámites y permisos sanitarios, la publicidad de lanzamiento y la capacitación técnica del personal. Estos rubros permitirán que la empresa opere conforme a la normativa vigente y facilite su ingreso al mercado con una imagen corporativa definida.

Por ello, el valor de los activos diferidos se estimó mediante tarifas oficiales, cotizaciones y valores referenciales de mercado, los cuales forman parte de la inversión inicial del proyecto.

Tabla 30. Activos diferidos y gastos

Detalle	Valor
Constitución y formalización empresarial	\$ 400.00
Registro de marca e identidad visual	\$ 300.00
Trámites, permisos y gestión sanitaria referencial	\$ 700.00
Publicidad y lanzamiento inicial	\$ 600.00
Capacitación técnica y buenas prácticas	\$ 200.00
TOTAL	\$ 2,200.00

Fuente: Elaboración propia

Inversión inicial.

La inversión inicial reúne los recursos económicos necesarios para poner en funcionamiento el emprendimiento. Dentro de este monto se consideran los bienes requeridos para operar, los gastos previos al inicio de actividades y los recursos destinados a cubrir las primeras necesidades operativas de la empresa.

Baca Urbina (2019) plantea que determinar correctamente la inversión requerida permite establecer cuánto capital debe disponerse antes de iniciar el proyecto y constituye una base para analizar posteriormente su comportamiento económico.

En el caso de Sumak Infusiones, la inversión inicial está conformada por la adquisición de maquinaria, equipos, mobiliario y demás activos fijos; los gastos preoperativos necesarios para la constitución y legalización de la empresa; y el capital de

trabajo requerido para cubrir las necesidades operativas durante los primeros meses de funcionamiento. La integración de estos componentes permite disponer de los recursos indispensables para el inicio de las actividades y garantizar la continuidad del proceso productivo.

La Tabla 31 resume la composición de la inversión requerida para iniciar el proyecto. El monto total asciende a USD 26.000,00 y comprende activos fijos, gastos diferidos y preoperativos, además del capital de trabajo considerado para el inicio de las operaciones.

Tabla 31. Resumen de la inversión inicial.

Componente	Valor
Activos fijos	\$ 15,300.00
Activos diferidos y preoperativos	\$ 2,200.00
Capital de trabajo	\$ 8,500.00
INVERSIÓN TOTAL	\$ 26,000.00

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 31 Proporcionar resumen de la inversión inicial para Sumak Infusiones. Del total de \$26,000.00, el 58.85% del costo total se incluye en los activos fijos para la compra de maquinaria, equipo y mobiliario; el 8.46% se incluye en activos diferidos y costos preoperativos incurridos en la constitución y legalización del negocio; y el 32.69% se incluye en capital de trabajo para cubrir las necesidades operativas a medida que el negocio inicia sus operaciones. Esto demuestra que la inversión incluirá los recursos necesarios para mantener operativa la empresa.

Financiamiento del proyecto.

El financiamiento establece de dónde provendrán los recursos necesarios para cubrir la inversión inicial. Estos fondos pueden obtenerse mediante aportes propios de los socios, financiamiento externo o una combinación de ambas alternativas.

Gitman y Zutter (2016) explican que la estructura de capital refleja la combinación entre recursos propios y deuda utilizada por una organización. Esta composición influye en el costo financiero asumido por el proyecto y en el nivel de riesgo asociado con la inversión.

En Sumak Infusiones se plantea utilizar una combinación de aporte propio y préstamo bancario para cubrir la inversión inicial. Esta estructura servirá posteriormente como base para determinar el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC).

Tabla 32. Financiamiento del proyecto.

Fuente	Aporte	Participación
Aporte propio	\$ 12,000.00	46.2 %
Préstamo bancario referencial	\$ 14,000.00	53.8 %
TOTAL	\$ 26,000.00	100 %

Fuente: Elaboración propia

La inversión inicial de USD 26.000,00 se financiará mediante USD 12.000,00 de recursos propios, equivalentes al 46,2 %, y USD 14.000,00 provenientes de un préstamo bancario referencial, correspondientes al 53,8 %. Esta composición permitirá determinar posteriormente el costo ponderado de las fuentes utilizadas para financiar el proyecto.

Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) y Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR)

El Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) expresa el costo conjunto de las fuentes utilizadas para financiar una inversión. Su cálculo considera la proporción correspondiente a los recursos propios y a la deuda, junto con el costo asociado a cada una de estas fuentes.

Gitman y Zutter (2016) señalan que este indicador combina el costo del capital propio con el costo del financiamiento externo de acuerdo con la participación que cada fuente mantiene dentro de la estructura financiera del proyecto.

En el caso de Sumak Infusiones, el costo promedio ponderado de capital se determinó considerando una estructura de financiamiento conformada por un aporte propio de 46.2 % y un préstamo bancario equivalente al 53.8 % de la inversión total. Para el capital propio se consideró un rendimiento esperado del 14 %, mientras que para el financiamiento externo se utilizó una tasa de interés anual referencial del 12 %.

El cálculo del WACC se realizó mediante la siguiente expresión:

$$\text{WACC} = (\text{Participación del capital propio} \times \text{Costo del capital propio}) + (\text{Participación de la deuda} \times \text{Costo de la deuda})$$

Sustituyendo los valores del proyecto se obtiene:

$$\text{WACC} = (0.462 \times 14 \%) + (0.538 \times 12 \%)$$

$$\text{WACC} = 6.47 \% + 6.46 \%$$

$$\text{WACC} = 12.93 \% \approx 12.90 \%$$

Para la evaluación de Sumak Infusiones se utilizará una TMAR del 12,90 %, valor que representa la rentabilidad mínima de referencia considerada para el proyecto. Esta tasa será empleada como base para actualizar los flujos proyectados y comparar los resultados obtenidos mediante los diferentes indicadores financieros. Estos indicadores se emplean para determinar la viabilidad financiera de un proyecto.

Amortización

La amortización permite distribuir el pago de una deuda a lo largo del período acordado. Cada cuota incluye una parte destinada a intereses y otra a reducir el capital pendiente, de manera que el saldo disminuye progresivamente hasta cancelar la obligación.

Gitman y Zutter (2016) consideran el cuadro de amortización una herramienta útil para organizar el comportamiento de una deuda, debido a que permite observar cómo se distribuye cada pago entre intereses y reducción del capital.

Para Sumak Infusiones, se considera un préstamo referencial bancario de \$14,000.00. Esto sería un préstamo a 36 meses con una tasa de interés anual del 12%. Se ha construido la tabla de amortización para determinar los pagos anuales, los intereses, la amortización del principal y el saldo pendiente para el periodo de financiamiento.

Tabla 34. Amortización

Año	Cuotas	Interés	Capital amortizado	Saldo final
1	\$ 5,580.00	\$ 1,458.19	\$ 4,121.82	\$ 9,878.18
2	\$ 5,580.00	\$ 935.44	\$ 4,644.57	\$ 5,233.61
3	\$ 5,580.00	\$ 346.39	\$ 5,233.61	\$ 0.00

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 34 muestra la evolución del préstamo utilizado para cubrir parte de la inversión inicial. Durante el primer año se registra el mayor valor de intereses debido al saldo pendiente de la deuda. Conforme el capital se reduce, también disminuye el componente correspondiente a intereses y aumenta la proporción destinada a amortizar el préstamo.

Depreciaciones

La depreciación permite reconocer contablemente la pérdida de valor que experimentan los activos fijos debido a su utilización y al paso del tiempo. Mediante este procedimiento, el costo de adquisición se distribuye durante los años en los que dichos bienes participan en las actividades del proyecto.

Baca Urbina (2019) señala que la depreciación constituye un registro contable que no representa directamente una salida de efectivo, pero permite incorporar de manera gradual el valor de los activos utilizados durante la operación.

Sapag Chain y Sapag Chain (2014) indican que el método de línea recta distribuye de manera uniforme el valor depreciable de un activo durante su vida útil, facilitando su incorporación en las proyecciones y estados financieros.

En el presente proyecto se aplicó el método de depreciación en línea recta, considerando la vida útil estimada para cada grupo de activos fijos utilizados en el proceso de producción de la infusión de higo deshidratado. Este procedimiento permitió determinar la depreciación anual correspondiente a los equipos de producción, mobiliario, equipo de cómputo y herramientas, valores que serán incorporados dentro de los costos y estados financieros del proyecto.

Tabla 33. Depreciaciones

Grupo	Base referencial	Vida útil académica	Depreciación anual
Equipos de producción	\$ 12.050,00	8 años	\$ 1.506,25
Mobiliario y estanterías	\$ 1.750,00	10 años	\$ 175,00
Equipo de cómputo e impresión	\$ 1.000,00	4 años	\$ 250,00
Herramientas y protección	\$ 500,00	4 años	\$ 125,00
TOTAL			\$ 2.056,25

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 35 presenta la depreciación anual estimada de los activos fijos de Sumak Infusiones, calculada mediante el método de línea recta. Los equipos de producción registran la mayor depreciación anual debido a su mayor valor de adquisición, seguidos por el mobiliario, el equipo de cómputo y las herramientas. En conjunto, la depreciación anual asciende a USD 2.056,25, valor que será considerado dentro de los costos del proyecto y de los estados financieros, permitiendo reflejar el desgaste de los activos durante su vida útil y recuperar gradualmente la inversión realizada.

Costos de producción

Los costos de producción reúnen los recursos utilizados directamente para elaborar el producto. Dentro de ellos se consideran principalmente la materia prima, el trabajo involucrado en el proceso y aquellos costos indirectos necesarios para mantener las actividades productivas.

Baca Urbina (2019) señala que la identificación adecuada de estos costos permite determinar cuánto representa económicamente producir cada unidad y constituye una base para analizar posteriormente el precio de venta y la rentabilidad

Materia prima por caja.

La materia prima comprende los materiales que forman parte directa del producto terminado o que resultan indispensables para su presentación y comercialización. De acuerdo con Baca Urbina (2019), conocer la cantidad y el valor de los insumos utilizados permite establecer con mayor precisión el costo correspondiente a cada unidad producida.

Tabla 34. Materia prima por caja.

Material	Cantidad referencial	Costo por caja
Higo fresco equivalente para deshidratación	0,20 kg	\$ 0.42
Sobres filtrantes y cordón	20 unidades	\$ 0.22
Funda interior protectora	1 unidad	\$ 0.08
Caja de cartón impresa	1 unidad	\$ 0.22
Etiqueta, lote y codificación	1 unidad	\$ 0.06
Material auxiliar e higiene	Proporcional	\$ 0.08
TOTAL		\$ 1.08

Fuente: Elaboración propia

Los materiales requeridos para elaborar y presentar una caja representan un costo estimado de USD 1,08. Dentro de este valor se incluyen tanto el higo utilizado como los sobres filtrantes, el material protector, la caja, la identificación del producto y los insumos auxiliares considerados para el proceso.

Mano de obra directa.

Tabla 35. Mano de obra directa

Recurso	Actividad	Costo anual referencial
Operario 1	Producción y control de proceso	\$ 7,500.00
Operario 2	Producción, empaque y limpieza	\$ 7,500.00
TOTAL		\$ 15,000.00

Fuente: Elaboración propia.

La mano de obra directa considerada para Sumak Infusiones está conformada por dos operarios. Cada trabajador representa un costo anual referencial de USD 7.500,00, por lo que el valor total destinado a este componente asciende a USD 15.000,00 al año. Sus actividades se relacionan directamente con la producción, control, empaque y acondicionamiento del producto.

Costos indirectos de fabricación.

Los costos indirectos de fabricación comprenden aquellos gastos necesarios para el proceso productivo que no pueden identificarse directamente con una unidad de producto. De acuerdo con Baca Urbina (2019), estos costos incluyen servicios básicos, materiales auxiliares, mantenimiento y otros recursos indispensables para el funcionamiento de la producción. En el presente proyecto, los costos indirectos de fabricación fueron estimados con base en los requerimientos operativos necesarios para la elaboración de la infusión de higo deshidratado.

Tabla 36. Costos indirectos de fabricación.

Detalle	Valor anual
Energía eléctrica para equipos	\$ 1,500.00
Agua y saneamiento	\$ 360.00
Gas o energía térmica complementaria	\$ 420.00
Limpieza, control y consumibles	\$ 420.00
Mantenimiento preventivo	\$ 300.00
Control de calidad y registros	\$ 200.00
TOTAL	\$ 3,200.00

Fuente: Elaboración propia

La tabla de costos indirectos de fabricación presenta los desembolsos necesarios para apoyar el proceso productivo de Sumak Infusiones, aunque no se incorporan directamente en cada unidad elaborada. La energía eléctrica destinada al funcionamiento de los equipos representa \$1.500,00 anuales; el agua y saneamiento, \$ 360,00; el gas o energía térmica complementaria, \$ 420,00; los materiales de limpieza, control y consumibles, \$ 420,00; el mantenimiento preventivo, \$ 300,00; y las actividades de control de calidad y registros, \$ 200,00. En conjunto, estos rubros alcanzan un total anual de \$ 3.200,00, monto que deberá incluirse dentro del costo de producción para reflejar de manera adecuada los recursos complementarios requeridos para mantener la continuidad, higiene, seguridad y calidad del proceso productivo.

Gastos administrativos y de ventas

Este grupo reúne los desembolsos asociados con la administración y comercialización del emprendimiento que no intervienen directamente en la transformación del producto. Para

Sumak Infusiones se consideran rubros relacionados con arriendo, promoción, distribución, asesoría contable, comunicación, herramientas administrativas e imprevistos comerciales.

Según Baca Urbina (2019), estos gastos comprenden las remuneraciones del personal administrativo, servicios básicos, suministros de oficina y demás erogaciones requeridas para el desarrollo de las actividades administrativas. En el presente proyecto, los gastos administrativos se determinaron considerando los recursos necesarios para la correcta gestión y operación de Sumak Infusiones.

Tabla 37. Gastos administrativos y de ventas.

Detalle	Valor anual
Arriendo	\$ 4.200,00
Publicidad y contenidos digitales	\$ 1.200,00
Transporte y distribución	\$ 1.200,00
Contabilidad y asesoría	\$ 1.800,00
Internet, telefonía y software	\$ 600,00
Útiles, aseo y administración	\$ 600,00
Imprevistos comerciales	\$ 200,00
TOTAL	\$ 9.800,00

Fuente: Elaboración propia

La tabla de gastos administrativos y de ventas presenta los desembolsos anuales necesarios para la gestión y comercialización de los productos de Sumak Infusiones. El arriendo constituye el rubro de mayor participación con un valor de USD 4.200,00 anuales, seguido por los servicios de contabilidad y asesoría con USD 1.800,00; publicidad y contenidos digitales con USD 1.200,00; y transporte y distribución con USD 1.200,00.

Además, se incluyen gastos relacionados con internet, telefonía y software, útiles, aseo y administración, depreciación administrativa e imprevistos comerciales.

La suma de los rubros detallados asciende a USD 9.800,00 anuales. Este valor incluye los gastos necesarios para la administración, promoción, distribución y funcionamiento comercial del emprendimiento. La depreciación no se incorpora en esta tabla, debido a que se presenta de manera independiente dentro del estudio financiero.

Costos de producción del Año 1

Para establecer el costo correspondiente al primer año se agruparon los recursos requeridos para alcanzar el volumen de producción previsto. El cálculo incorpora los materiales utilizados en las cajas, el costo anual de los operarios y los requerimientos indirectos asociados con el funcionamiento del área productiva.

Según Baca Urbina (2019), este costo se obtiene mediante la suma de la materia prima, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación, constituyendo la base para la elaboración de los estados financieros y la evaluación de la rentabilidad del proyecto. En el presente estudio, el costo de producción del año 1 se determinó considerando el volumen de producción proyectado para Sumak Infusiones.

Tabla 38. Costos de producción del primer año.

Componente	Valor
Materia prima y empaque	\$ 19.440,00
Mano de obra directa	\$ 15.000,00
Costos indirectos de fabricación	\$3.200,00
Costo total de producción	\$ 37.640,00

Fuente: Elaboración propia

Costo unitario y precio

El costo unitario permite conocer cuánto representa económicamente la elaboración de cada caja. Para obtenerlo se relaciona el costo correspondiente a la producción con el número de unidades previstas para el período. Este valor constituye una referencia para definir el precio de comercialización y analizar el margen obtenido por cada unidad vendida.

Según Baca Urbina (2019), su determinación constituye una herramienta fundamental para establecer el precio de venta y evaluar la rentabilidad del proyecto. En el presente estudio, el costo unitario de la infusión de higo deshidratado se obtuvo a partir del costo total de producción del primer año y del número de cajas proyectadas para dicho período, sirviendo como base para la fijación del precio de venta.

Tabla 39 . Costo Unitario y precio

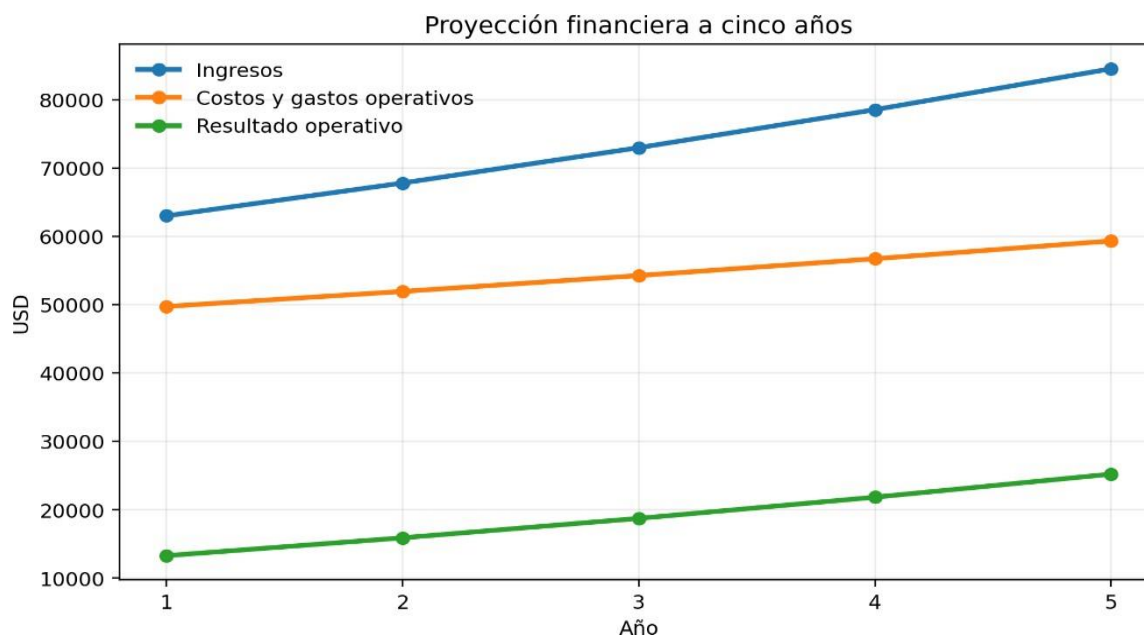
Año	Unidades	Costo total unitario	Precio de venta	Margen operativo
1	18.000	\$ 2.09	\$ 3.50	40,3 %
2	18.900	\$ 2.08	\$ 3.59	42,1 %
3	19.845	\$ 2.07	\$ 3.68	43,8 %
4	20.837	\$ 2.06	\$ 3.77	45,4 %
5	21.879	\$ 2.05	\$ 3.86	46,9 %

Fuente: Elaboración propia

La tabla de costo unitario y precio muestra una evolución favorable del proyecto Sumak Infusiones, debido a que el volumen de producción aumenta progresivamente de 18.000 unidades en el primer año a 21.879 unidades en el quinto año. Al mismo tiempo, el costo unitario presenta una reducción gradual, pasando de USD 2,09 a USD 2,05, como

resultado del mejor aprovechamiento de los recursos productivos y del incremento de la eficiencia operativa. Por otra parte, el precio de venta aumenta de USD 3,50 a USD 3,86, permitiendo mantener un margen operativo creciente durante el periodo proyectado. Estos resultados evidencian una mejora en la capacidad del proyecto para generar rentabilidad y fortalecer su sostenibilidad financiera.

Ilustración 28. Proyección financiera a cinco años



Fuente: Elaboración propia

Conciliación de costos fijos y variables.

Para desarrollar el análisis financiero se separaron los costos según la manera en que se comportan ante cambios en la cantidad producida. Por una parte, se identificaron aquellos rubros que deben asumirse aunque el volumen de producción cambie y, por otra, aquellos cuyo valor depende de la cantidad de cajas elaboradas. Esta separación será utilizada posteriormente para establecer el punto de equilibrio de Sumak Infusiones.

Tabla 40. Conciliación de costos fijos y variables.

Concepto	Clasificación	Valor anual
Mano de obra directa	Costo fijo	\$ 15.000,00
Costos indirectos de fabricación	Costo fijo	\$200,00
Gastos administrativos y de ventas	Costo fijo	\$ 9.800,00
Depreciación anual	Costo fijo	\$ 2.056,25
Total, de costos fijos		\$ 30.056,25
Materia prima y empaque por caja	Costo variable unitario	\$ 1,08

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 40 resume los valores considerados para separar los costos del proyecto. Los rubros clasificados como fijos alcanzan USD 30.056,25 anuales, mientras que el componente variable utilizado corresponde a USD 1,08 por cada caja producida. Esta información será utilizada para establecer el volumen de ventas necesario para cubrir los costos considerados en el análisis.

Punto de equilibrio

Gitman y Zutter (2016) relacionan este indicador con la planificación financiera, debido a que permite identificar el volumen de actividad requerido para igualar los ingresos obtenidos con los costos asumidos.

Para Sumak Infusiones, este cálculo se utilizó para establecer cuántas cajas deberán venderse como mínimo antes de superar el nivel en el que los ingresos cubren los costos del proyecto.

Tabla 41. Punto de equilibrio

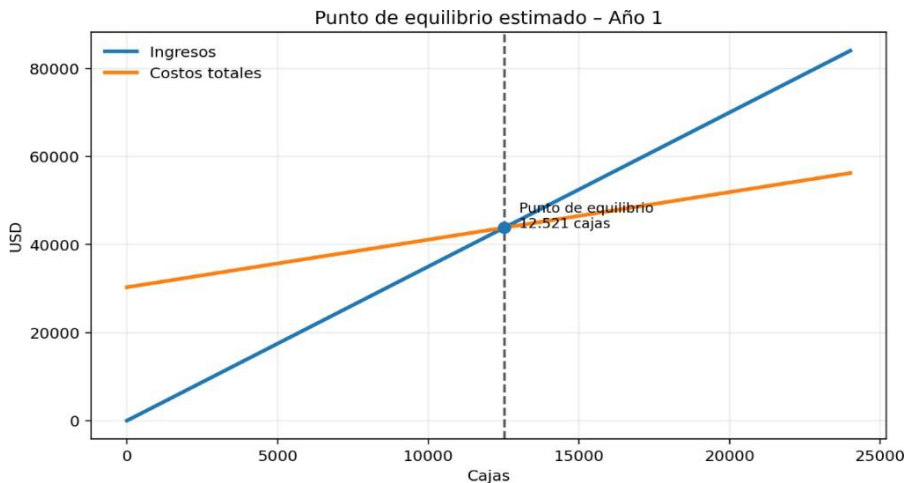
Año	Costos fijos	Precio	Costo variable	P. equilibrio (cajas)	% de ventas
1	\$ 30.056,25	\$ 3,50	\$ 1,08	12.421	69,0 %
2	\$ 31.010,00	\$ 3,59	\$ 1,11	12.505	66,2 %
3	\$ 31.737,75	\$3,68	\$ 1,13	12.458	62,8 %
4	\$ 32.483,69	\$ 3,77	\$ 1,16	12.357	59,3 %
5	\$ 33.248,29	\$ 3,86	\$ 1,19	12.446	56,9 %

Fuente: Elaboración propia.

Punto de equilibrio

Durante el primer año se estima un punto de equilibrio de 12.421 cajas, equivalente al 69,0 % de las 18.000 unidades previstas. Para los períodos posteriores, la proporción requerida disminuye hasta alcanzar el 56,9 % en el quinto año. Este comportamiento muestra que una menor proporción de las ventas proyectadas será necesaria para superar el nivel de equilibrio conforme avance el proyecto.

Ilustración 29. Punto de equilibrio



Fuente: Elaboración propia

Estado de resultados proyectado.

El estado de resultados proyectado permite organizar los ingresos esperados y los diferentes costos y gastos previstos para cada período, con el propósito de estimar el resultado económico que podría alcanzar el emprendimiento. En Sumak Infusiones esta proyección se realizó para cinco años de operación.

Gitman y Zutter (2016) plantean que este estado financiero permite analizar el desempeño económico esperado de una organización a partir de la relación entre sus ingresos, costos y gastos. En el presente proyecto, el estado de resultados proyectado se elaboró para un horizonte de cinco años, con el fin de analizar la capacidad de **Sumak Infusiones** para generar utilidades y asegurar su sostenibilidad financiera.

Tabla 42. Estado de resultados proyectados.

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	\$ 63.000,00	\$67.851,00	\$ 73.029,60	\$ 78.555,49	\$84.452,94
Costos de producción	\$ 37.640,00	\$39.312,00	\$ 41.079,15	\$ 42.924,22	\$ 44.851,95
Utilidad bruta en ventas	\$ 25.360,00	\$28.539,00	\$ 31.950,45	\$ 35.631,27	\$ 39.600,99
Gastos administrativos y de ventas	\$ 9.800,00	\$10.045,00	\$ 10.296,13	\$ 10.553,53	\$ 10.817,37
Depreciación de activos fijos	\$ 2.056,25	\$ 2.056,25	\$ 2.056,25	\$ 2.056,25	\$ 2.056,25
Gastos financieros	\$ 1.458,19	\$ 935,44	\$ 346,39	\$0,00	\$ 0,00
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 participación e impuestos	\$ 12.045,56	\$15.502,31	\$ 19.251,68	\$ 23.021,49	\$ 26.727,37
Participación de los trabajadores, 15 %	\$1.806,83	\$ 2.325,35	\$ 2.887,75	\$ 3.453,22	\$ 4.009,11
Utilidad antes de impuestos	\$ 10.238,73	\$13.176,96	\$ 16.363,93	\$ 19.568,27	\$ 22.718,26
Impuesto a la renta, 25 %	\$ 2.559,68	\$ 3.294,24	\$ 4.090,98	\$ 4.892,07	\$ 5.679,57
Utilidad del ejercicio	\$ 7.679,04	\$ 9.882,72	\$ 12.272,95	\$ 14.676,20	\$ 17.038,70

Fuente: Elaboración propia.

Estado de resultados proyectado

La Tabla 42 evidencia que los ingresos estimados aumentan de USD 63.000,00 en el primer año a USD 84.452,94 en el quinto. A pesar del incremento de los costos y gastos durante el período analizado, el resultado final permanece positivo, pasando de una utilidad de USD 7.679,04 en el año 1 a USD 17.038,70 en el año 5.

El flujo de efectivo permite ordenar los movimientos monetarios previstos durante la ejecución del proyecto. A diferencia del resultado contable, este análisis se concentra en los ingresos y egresos de dinero que afectan la disponibilidad de efectivo en cada período. Gitman y Zutter (2016) consideran los flujos de efectivo un elemento relevante en la evaluación de inversiones, debido a que permiten analizar los recursos monetarios generados por el proyecto a lo largo del horizonte considerado.

Tabla 43. *Flujos de efectivo del proyecto*

Periodo	Utilidad neta	Depreciación	Recuperación del capital de trabajo	Valor residual	Flujo neto
Inversión inicial	—	—	—	—	-\$ 26.000,00
Año 1	\$ 7.679,04	\$ 2.056,25	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 9.735,29
Año 2	\$ 9.882,72	\$ 2.056,25	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 11.938,97
Año 3	\$12.272,95	\$ 2.056,25	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 14.329,20
Año 4	\$14.676,20	\$ 2.056,25	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 16.732,45
Año 5	\$ 17.038,70	\$ 2.056,25	\$8.500,00	\$ 5.393,75	\$ 32.988,70

Fuente: *Elaboración propia.*

Flujo de efectivo del proyecto.

La Tabla 43 presenta el comportamiento de los flujos de efectivo estimados para los cinco años considerados en el proyecto. Después del desembolso inicial de USD 26.000,00, los períodos siguientes registran valores positivos. Estos flujos serán utilizados

posteriormente para calcular los indicadores financieros establecidos para la evaluación del emprendimiento.

Evaluación financiera

La evaluación financiera permite analizar los resultados económicos proyectados de una inversión y compararlos con los recursos que deben destinarse para su ejecución. En Sumak Infusiones se aplicaron diferentes indicadores con el propósito de establecer si los flujos estimados respaldan económicamente la implementación del emprendimiento. En el presente estudio se emplearon el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), la Relación Beneficio/Costo (B/C) y el Período de Recuperación de la Inversión (PRI), utilizando una TMAR del 12,90 %.

Valor Actual Neto (VAN)

Para el proyecto, el VAN se utilizó para comparar la inversión realizada al inicio con el valor actualizado de los flujos que se espera obtener durante los cinco años analizados. El resultado calculado fue de USD 30.229,85. Al ser positivo, indica que los flujos proyectados permiten recuperar los recursos invertidos y generar valor adicional.

Gitman y Zutter (2016) relacionan un VAN mayor que cero con una inversión que genera valor bajo la tasa utilizada para descontar sus flujos.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR obtenida para Sumak Infusiones fue del 45,05 %. Este porcentaje se comparó con la TMAR establecida en 12,90 %. Debido a que la rentabilidad estimada

supera ampliamente la tasa mínima utilizada como referencia, el resultado respalda financieramente la propuesta.

Relación Beneficio/Costo (B/C)

Este indicador permitió relacionar los beneficios proyectados con los recursos económicos considerados en la inversión. Para Sumak Infusiones se obtuvo un resultado de 2,16, valor superior a la unidad y, por tanto, favorable dentro de la evaluación realizada.

Período de Recuperación de la Inversión (PRI)

El PRI permitió estimar el tiempo requerido para compensar el desembolso inicial mediante los flujos generados por el proyecto. El resultado obtenido fue de 2,36 años, por lo que, bajo las proyecciones realizadas, la recuperación del capital se produciría durante el tercer año de funcionamiento.

Tabla 44. Evaluación financiera

Indicador	Resultado	Interpretación
TMAR referencial	12,90 %	Tasa mínima utilizada para descontar los flujos proyectados.
Valor Actual Neto	\$30.229,85	El VAN positivo indica que el proyecto recupera la inversión y genera valor adicional.
Tasa Interna de Retorno	45,05 %	La rentabilidad estimada supera la TMAR del 12,90 %.
Relación beneficio/costo	2,16	Por cada dólar invertido se obtiene un valor presente aproximado de USD 2,16.
Periodo de recuperación	2,36 años	La inversión se recuperaría durante el tercer año de operación.

Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores obtenidos presentan resultados favorables para Sumak Infusiones. El VAN es positivo, la TIR supera la tasa mínima utilizada para la evaluación, la relación Beneficio/Costo es superior a uno y el período estimado de recuperación se ubica dentro del horizonte de cinco años analizado. En conjunto, estos resultados respaldan la viabilidad financiera proyectada del emprendimiento.

Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad se utilizó para observar cómo cambia el comportamiento financiero del proyecto cuando se modifican determinados supuestos de las proyecciones. Para Sumak Infusiones se evaluaron escenarios relacionados con incrementos de costos y variaciones en las ventas, comparando posteriormente su efecto sobre el VAN, la TIR y la relación Beneficio/Costo.

Tabla 45. Análisis de sensibilidad del proyecto.

Escenario	VAN	TIR	Relación B/C	Resultado
Escenario base	\$30.229,85	45,05 %	2,16	Viable
Incremento de costos del 5 %	\$ 24.501,71	39,09 %	1,94	Viable, con menor rentabilidad
Disminución de ventas del 10 %	\$ 14.026,36	28,20 %	1,54	Viable, pero sensible a la reducción de ventas
Ventas +5 % y costos –2 %	\$40.622,86	55,61 %	2,56	Escenario favorable

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 45 evidencia que los escenarios analizados mantienen resultados financieros positivos. El incremento del 5 % en los costos reduce los indicadores de rentabilidad, mientras que una disminución del 10 % en las ventas provoca un efecto más considerable. Sin embargo, en ambos casos el VAN permanece positivo, la TIR continúa por encima de la TMAR y la relación Beneficio/Costo se mantiene superior a uno. El escenario combinado de mayores ventas y menores costos presenta los resultados más favorables.

CONCLUSIONES

1. La revisión teórica permitió sustentar los principales componentes necesarios para estructurar el plan de negocios de Sumak Infusiones, incorporando fundamentos relacionados con emprendimiento, mercado, procesos productivos y evaluación financiera. Asimismo, se identificó el aprovechamiento agroindustrial del higo como una alternativa para generar valor agregado a esta materia prima.

2. El estudio del mercado en el cantón Latacunga mostró que existe una oportunidad para la infusión de té. De los 383 encuestados, el 79,4% dijo que compraría la infusión. El 36.0% compraría la infusión en cajitas de 20 bolsas filtrantes. Además, el 36.3% de los encuestados dijo que pagaría entre USD 3.01 y USD 3.50. Este estudio demuestra que los encuestados están dispuestos a comprar la infusión y respalda la oportunidad de ventas del emprendimiento.

3. El estudio técnico descubrió la ubicación del proyecto, definió el proceso de producción, desarrolló la estructura de la empresa y determinó los recursos que la empresa necesitaría para su operación. Además, este estudio estimó que durante el primer año de operación la empresa produciría 18,000 cajas, y que alcanzaría su capacidad de producción anual de 24,000 cajas en el primer año. Este estudio también prevé que, en el quinto año de operación, la empresa produciría 21,879 cajas para atender la demanda.

4. Los resultados del estudio financiero respaldan la viabilidad proyectada de Sumak Infusiones. Se obtuvo un VAN de USD 30.229,85, una TIR del 45,05 %, superior a la TMAR del 12,90 %, una relación Beneficio/Costo de 2,16 y un período de recuperación estimado en 2,36 años. En conjunto, estos indicadores muestran condiciones económicas favorables dentro del horizonte de evaluación establecido.

5. La estructura competitiva del mercado local de bebidas calientes muestra que el café, el té y las infusiones locales son las ofertas dominantes del mercado de bebidas calientes local. Una alternativa es la infusión de higo deshidratada, que utiliza materia prima local, agrega valor y ofrece una alternativa de bebida caliente a las bebidas naturales en el cantón de Latacunga.

RECOMENDACIONES

1. Considerar la implementación progresiva de Sumak Infusiones tomando como referencia los resultados comerciales, técnicos y financieros obtenidos, priorizando inicialmente el mercado definido en la ciudad de Latacunga.

2.-Desarrollar acciones de promoción mediante redes sociales, degustaciones, ferias y alianzas con establecimientos comerciales, con el fin de aumentar el conocimiento de la marca y facilitar que los consumidores prueben la infusión.

3.-Realizar un seguimiento periódico de la producción, calidad, costos, ventas y principales indicadores financieros, de manera que puedan identificarse oportunamente desviaciones frente a las proyecciones establecidas.

4.-Mantener relaciones con distintos proveedores de higo y otros insumos para reducir el riesgo de desabastecimiento y favorecer la utilización de materia prima procedente del entorno local.

5. Evaluar en etapas posteriores nuevas presentaciones o combinaciones del producto, siempre que estas sean previamente analizadas desde el punto de vista técnico, sensorial y comercial.

BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón Gallo, M. A., & Coronel Carrera, P. A. (2013). Plan de negocios para la elaboración y comercialización de una bebida energizante a base de guayusa en la ciudad de Quito [Trabajo de titulación, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio Institucional Universidad Politécnica Salesiana.
<https://dspace.ups.edu.ec/>
- Andrade, M. A. (2024). Evaluación técnica y financiera para la formulación de proyectos de emprendimiento productivo. *Revista Científica Multidisciplinaria Yachasun*, 8(14), 45–60.
<https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun>
- Arias, F. G. (2020). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (7.^a ed.). Editorial Episteme.
<https://www.editorialepisteme.com.ve/>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2021). *Marketing: An introduction* (14th ed.). Pearson.
<https://www.pearson.com/>
- Baca Urbina, G. (2019). *Evaluación de proyectos* (8.^a ed.). McGraw-Hill Education.
<https://www.mheducation.com/>
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). *Principles of Corporate Finance* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
<https://www.mheducation.com/>
- Cristancho Triana, G. J., Ninco Hernández, F. A., Cancino Gómez, Y. A., Alfonso Orjuela, L. C., & Ochoa Daza, P. E. (2021). Aspectos clave del plan de negocios para

emprender en el contexto colombiano. *Suma de Negocios*, 12(26), 41–51.

<https://doi.org/10.14349/sumneg/2021.V12.N26.A5>

David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2020). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (17th ed.). Pearson.

<https://www.pearson.com/>

Diez, J., Blanco, A., & Prado, C. (2024). Financial evaluation of investment projects: Analysis through profitability indicators and decision-making models. *Journal of Business Research*, 170, 114–126.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114126>

Faicán Sigcha, J. P., & Tanguila Andy, D. A. (2023). Plan de negocios para la exportación de infusiones de guayusa hacia Estados Unidos [Trabajo de titulación, Universidad Católica de Cuenca].

<https://dspace.ucacue.edu.ec/>

Félix-Mendoza, A. G., & Cedeño-Guzmán, W. P. (2022). Aplicación turística de los modelos CARE y CANVAS para la construcción del paisaje cultural del cacao en la provincia de Manabí, Ecuador. *Revista Científica en Ciencias Sociales*, 4(2), 35–51.

<https://doi.org/10.53732/rccsociales/04.02.2022.35>

Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2023). *FAOSTAT Crops and Livestock Products*.

<https://www.fao.org/faostat/>

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2016). Principles of Managerial Finance (14th ed.).

Pearson.

<https://www.pearson.com/>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Education.

<https://www.mheducation.com/>

Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2018). Cost Accounting: A Managerial Emphasis (16th ed.). Pearson.

<https://www.pearson.com/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). Resultados del VIII Censo de Población y VII de Vivienda 2022. Instituto Nacional de Estadística y Censos.

<https://www.censoecuador.gob.ec/>

International Organization for Standardization. (2022). ISO 5492:2022 Sensory analysis—Vocabulary.

<https://www.iso.org/standard/80797.html>

Izquierdo, A., Viteri, D., Baque, L., & Zambrano, S. (2021). La importancia del plan de negocios para el desarrollo y sostenibilidad de emprendimientos. Revista Universidad y Sociedad, 13(3), 123–132.

<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

Jenkins, E. L., Legrand, S., Brennan, L., Molenaar, A., Reid, M., & McCaffrey, T. A.

(2021). Psycho-behavioural segmentation in food and nutrition: A systematic scoping

review of the literature. *Nutrients*, 13(6), 1795.

<https://doi.org/10.3390/nu13061795>

Kaur, H., Singh, P., & Sharma, R. (2024). Recent trends in functional beverages: Processing, formulation and consumer acceptance. *Journal of Food Science and Technology*.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.

<https://www.pearson.com/>

Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. F. (2017). *Marketing Research: An Applied Approach* (5th ed.). Pearson.

<https://www.pearson.com/>

McCarthy, K. S., Parker, M., Ameerally, A., Drake, S. L., & Drake, M. A. (2017). Drivers of choice for fluid milk versus plant-based alternatives. *Journal of Dairy Science*, 100(8), 6125–6138.

<https://doi.org/10.3168/jds.2016-12551>

Moss, R., Barker, S., Falkeisen, A., Gorman, M., Knowles, S., & McSweeney, M. B. (2022). An investigation into consumer perception and attitudes towards plant-based alternatives to milk. *Food Research International*, 159, 111648.

<https://doi.org/10.1016/j.foodres.2022.111648>

Noutfia, Y., El Antari, A., & Ouaabou, R. (2021). Effect of drying methods on the physicochemical and sensory properties of dried figs (*Ficus carica* L.). *Journal of Food Processing and Preservation*, 45(11).

<https://onlinelibrary.wiley.com/journal/17454549>

Nystrand, B. T., & Olsen, S. O. (2021). Consumers' attitudes and purchase intentions toward functional foods: A segmentation approach. *Food Quality and Preference*, 88, 104085.

<https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2020.104085>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons.

<https://www.strategyzer.com/books/business-model-generation>

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193>

Rasool, A., Hussain, S., Ahmad, M., et al. (2023). Industrial applications and nutritional potential of fig (*Ficus carica* L.) and its by-products: A review. *Food Reviews International*.

<https://www.tandfonline.com/journals/gfir20>

Ruiz, R., Ouaabou, R., Noutfia, Y., & El Antari, A. (2022). Effect of drying processes on physicochemical properties, bioactive compounds and quality characteristics of fig (*Ficus carica* L.). *Journal of Food Processing and Preservation*, 46(8), e16745.

<https://doi.org/10.1111/jfpp.16745>

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos* (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.

<https://www.mheducation.com/>

Shahidi, F., & Ambigaipalan, P. (2015). Phenolics and polyphenolics in foods, beverages and spices: Antioxidant activity and health effects. *Journal of Functional Foods*, 18,

820–897.

<https://doi.org/10.1016/j.jff.2015.06.018>

Solomon, A., Golubowicz, S., Yablowicz, Z., Grossman, S., Bergman, M., Gottlieb, H. E., Altman, A., Kerem, Z., & Flaishman, M. A. (2006). Antioxidant activities and anthocyanin content of fresh fruits of common fig (*Ficus carica* L.). *Journal of Agricultural and Food Chemistry*, 54(20), 7717–7723.

<https://doi.org/10.1021/jf060497h>

Stone, H., Bleibaum, R. N., & Thomas, H. A. (2020). *Sensory Evaluation Practices* (5th ed.). Academic Press.

<https://www.sciencedirect.com/book/9780128153343/sensory-evaluation-practices>

Varela, P., & Ares, G. (2012). Sensory profiling, the blurred line between sensory and consumer science: A review of novel methods for product characterization. *Food Research International*, 48(2), 893–908.

<https://doi.org/10.1016/j.foodres.2012.06.037>



ANEXO

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CONSUMIDORES

La presente encuesta tiene como finalidad recopilar información sobre los hábitos de consumo, preferencias y nivel de aceptación de los consumidores respecto a la infusión de higo deshidratado. La información obtenida será utilizada exclusivamente con fines académicos para el desarrollo del Plan de Negocios para la Creación de una Empresa Dedicada a la Producción y Comercialización de Infusión de Higo Deshidratado.

Cuestionario

1. ¿Cuál es su rango de edad?

20 a 25 años

26 a 30 años

31 a 35 años

36 a 40 años

41 a 45 años

2. ¿Con qué género se identifica?

Masculino

Femenino

Prefiero no responder

3. ¿Cuál es su ocupación principal?

Estudiante

Empleado público

Empleado privado

Trabajador independiente

Actividades del hogar

Otra

4. ¿Con qué frecuencia consume bebidas calientes?

Todos los días

De 3 a 5 veces por semana

De 1 a 2 veces por semana

Ocasionalmente

Nunca

5. ¿Qué bebida caliente consume con mayor frecuencia?

Café

Té

Infusiones de hierbas

Chocolate

Otra

6. ¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre las propiedades nutricionales del higo?

Conozco bastante

Conozco algunas propiedades

He escuchado, pero conozco poco

No conozco sus propiedades

7. ¿Con qué frecuencia consume bebidas con cafeína?

Todos los días

De 3 a 5 veces por semana

De 1 a 2 veces por semana

Ocasionalmente

Nunca

8. ¿Qué tan interesado estaría en reducir o alternar su consumo de cafeína?

Muy interesado

Interesado

Ni interesado ni desinteresado

Poco interesado

Nada interesado

9. ¿Estaría dispuesto a probar una infusión elaborada con higo deshidratado y tostado?

Definitivamente sí

Probablemente sí

No estoy seguro

Probablemente no

Definitivamente no

10. ¿Qué presentación preferiría para la infusión de higo deshidratado?

Caja con 20 sobres filtrantes

Funda de 100 g de producto molido

Funda de 200 g de producto molido

Porción individual de prueba

11. ¿Con qué frecuencia compraría la infusión si el sabor y el precio fueran satisfactorios?

Una vez por semana

Cada quince días

Una vez al mes

Ocasionalmente

No la compraría

12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una presentación de 20 sobres filtrantes?

\$ 2,50 a 3,00

\$ 3,01 a 3,50

\$ 3,51 a 4,00

\$ 4,01 a 4,50

Más de \$ 4,50

13. ¿Dónde preferiría comprar la infusión de higo deshidratado?

Supermercados

Tiendas naturistas

Ferias y mercados locales

Cafeterías

Redes sociales con entrega a domicilio

14. ¿Qué característica valoraría más en la infusión de higo deshidratado?

Sabor y aroma agradables

Que no contenga cafeína

Ingredientes naturales

Origen local y sostenibilidad

Aporte nutricional percibido

15. ¿Qué importancia tiene para usted que el producto utilice materia prima local?

Muy importante

Importante

Ni importante ni poco importante

Poco importante

Nada importante

16. Considerando la descripción del producto, ¿cuál sería su intención de compra?

Definitivamente la compraría

Probablemente la compraría

No estoy seguro

Probablemente no la compraría

Definitivamente no la compraría