

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS
Laureate International Universities

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA
PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE YOGURT DE FRUTAS EN LA
CIUDAD DE GUAYAQUIL

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos para obtener el título de Ingeniería Comercial mención Economía y Finanzas, y Administración

Profesor Guía: Dr. Manuel María Herrera

Autores:

Ricardo Agustín Guevara Vasco

Ney Gonzalo Romero Ortega

2008

Agradecimiento

Queremos manifestar nuestro más sincero agradecimiento a la Universidad de las Américas, ya que fue la institución que nos abrió las puertas para nuestra preparación académica, para el inicio de nuestras vidas profesionales.

A nuestro Director del Plan de Negocios, Dr. Manuel María Herrera, por compartir con nosotros sus conocimientos, tiempo, paciencia y el apoyo incondicional en el desarrollo del presente plan de Negocios.

Al decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, el Economista Pablo de La Torre, quien fue la persona que nos escucho, sugirió ideas, motivo en la elaboración de este Plan de Negocios.

Al Ing. Rodrigo Gangotena, por su valioso aporte y la ayuda brindada en la culminación de nuestro trabajo.

Dedicatoria

Esta tesis se la dedico a mis padres, Juanito y Normita Cecilia, por ser un gran ejemplo, por haber estados en todos los momentos buenos y malos en toda mi vida. Gracias por preocuparse en todo momento para evitar que no me falte nada, nunca les defraudaré. Esta carrera estudiantil no es mía, si no de USTEDES, se los dedico con todo mi amor y cariño. Son los mejores padres del mundo.

También quiero agradecer a mis hermanos queridos, Juan Xavier, Maria José y José Ignacio, porque no puedo tener mejores hermanos que ustedes, les quiero mucho. Esta tesis también les dedico a mis abuelitas, mis cuñadas, cuñado, y mis hermosas sobrinas y sobrino, Mia, Valentina Belén y Matías Nicolás.

Quiero agradecer a una persona muy importante en mi vida, mi Princesa, gracias por estar siempre a mi lado aconsejándome, apoyándome en los momentos duros que nos pone la vida, te quiero.

También quiero agradecer a mi compañero de tesis Gonzalo, quien fue una gran ayuda para poder sacar este Plan de Negocios adelante.

Ricardo

Dedicatoria

Esta tesis se la dedico a mis padres Yolanda, Gonzalo y Anita mi querida hermana por ser un ejemplo constante de lucha y sacrificio y ser pilar fundamental en mi vida a pesar de la distancia. Toda mi carrera estudiantil se las debo a ustedes, Gracias por todo.

También quiero agradecerles a mis Tíos Oswaldo, Gladys, Patricia y mi pequeña prima Daniela por haberme acogido todos estos años de mi carrera universitaria, gracias por hacerme fuerte en los momentos difíciles donde mas sentía la ausencia de mis padres ustedes estuvieron dándome ese aliento y las fuerzas para superar las adversidades que se me presentaron. Los llevare siempre en mi corazón.

Gracias a esa persona que Dios me dio la oportunidad de tenerla junto a mí y ser quien me motivaba día a día para que esta tesis llegara a final término Gracias Sve este triunfo también es tuyo.

A mi compañero de tesis Ricardo y su familia por alentarnos para cumplir nuestro objetivo.

A toda mi familia y amigos, seria interminable nombrarlos a todos sin embargo agradezco a todos porque de una u otra manera fueron parte fundamental de esta etapa de mi vida.

A todos y cada uno de ellos, quiero agradecerles porque sin su apoyo y ayuda no se hubiera hecho realidad este sueño.

Gonzalo

Deli

your

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de titulación trata de la evaluación del Plan de Negocios de producción y comercialización de yogurt con sabor a durazno, durazno-mora y durazno-fresa, envasado en funda de polietileno para el mercado de Guayaquil, en presentaciones de 1000cc más una promoción del 25% de producto gratis.

En el primer capítulo se determinan los objetivos principales y secundarios de la investigación del Plan de Negocios, objetivos que se solventan durante el desarrollo de los capítulos.

El segundo capítulo evalúa los micro y macro factores que pudieren afectar al negocio, entre los cuales están los factores financieros, económicos, políticos, tributarios, legales. Determinando las principales características del sector manufacturero, la industria de bebidas y alimentos, y la sub-industria de producción de bebidas lácteas en el Ecuador.

En el tercer capítulo trata la investigación del mercado del yogurt en la ciudad de Guayaquil, lo que permite determinar los gustos, preferencias, momentos de consumo, y las principales características del mercado guayaquileño.

El capítulo cuarto define las políticas, valores, objetivos y cultura organizacional que se elaboraron para la implementación del Plan de Negocios.

El plan de marketing se elaborado se encuentra en el capítulo quinto, donde se determinan las estrategias a seguir para el posicionamiento y mantenimiento de la marca en el mercado, evaluando las cuatro P del marketing.

En el capítulo sexto se evalúa financieramente el Plan de Negocios, utilizando herramientas para determinar la sensibilidad, retorno y rentabilidad del Plan de Negocios.

El capítulo séptimo describe los planes de contingencia que se deberán ejecutar ante la posible presentación de problemas externos que pudiesen afectar el desenvolvimiento del plan de negocios.

Al finalizar el plan encontramos las conclusiones y recomendaciones transcritas en el capítulo 8.

El desarrollo del plan de negocios permite aprovechar la oportunidad de negocio de ingresar al mercado de Guayaquil con un yogurt de frutas, sabor a durazno, durazno-mora y durazno-fresa en bolsas plásticas de polietileno, con un volumen de 1.250cc, para satisfacer la necesidad de los consumidores de productos naturales con elevadas propiedades nutritivas a un precio asequible, segmento de mercado que esta dispuesto a consumir nuevas opciones.

Contenido

| | |
|---|-----------|
| Capitulo 1 Aspectos Generales | 19 |
| 1.1 Objetivos..... | 21 |
| 1.1.1 Objetivo Principal | 21 |
| 1.1.2 Objetivos Secundarios | 21 |
| Capitulo 2 La Industria | 23 |
| 2.1 Análisis del Sector Manufacturero | 23 |
| 2.1.1 Antecedentes | 23 |
| 2.1.2 Situación Actual | 26 |
| 2.1.3 Situación Futura..... | 27 |
| 2.2 Análisis de la Industria de Bebidas | 29 |
| 2.2.1 Antecedentes | 29 |
| 2.2.2 Situación Actual | 31 |
| 2.2.3 Situación Futura..... | 33 |
| 2.3 Definición del Negocio | 35 |
| 2.4 Análisis del Macro Entorno | 36 |
| 2.4.1 Factores Económicos | 36 |
| 2.4.1.1 Inflación | 36 |
| 2.4.1.2 Índice de Precios al Productor (IPP) | 38 |
| 2.4.1.3 Tasas de Interés..... | 39 |
| 2.4.1.4 Desempleo..... | 40 |
| 2.4.1.5 Población Económicamente Activa | 41 |
| 2.4.2 Factores Sociales | 43 |
| 2.4.3 Factores Culturales | 44 |
| 2.4.4 Factores Ambientales | 44 |
| 2.4.4.1 Fenómenos Naturales | 45 |
| 2.4.5 Factores Legales | 45 |
| 2.4.6 Factores Tecnológicos..... | 48 |
| 2.4.7 Factores Políticos | 49 |
| 2.5 Análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter | 51 |
| 2.5.1 Rivalidad entre Competidores en la Industria | 51 |
| 2.5.2 Poder de Negociación de los Consumidores | 53 |
| 2.5.3 Poder de Negociación de los Proveedores | 54 |
| 2.5.4 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores | 56 |
| 2.5.5 Amenaza de Productos Sustitutos | 57 |
| Capitulo 3 Investigación de Mercados | 61 |
| 3.1 Problema de Decisión Gerencial..... | 61 |
| 3.2 Problema de Investigación de Mercado | 61 |
| 3.3 Objetivos de la Investigación | 62 |
| 3.3.1 Objetivo General | 62 |
| 3.3.2 Objetivos Específicos..... | 62 |
| 3.4 Hipótesis..... | 62 |
| 3.4.1 Hipótesis General de la Investigación..... | 62 |

| | | |
|------------------------------------|---|-----------|
| 3.4.2 | Hipótesis Específicas de la Investigación | 63 |
| 3.4.3 | Necesidades de Información..... | 64 |
| 3.5 | Fuentes de Información | 65 |
| 3.5.1 | Fuentes Primarias de Información | 65 |
| 3.5.2 | Fuentes Secundarias de Información | 65 |
| 3.6 | Diseño de Investigación..... | 66 |
| 3.6.1 | Investigación Cualitativa | 66 |
| 3.6.1.1 | Entrevistas a Expertos..... | 66 |
| 3.6.1.1.1 | Objetivo General..... | 67 |
| 3.6.1.1.2 | Objetivos Específicos | 67 |
| 3.6.1.1.3 | Propósitos..... | 67 |
| 3.6.1.1.4 | Procedimiento de entrevista | 67 |
| 3.6.1.1.5 | Formato de la entrevista | 68 |
| 3.6.1.1.6 | Resultado de las entrevistas | 69 |
| 3.6.2 | Investigación Cuantitativa | 70 |
| 3.6.2.1 | Encuestas a los Consumidores..... | 70 |
| 3.6.2.1.1 | Objetivo General..... | 70 |
| 3.6.2.1.2 | Objetivos Específicos | 71 |
| 3.6.2.1.3 | Propósito..... | 71 |
| 3.6.2.1.4 | Procedimiento de las encuestas..... | 71 |
| 3.6.3 | Diseño y Selección de la Muestra..... | 72 |
| 3.6.3.1 | Muestreo..... | 72 |
| 3.7 | Resultados..... | 76 |
| 3.7.1 | Encuestas | 76 |
| 3.8 | Elección del Nombre Comercial..... | 88 |
| 3.9 | Conclusiones Generales de la Investigación De Mercados..... | 88 |
| 3.10 | Oportunidades de Negocio | 89 |
| Capitulo 4 La Empresa | | 92 |
| 4.1 | Nombre de la Empresa..... | 92 |
| 4.2 | Políticas y Valores de la Empresa | 92 |
| 4.2.1 | Misión | 92 |
| 4.2.2 | Visión | 93 |
| 4.2.3 | Política de Calidad | 93 |
| 4.2.4 | Valores..... | 93 |
| 4.3 | Objetivo General de la Empresa | 95 |
| 4.4 | Objetivos, Estrategias y Políticas por Área de la empresa | 95 |
| 4.4.1 | Área de Producción | 95 |
| 4.4.2 | Área de Finanzas y contabilidad | 97 |
| 4.4.3 | Área de Recursos Humanos | 98 |
| 4.4.4 | Marketing y Ventas | 98 |
| 4.5 | Definición del negocio..... | 100 |
| 4.5.1 | Quiénes son los clientes? | 100 |
| 4.5.2 | Qué productos y servicios ofrece la empresa? | 101 |
| 4.5.3 | Cómo lo hará? | 101 |
| 4.6 | Cadena de Valor..... | 101 |
| 4.6.1 | Procesos de la Cadena de Valor | 105 |
| 4.6.1.1 | Logística de Entrada (Compra de Materia Prima)..... | 105 |

| | | |
|---|---|------------|
| 4.6.1.2 | Logística de Producción | 106 |
| 4.6.1.3 | Logística de Salida (Distribución) | 108 |
| 4.6.1.4 | Marketing y Ventas | 109 |
| 4.6.2 | Procesos de Apoyo | 110 |
| 4.6.2.1 | Gestión Financiera | 110 |
| 4.6.2.2 | Mantenimiento de la Infraestructura | 111 |
| 4.6.2.3 | Control de Calidad | 111 |
| 4.6.2.4 | Gestión del Talento Humano | 113 |
| 4.6.2.5 | Servicio al Cliente | 113 |
| 4.6.2.6 | Investigación y Desarrollo | 113 |
| 4.7 | Escala Estratégica | 114 |
| 4.8 | Ambiente Organizacional de la Empresa | 116 |
| 4.8.1 | Cultura | 118 |
| 4.8.2 | Estructura | 118 |
| 4.8.3 | Personal | 120 |
| 4.8.4 | Incentivos | 120 |
| 4.9 | Alianza Estratégica con la empresa El Márquez | 121 |
| Capitulo 5 Plan de Marketing | | 124 |
| 5.1 | Objetivos del Plan de Marketing | 124 |
| 5.1.1 | Objetivo General | 124 |
| 5.1.2 | Objetivos Específicos | 124 |
| 5.2 | Plan Estratégico | 126 |
| 5.2.1 | Consumidor | 126 |
| 5.2.1.1 | Segmento Meta | 126 |
| 5.2.1.2 | Hábitos de Consumo | 126 |
| 5.2.1.3 | Usos de Compra | 126 |
| 5.2.1.4 | Papeles de Compra | 127 |
| 5.2.2 | Posicionamiento | 127 |
| 5.2.2.1 | Estrategias de Posicionamiento | 128 |
| 5.2.2.1.1 | Estrategia para la Introducción de la Marca | 128 |
| 5.2.2.1.2 | Estrategia de Posicionamiento y mantenimiento de la marca | 129 |
| 5.2.3 | Segmentación | 130 |
| 5.2.3.1 | Mercado Objetivo | 130 |
| 5.2.3.2 | Características del Mercado Objetivo | 131 |
| 5.2.4 | Competidores | 131 |
| 5.3 | Plan Táctico, Operativo | 133 |
| 5.3.1 | Producto | 133 |
| 5.3.1.1 | Descripción | 133 |
| 5.3.1.2 | Nombre | 134 |
| 5.3.1.3 | Diagrama de Flujo Genérico | 134 |
| 5.3.1.4 | Análisis FODA Del Producto | 134 |
| 5.3.1.4.1 | Fortalezas | 135 |
| 5.3.1.4.2 | Oportunidades | 136 |
| 5.3.1.4.3 | Debilidades | 136 |
| 5.3.1.4.4 | Amenazas | 136 |
| 5.3.1.5 | Costos de Producción | 137 |
| 5.3.2 | Precio | 137 |
| 5.3.2.1 | Estructura de Precios por Canal | 138 |
| 5.3.3 | Plaza | 138 |
| 5.3.3.1 | Proyección de Ventas | 139 |
| 5.3.4 | Promoción | 140 |

| | | |
|---|---|------------|
| 5.3.4.1 | Logotipo..... | 140 |
| 5.3.4.2 | Etiquetas..... | 141 |
| 5.3.4.3 | Plan de Promoción | 142 |
| 5.3.4.4 | Presupuesto Publicitario..... | 143 |
| Capitulo 6 Evaluación Financiera | | 145 |
| 6.1 | Supuestos..... | 145 |
| 6.1.1 | Supuestos del Escenario Pesimista..... | 149 |
| 6.1.2 | Supuestos del Escenario Optimista | 149 |
| 6.1.3 | Análisis Financieros | 150 |
| Capitulo 7 Plan de Contingencia..... | | 155 |
| 7.1 | Objetivo general..... | 155 |
| 7.2 | Posibles Riesgos | 155 |
| 7.2.1 | Paralizaciones, huelgas y protestas..... | 155 |
| 7.2.1.1 | Plan de Contingencia | 155 |
| 7.2.2 | Cambios Climáticos | 156 |
| 7.2.2.1 | Plan de Contingencia | 156 |
| 7.2.3 | Ventas Inferiores a las Proyectadas | 156 |
| 7.2.3.1 | Plan de contingencia | 156 |
| 7.2.4 | Ventas Superiores a las Esperadas..... | 157 |
| 7.2.4.1 | Plan de Contingencia | 157 |
| 7.2.5 | Incremento en el precio de la leche | 157 |
| 7.2.5.1 | Plan de Contingencia | 157 |
| Capitulo 8 Conclusiones y Recomendaciones..... | | 159 |
| 8.1 | Conclusiones | 159 |
| 8.2 | Recomendaciones | 161 |
| Anexo I Formato de la Encuesta | | 164 |
| Anexo II Encuesta a Expertos | | 165 |
| Anexo III Diseño de la Etiqueta | | 166 |
| Anexo IV Contrato de Alianza Estratégica..... | | 169 |
| Anexo V Inversiones | | 171 |
| Anexo VI Capital de Trabajo..... | | 173 |
| Anexo VII Estructura de Capital..... | | 174 |
| Anexo VIII Costo Unitario | | 175 |
| Anexo IX Gastos | | 176 |
| Anexo X Gastos de Marketing | | 177 |
| Anexo XI Nómina..... | | 178 |

| | |
|--|-----|
| Anexo XII Depreciaciones y Amortizaciones | 183 |
| Anexo XIII Tabla de Amortización del Crédito | 185 |
| Anexo XIV Capacidad de la Maquinaria Procesadora de Yogurt 187 | |
| Anexo XV Valor de Salvamento | 188 |
| Anexo XVI Proyección de Ventas | 189 |
| Anexo XVII Costo de Ventas | 192 |
| Anexo XVIII Costo de Oportunidad..... | 193 |
| Anexo XIX Flujo de Efectivo | 195 |
| Anexo XX Flujo de Efectivo con Apalancamiento..... | 198 |
| Anexo XXI Punto de Equilibrio..... | 201 |
| Anexo XXII Balance General | 204 |
| Anexo XXIII Estado de Perdidas y Ganancias | 205 |
| Bibliografía..... | 206 |

Índice de Tablas

| | |
|---|------------|
| <i>Tabla 2-1 PIB del sector Manufacturero en miles de Dólares del 2000.....</i> | <i>24</i> |
| <i>Tabla 2-2 Empresas Procesadoras de Leche.....</i> | <i>31</i> |
| <i>Tabla 2-3 División Sectorial.....</i> | <i>35</i> |
| <i>Tabla 2-4 Tasa Activa y Pasiva Referencial.....</i> | <i>40</i> |
| <i>Tabla 2-5 Requisitos Legales para el Funcionamiento de la Empresa.....</i> | <i>48</i> |
| <i>Tabla 3-1 Preguntas para la resolución del problema</i> | <i>64</i> |
| <i>Tabla 3-2 Población de la Ciudad de Guayaquil</i> | <i>73</i> |
| <i>Tabla 3-3 Clases Socioeconómicas de la Ciudad de Guayaquil</i> | <i>73</i> |
| <i>Tabla 4-1 Objetivos de Producción.....</i> | <i>96</i> |
| <i>Tabla 4-2 Objetivos de Finanzas.....</i> | <i>97</i> |
| <i>Tabla 4-3 Objetivos de Recursos Humanos.....</i> | <i>98</i> |
| <i>Tabla 4-4 Objetivos de Marketing y Ventas.....</i> | <i>99</i> |
| <i>Tabla 5-1 Competencia del Yogurt en Bolsa.....</i> | <i>132</i> |
| <i>Tabla 5-2 Composición del Producto.....</i> | <i>133</i> |
| <i>Tabla 5-3 Precio de Venta al Público</i> | <i>137</i> |
| <i>Tabla 5-4 Estructura de Precios por Canal</i> | <i>138</i> |
| <i>Tabla 5-5 Proyección de Ventas en Unidades de 1250cc</i> | <i>139</i> |
| <i>Tabla 5-6 Presupuesto Publicitario</i> | <i>143</i> |
| <i>Tabla 6-1 VAN y TIR.....</i> | <i>153</i> |
| <i>8-1 Inversión.....</i> | <i>171</i> |
| <i>8-2 Detalle de Inversión 2012.....</i> | <i>172</i> |
| <i>8-3 Capital de Trabajo</i> | <i>173</i> |
| <i>8-4 Estructura de Capital</i> | <i>174</i> |

| | |
|--|-----|
| 8-5 Costo Unitario..... | 175 |
| 8-6 Gastos | 176 |
| 8-7 Gastos de Marketing..... | 177 |
| 8-8 Nómina 2009..... | 178 |
| 8-9 Nómina 2010..... | 179 |
| 8-10 Nómina 2011..... | 180 |
| 8-11 Nómina 2012..... | 181 |
| 8-12 Nómina 2013..... | 182 |
| 8-13 Depreciaciones..... | 183 |
| 8-14 Amortizaciones..... | 184 |
| 8-15 Tabla de Amortización del Crédito..... | 186 |
| 8-16 Capacidad de la Maquinaria Procesadora de Yogurt..... | 187 |
| 8-17 Valor de Salvamento..... | 188 |
| 8-18 Proyección de Ventas Escenario Normal..... | 189 |
| 8-19 Proyección de Ventas Escenario Pesimista..... | 190 |
| 8-20 Proyección de Ventas Escenario Optimista..... | 191 |
| 8-21 Costo de Ventas..... | 192 |
| 8-22 Datos para el cálculo del Costo de Capital Ponderado..... | 193 |
| 8-23 Flujo de Efectivo Escenario Normal Sin Apalancamiento..... | 195 |
| 8-24 Flujo de Efectivo Escenario Pesimista sin Apalancamiento..... | 196 |
| 8-25 Flujo de Efectivo Escenario Optimista Sin Apalancamiento..... | 197 |
| 8-26 Flujo de Efectivo con Apalancamiento Escenario Normal..... | 198 |
| 8-27 Flujo de Efectivo Escenario Pesimista con Apalancamiento..... | 199 |
| 8-28 Flujo de Efectivo Escenario Optimista con Apalancamiento..... | 200 |

| | |
|---|-----|
| 8-29 Punto de Equilibrio Escenario Normal..... | 201 |
| 8-30 Punto de Equilibrio Escenario Pesimista..... | 202 |
| 8-31 Punto de Equilibrio Escenario Optimista..... | 203 |
| 8-32 Balance General..... | 204 |
| 8-33 Estado de Perdidas y Ganancias | 205 |

Deli

Índice de Ilustraciones

| | |
|--|----|
| <i>Ilustración 2-1 Composición del Sector Manufacturero 2007</i> | 24 |
| <i>Ilustración 2-2 Evolución del Sector Manufacturero</i> | 25 |
| <i>Ilustración 2-3 PIB Manufactura 2008</i> | 26 |
| <i>Ilustración 2-4 PIB del Sector manufacturero y Tendencia de Crecimiento</i> | 27 |
| <i>Ilustración 2-5 Proyección del PIB Manufacturero</i> | 28 |
| <i>Ilustración 2-6 PIB de la Industria de Bebidas</i> | 30 |
| <i>Ilustración 2-7 Proyección del PIB de la Industria de Bebidas</i> | 33 |
| <i>Ilustración 2-8 Índice de Precios al Consumidor</i> | 36 |
| <i>Ilustración 2-9 Inflación del Sector de Bebidas y Alimentos</i> | 37 |
| <i>Ilustración 2-10 Tasas de Desempleo y Subempleo</i> | 41 |
| <i>Ilustración 2-11 Población y Población Económicamente Activa</i> | 42 |
| <i>Ilustración 2-12 Diagrama de las 5 Fuerzas de Michael Porter</i> | 51 |
| <i>Ilustración 2-13 Competidores y Participación en el Mercado del Yogurt</i> | 52 |
| <i>Ilustración 2-14 Productos Sustitutos</i> | 58 |
| <i>Ilustración 3-1 Consumo de yogurt</i> | 76 |
| <i>Ilustración 3-2 Recordación de Marcas de yogurt</i> | 77 |
| <i>Ilustración 3-3 Preferencias de consumo por sabor</i> | 78 |
| <i>Ilustración 3-4 Frecuencia de consumo de yogurt</i> | 79 |
| <i>Ilustración 3-5 Quien toma la decisión de compra del yogurt</i> | 79 |
| <i>Ilustración 3-6 Quien influye en la decisión de compra</i> | 80 |
| <i>Ilustración 3-7 Lugares de compra del yogurt</i> | 81 |
| <i>Ilustración 3-8 Preferencia de consumo de yogurt de varios sabores</i> | 82 |
| <i>Ilustración 3-9 Preferencia de sabores</i> | 83 |

| | |
|---|-----|
| <i>Ilustración 3-10 Preferencias de publicidad</i> | 84 |
| <i>Ilustración 3-11 Decisión de cambio de marca preferida</i> | 84 |
| <i>Ilustración 3-12 Preferencias de Consumo</i> | 85 |
| <i>Ilustración 3-13 Preferencias de Consumo por Sabor</i> | 86 |
| <i>Ilustración 3-14 Preferencias de Consumo por envase</i> | 87 |
| <i>Ilustración 4-1 Mapa de Procesos</i> | 103 |
| <i>Ilustración 4-2 Diagrama de Flujo de Producción</i> | 107 |
| <i>Ilustración 4-3 Escala Estratégica</i> | 115 |
| <i>Ilustración 4-4 Ambiente Organizacional de la Empresa</i> | 117 |
| <i>Ilustración 4-5 Organigrama Institucional</i> | 119 |
| <i>Ilustración 5-1 Diagrama de Flujo Genérico</i> | 134 |
| <i>Ilustración 5-2 Logotipo Deli Yogurt</i> | 141 |
| <i>Ilustración 5-3 Etiquetas de Deli Yogurt</i> | 142 |
| <i>Ilustración 8-1 Etiqueta de Durazno</i> | 166 |
| <i>Ilustración 8-2 Etiqueta de Durazno – Mora</i> | 167 |
| <i>Ilustración 8-3 Etiqueta de Durazno - Fresa</i> | 168 |

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES



Capítulo 1 ASPECTOS GENERALES

Este capítulo describe los aspectos generales del mercado de yogurt con sabor a frutas envasado en bolsas plásticas, cuya tendencia ha crecido sostenidamente durante estos años, debido principalmente al cambio en los hábitos de consumo de la población de Guayaquil, que se ha volcado por productos cada vez más naturales y saludables.

Durante el análisis con ejecutivos de la empresa El Márquez, industria láctea de la población de Mulaló en la provincia de Cotopaxi, de las nuevas tendencias establecidas en el mercado de Guayaquil, se visualizó la oportunidad de ingresar en el mercado del yogurt de frutas en bolsas plásticas, producto que podía ser elaborado conjuntamente con esta industria láctea, y aprovechando los canales de comercialización ya establecidos en la ciudad de Guayaquil; complementando la cartera ya existente de productos derivados de la leche que mantenía esta empresa.

Tomando en cuenta la oportunidad de proveeduría de leche en la zona de Mulaló y la experiencia de la empresa El Márquez en la industria láctea, se ha desarrollado un plan de Negocios para la evaluación, implementación e implantación de la producción y comercialización de yogurt de durazno, durazno-mora, y durazno-fresa en funda de polietileno con un presentación de 1.000cc más un promoción de 25% gratis de producto.

El producto que está diseñado para ser consumido por hombres y mujeres de todas las edades que gusten de productos naturales y saludables con sabor a frutas considerados tolerantes a la lactosa, que residan en la ciudad de Guayaquil y sean parte de los estratos socioeconómicos medio y medio bajo.

Los principales beneficios del yogurt según expertos de General Nutrition Center en New Jersey, desde el punto de vista nutricional el yogurt es igual a la leche, pero por su fermentación presenta ventajas, es digestivo y ayuda a contraer la diarrea, la gastritis y el estreñimiento. Además mejora la calidad de vida de las personas con cáncer y estimula el sistema inmune, por lo que es indicado por los especialistas en algunos casos de alergia. El valor nutricional de este alimento lo hace muy recomendable para todos, especialmente los niños, las embarazadas y los ancianos, para un correcto funcionamiento de sus funciones orgánicas en estas etapas tan importantes de la vida, por ejemplo durante el embarazo es importante la ingesta del yogurt, pues este aporta energía, vitaminas, ácido fólico y fósforo, requerimientos que son necesarios para el desarrollo satisfactorio del feto¹.

¹ www.revista.libertaddigital.com/articulo.php/218

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Principal

Desarrollar un plan de negocios para determinar la factibilidad de implementar una empresa de producción y comercialización de yogurt con sabor a durazno, durazno-mora y durazno-fresa, envasado en bolsas plásticas tipo almohada, en la población de Mulaló, provincia de Cotopaxi, para ser comercializados en la ciudad de Guayaquil.

1.1.2 Objetivos Secundarios

1. Determinar el entorno micro y macro del Plan de Negocios
2. Definir el mercado objetivo para el yogurt de frutas en bolsa plástica en la ciudad de Guayaquil
3. Determinar la factibilidad de una alianza estratégica para la producción y comercialización de yogurt con la empresa El Márquez, ubicada en el sector de Mulaló, Latacunga, provincia de Cotopaxi
4. Definir las políticas, valores, y procesos de la empresa que se deberán implantar durante la ejecución del Plan de Negocios.
5. Elaborar el plan de marketing para la introducción del yogurt en funda en la ciudad de Guayaquil
6. Determinar la factibilidad financiera del Plan de Negocios
7. Determinar la factibilidad comercial del Plan de Negocios en el mercado de la ciudad de Guayaquil.

CAPITULO II

LA INDUSTRIA



Capítulo 2 LA INDUSTRIA

El capítulo analiza los factores políticos, económicos, sociales, comerciales y tributarios que pudieran afectar al Plan de Negocios, sobre el cual se elaborarán políticas y direccionamientos a ser considerados en la empresa durante la implementación del plan de negocios.

El análisis de estos factores permitirán conocer el entorno que rodea a la implementación e implantación del plan de negocios, y de esta manera evaluar elementos que no pueden ser influenciados por el plan de negocios, pero que si pueden cambiar sus resultados, permitiendo entender y conocer su influencia sobre el negocio y la forma de reducir su impacto.

2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR MANUFACTURERO

2.1.1 Antecedentes

El sector manufacturero, que excluye la refinación de petróleo, ha mantenido un crecimiento sostenido durante los últimos años, aportando considerablemente al PIB nacional, en términos constantes (dólares del año 2000), esta evolución se ha observado en un crecimiento promedio anual del 6.05% del PIB Manufacturero(ver tabla 2.1).

| Año | PIB Sector Manufacturero (*) | Crecimiento |
|-----------------|---------------------------------|--------------|
| 2002 | 2.333.399 | |
| 2003 | 2.440.425 | 4,59% |
| 2004 | 2.519.338 | 3,23% |
| 2005 | 2.752.169 | 9,24% |
| 2006 | 2.987.260 | 8,54% |
| 2007 | 3.125.613 | 4,63% |
| Promedio | 2.693.034 | 6,05% |

(*) En miles de dólares del 2000

Tabla 2-1 PIB del sector Manufacturero en miles de Dólares del 2000

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Autores

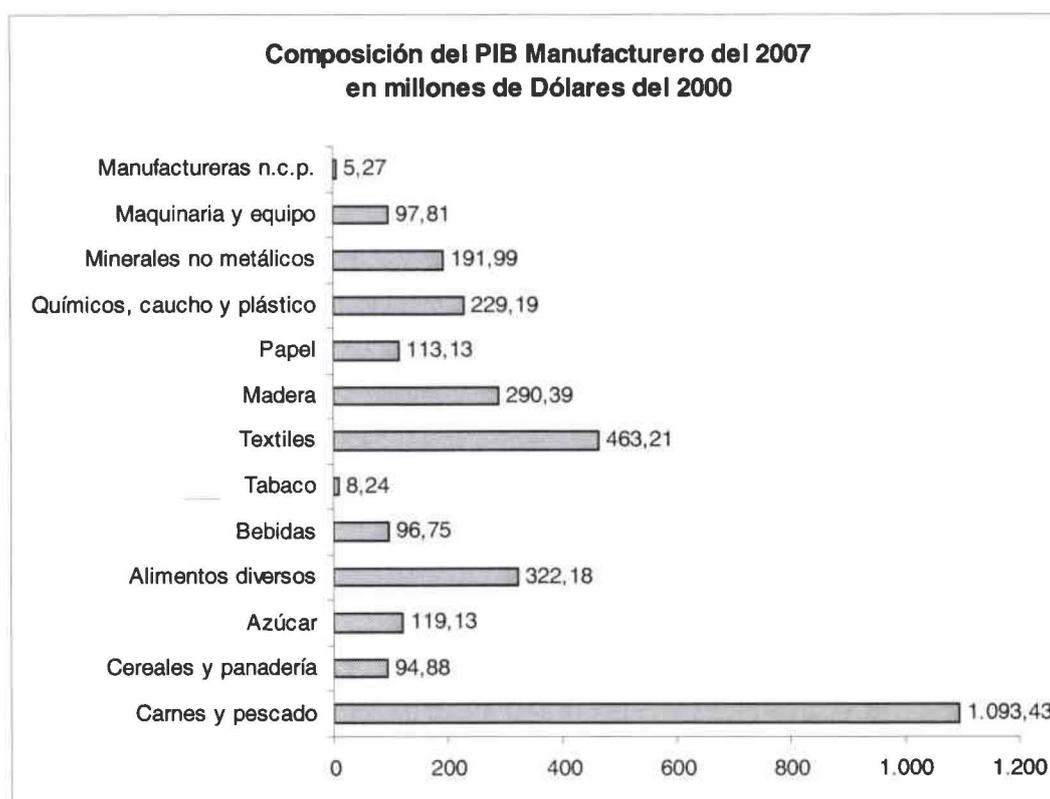


Ilustración 2-1 Composición del Sector Manufacturero 2007

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Autores

La composición del sector está dividida en trece industrias, dentro de las más representativas se encuentra la producción de carnes y pescado, con la producción de pollos, atún, entre otros. A continuación la industria de los textiles, el caucho, madera y productos varios (ver ilustración 2-1).

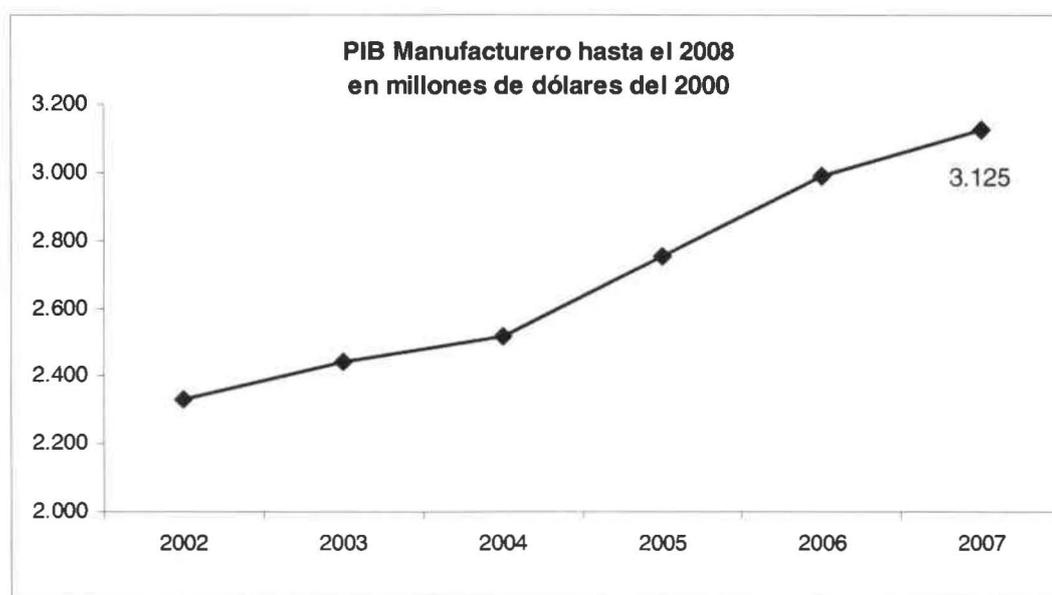


Ilustración 2-2 Evolución del Sector Manufacturero

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Autores

El crecimiento del sector tiene una tendencia lineal en términos constantes (dólares del 2000), como se observa en la ilustración 2-2, al 2007 el PIB Manufacturero representa el 14.13% de los USB22.126 millones del Producto Interno Bruto en términos constantes, siendo superado únicamente por el Petróleo que mantiene un 19.18%, Otros Servicios con el 15.61% y el Comercio al por mayor y menor con el 14.88% representando un importante sector de la economía ecuatoriana. Este sector ha mantenido un crecimiento promedio en términos constantes de 6.05% desde el 2002 mientras que el PIB

nacional ha crecido a un promedio del 4.83%, siendo un sector de la economía muy dinámico con altas posibilidades de crecimiento.

2.1.2 Situación Actual

El Banco Central del Ecuador estima que la composición del sector se mantendrá durante el 2008, siendo las industrias más importantes la de carnes y pescado, alimentos diversos, textiles, químicos y cauchos y los minerales, como se observa en la ilustración 2-3.

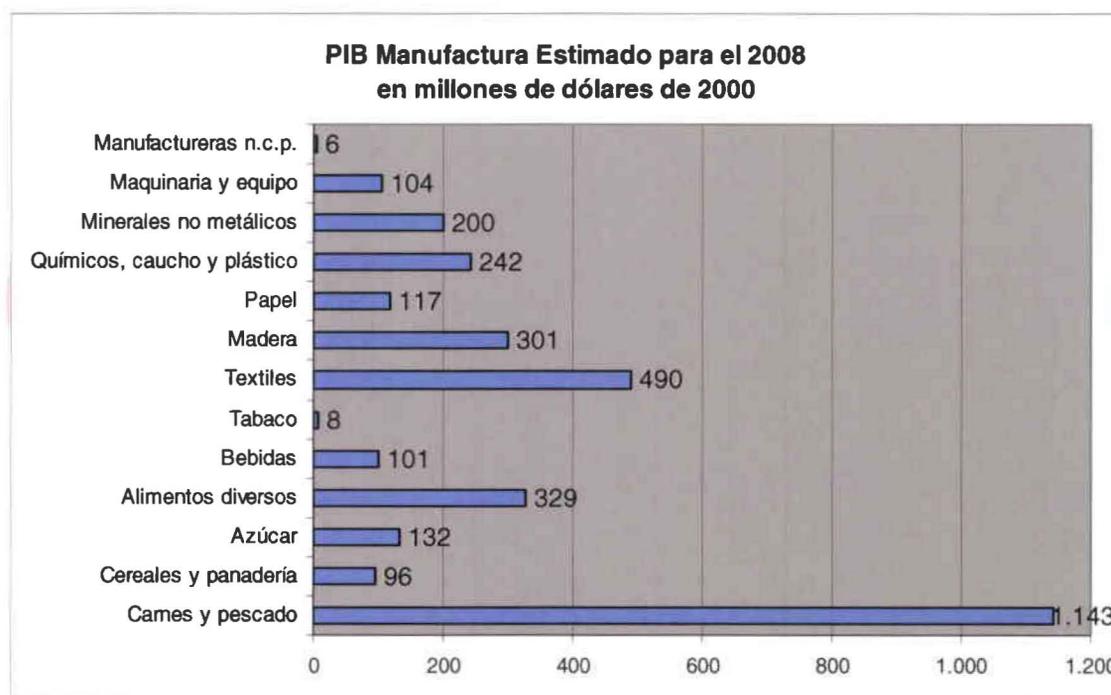


Ilustración 2-3 PIB Manufactura 2008

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Autores

En la ilustración 2-2 observamos el repunte del PIB del sector Manufacturero, generando una perspectiva de crecimiento para el 2008 del 4.54% en términos constantes.

2.1.3 Situación Futura

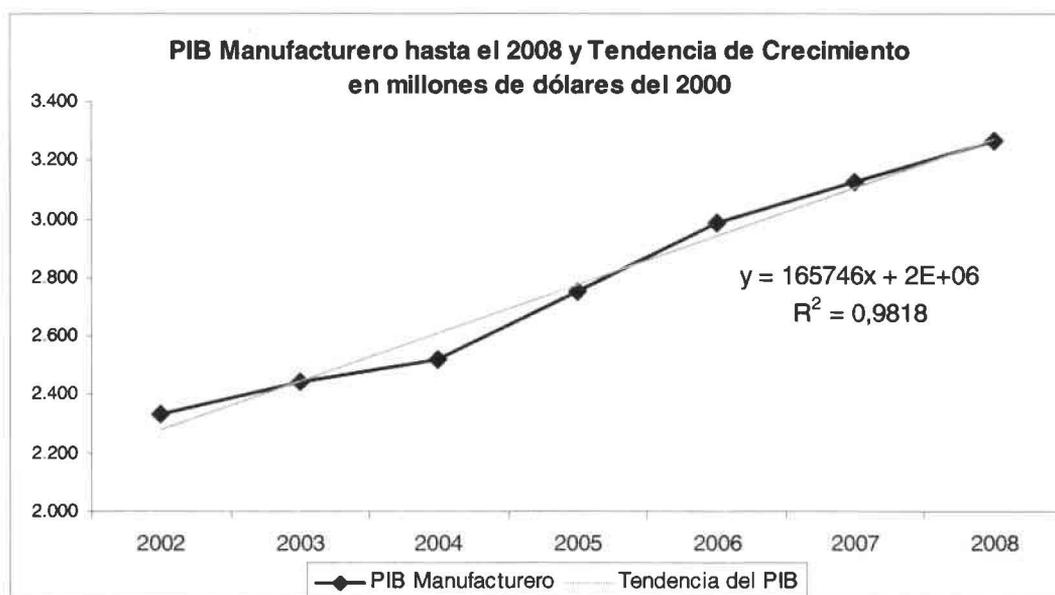
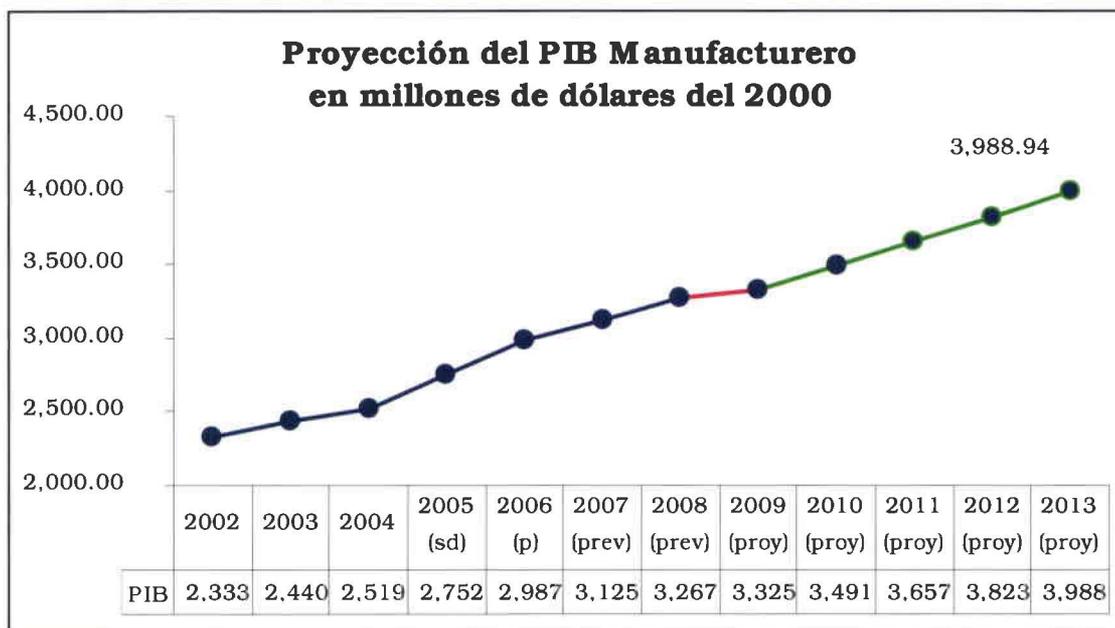


Ilustración 2-4 PIB del Sector manufacturero y Tendencia de Crecimiento

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Autores

La tendencia del sector ha demostrado ser lineal en términos constantes desde el año 2002 con crecimientos constantes, como se observa en la ilustración 2-4, y mediante la utilización de una regresión lineal, se observa que el PIB Manufacturero en términos constantes crece en el 2013 hasta 3.99 mil millones de dólares del 2000, brindando oportunidades para el sector y las industrias que lo componen.



Nota: (sd) cifras semidefinitivas, (p) cifras provisionales, (prev) cifras de previsión, (proy) cifras proyectadas

Ilustración 2-5 Proyección del PIB Manufacturero

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Autores

La industria muestra una proyección creciente superior al crecimiento poblacional, lo que puede indicar que el sector se está expandiendo y ha crecido su consumo en el mercado local.

2.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE BEBIDAS

2.2.1 Antecedentes

El Banco Central del Ecuador clasifica a la empresa láctea dentro de la industria de elaboración de productos alimenticios y bebidas, la cual a su vez se divide en productos primarios y elaborados como sigue:

1. Productos primarios:

- ✓ Pescado vivo, fresco o refrigerado
- ✓ Ganado y otros productos de origen animal
- ✓ Cereales
- ✓ Banano, café y cacao
- ✓ Otros productos de la agricultura

2. Productos elaborados:

- ✓ Camarón elaborado
- ✓ Pescado preparado o en conserva
- ✓ Cacao elaborado, chocolate y productos de confitería
- ✓ Productos de molinería y panadería
- ✓ *Productos lácteos elaborados*
- ✓ Azúcar
- ✓ Bebidas
- ✓ Aceites y grasas
- ✓ Carne y productos cárnicos²

² Banco Central del Ecuador, estudio realizado a 31 sectores productivos en el Ecuador, Abril del 2003

La industria láctea se encuentra en el sector de alimentos y bebidas, el cual después de descender un 10.26% en el año 2003, muestra un crecimiento de ventas sostenido promedio del 5.41% en los últimos 3 años, como se observa en la ilustración 2-5, hasta cerrar según las cifras previstas del Banco Central en 96.75 millones de dólares, representando un 3.10% del PIB del sector Manufacturero.

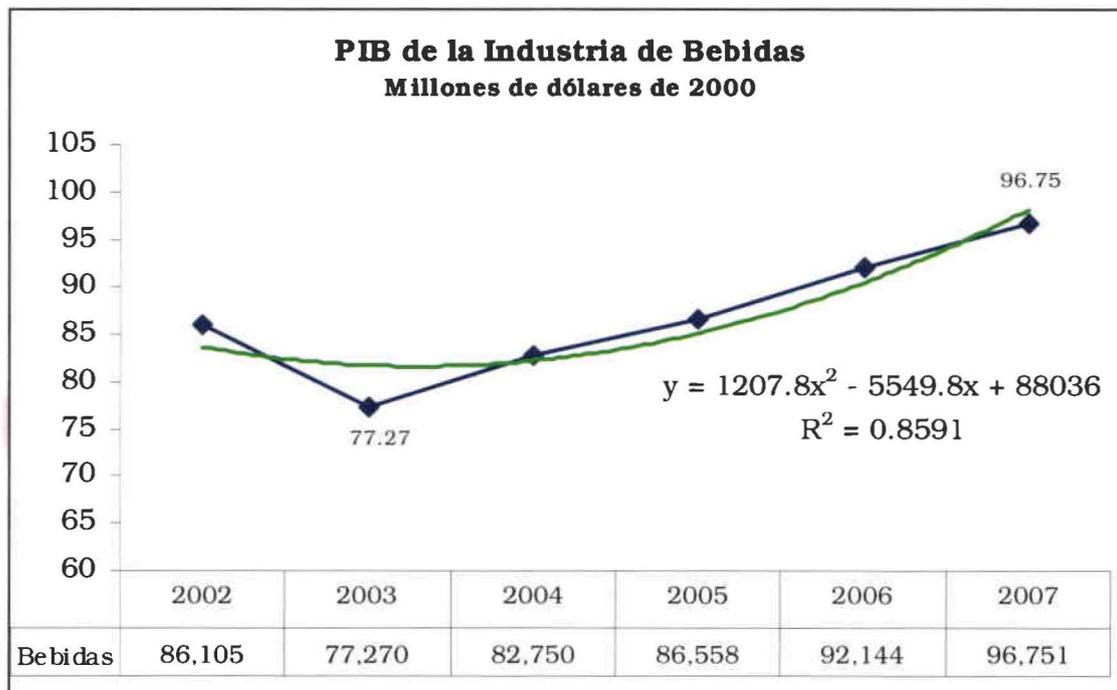


Ilustración 2-6 PIB de la Industria de Bebidas

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Autores

La industria lechera viene produciendo yogurt desde hace 30 años, en el Ecuador³, pero se ha potenciado en los últimos años debido principalmente a las inversiones publicitarias de Toni, Andina, entre las principales, manejando

³ http://www.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=110001&id_seccion=6

presupuesto superiores a los dos millones de dólares, lo cual ha fomentado el consumo de este producto.

2.2.2 Situación Actual

En la industria de productos lácteos existen diez empresas importantes⁴:

| Empresa | Litros de Leche Aprox. por Día |
|----------------------|-----------------------------------|
| Nestlé DPA | 300.000 |
| Nutrileche | 160.000 |
| Reyleche | 160.000 |
| Pasteurizadora Quito | 160.000 |
| Andina | 110.000 |
| El Ranchito | 80.000 |
| Lácteos Tanicuchi | 50.000 |
| Equalac | 40.000 |
| La Finca | 15.000 |

Tabla 2-2 Empresas Procesadoras de Leche

Fuente: www.industriaalimenticia.com
Elaborado: Autores

Este grupo de empresas abarcan gran parte del mercado nacional de yogurt en el Ecuador, dentro de las cuales existen empresas que elaboran yogurt en funda de polietileno, representando márgenes muy pequeños en la totalidad de sus ventas, las que están dirigidas a envases plásticos.

⁴ <http://www.industriaalimenticia.com/content.php?s=IA/2007/01&p=5>

Durante los últimos años se ha incrementado la capacidad productiva de la industria láctea, por la ampliación de plantas procesadoras y el ingreso de nuevos competidores, lo que ha traído como consecuencia crecimientos del 26% en el año 2005, tendencia que se ha mantenido, conjuntamente con el crecimiento se ha invertido en tecnificación de los procesos de producción y envase, implementando de envases larga vida como bolsas y cajas tetra-pack, desarrollo de nuevos productos como el yogurt en bolsa, yogurt sin grasas, y yogurt con aditivos especiales como el Lacto Bacillus, mostrando gran dinamismo en la industria.

La tendencia mundial en el consumo de bebidas lácteas se ha volcado hacia los productos más saludables y con menos contenidos químicos, productos como el yogurt, que por sus propiedades nutritivas cumple con estos requisitos. Los precios de los productos de primera necesidad han sufrido en el mercado mundial una caída del 20%⁵ en promedio.

La producción del yogurt ha tenido un crecimiento del 25% entre el 2006 y el 2007⁶, la empresa Toni maneja el 63% del mercado nacional con una producción diaria de 94 mil litros de yogurt, seguido de Pura Crema con una producción diaria de 22.5 mil litros, y una participación del 15%. Chiveria, Miraflores y el Kiosco mantienen una producción de 10.5 mil litros diarios sumando un 7% de participación de mercado.

⁵ <http://www.uees.edu.ec/investigacion/csectorial2/tema3.pdf>

⁶ https://www.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=125258&id_seccion=6

2.2.3 Situación Futura

La industria láctea ha mantenido un crecimiento con una tendencia polinomial (ver ilustración 2-6) desde el 2002, de la cual obtenemos la proyección matemática para los próximos años en la ilustración 2-7.

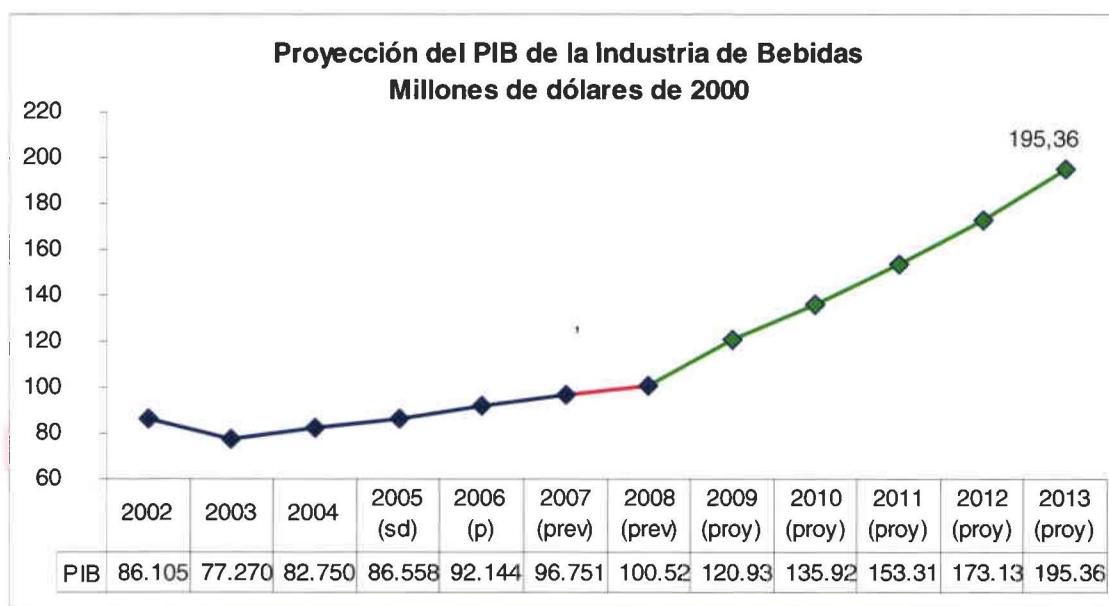


Ilustración 2-7 Proyección del PIB de la Industria de Bebidas

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Autores

Este crecimiento se ha generado conjuntamente con una tendencia de productos larga vida, mediante los cuales se reducen costos de distribución, ya que no requieren cadenas de frío para su comercialización, estos procesos han sido desarrollados en base a tecnologías de ultra pasteurización, envases multicapas, envasado aséptico, y procesos de homogenización más efectivos, tecnologías que se han transferido progresivamente a países latinoamericanos, desde Estados Unidos y Europa.

Internamente en el mercado ecuatoriano se han desarrollado envases flexibles seguros y menos costosos con facilidades de almacenamiento, entre los cuales están las bolsas plásticas elaboradas con laminados multicapas de polietileno, poliéster, metalizados, polipropilenos, entre otros polímeros, que aumentan las propiedades de permeabilidad al oxígeno y rayos ultravioletas provenientes del sol, principales agentes externos para el deterioro de los productos y principalmente guardan una relación entre costo y calidad adecuada para el mercado ecuatoriano.

Deli

2.3 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

El negocio está clasificado dentro de la industria de producción de alimentos y bebidas en el sector manufacturero, este consiste en la producción y comercialización de productos lácteos tipo yogurt con sabor a frutas naturales, y con varias combinaciones de ellas en envases flexibles, como botellas de polipropileno, pet, tetra pack y bolsas de polietileno.

| | |
|------------------------|---|
| Sector | Manufacturero |
| Industria | Elaboración de Alimentos y Bebidas |
| Sub - Industria | Productos Lácteos Elaborados |
| Negocio | Producción y Comercialización de Yogurt de Frutas |

Tabla 2-3 División Sectorial

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Autores

El producto a ofrecer en el mercado de Guayaquil es un yogurt de frutas en una bolsa de polietileno, en varias presentaciones, dentro de las cuales se incluirán mezclas de dos frutas, y envases con un 25% de producto gratis, destacando que el yogurt tiene propiedades nutritivas que ayudan al sistema gástrico.

2.4 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

2.4.1 Factores Económicos

2.4.1.1 Inflación

Al ingresar el Ecuador a la dolarización, la inflación ha caído hasta llegar a índices de un solo dígito, fluctuando en meses de inicio de clases, y reaccionando frente a ajustes económicos. El pago de décimos tercer y cuarto sueldos, utilidades, entre otra que generan un incremento adicional de la liquidez del mercado, que provoca pequeños períodos inflacionarios.

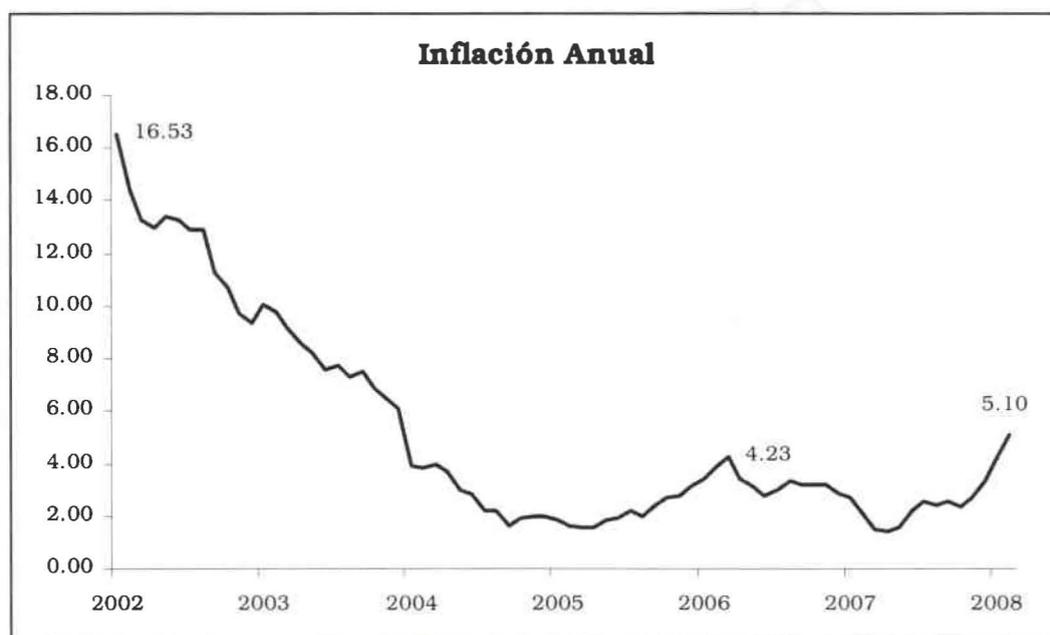


Ilustración 2-8 Índice de Precios al Consumidor

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Autores

El primer trimestre del año 2008 se ha evidenciado el más alto crecimiento inflacionario vivido en el último quinquenio, llegando en el mes de febrero a una inflación anual del 5.10% y 9.73% para el sector alimenticio, las más altas registradas desde el 2005, cuya principal causa han sido las inundaciones presentadas en la región, la destrucción de carreteras, desabastecimiento de mercados, reajustes de precios provenientes por los cambios en las leyes tributarias, incrementos de materias primas en los mercados internacionales, aumento en los precios del petróleo, y la recesión vivida en los Estados Unidos de Norte América, todos estos factores han influenciado en la elevación de los precios de materias primas y por ende de los productos en el mercado.

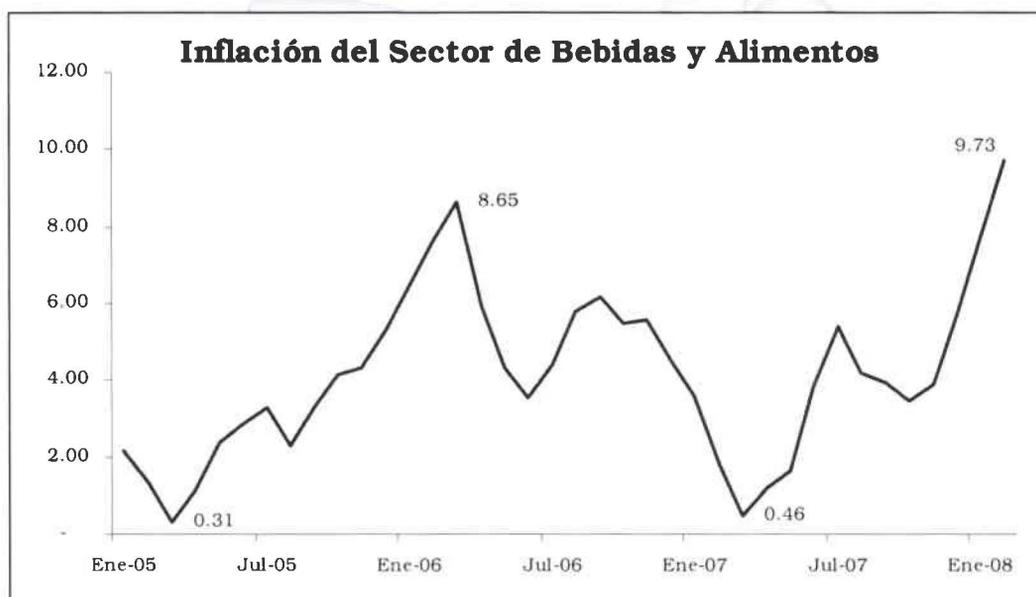


Ilustración 2-9 Inflación del Sector de Bebidas y Alimentos

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Autores

Un proceso inflacionario puede causar cambios en las estructuras de precios y costos del proyecto, pudiendo generar cambios en las tendencias de ventas y rentabilidad estimadas en el plan de negocios.

2.4.1.2 Índice de Precios al Productor (IPP)

El Índice de Precios al Productor (IPP) mide el nivel general de los precios de los bienes a nivel mayorista. Existen tres grandes sub-categorías dentro del IPP: bienes básicos o materias primas, bienes intermedios y bienes finales o terminados. Los índices más importantes son el índice de precios de bienes finales, el cual representa los precios de los bienes que están listos para la venta a nivel mayorista⁷. Desde el punto de vista de las materias primas que se utilizan en la creación del producto final, el incremento de su precio afecta directamente al negocio, ya que se produce una variación en los costos de producción. Esta variación de costos es importante, ya que es trasladada al consumidor final y debido a la existencia de un gran número de productos sustitutos y a las características elásticas de la demanda, las ventas se verán afectadas.

Este factor afecta llanamente al negocio, el aumento del índice de precios al productor origina que se deba gastar más en materias primas e insumos de producción para la elaboración del yogurt, y por lo tanto genera un alza al precio final, una disminución de la rentabilidad o que no se puedan cubrir los costos, que se traducen como pérdidas.

El índice de precios al productor para el sector de bebidas y alimentos ha permanecido estable con rangos manejables para los productores, generando

⁷ <http://www.pymes-ecuador.com/glosario%20economico.html>

una cierta estabilidad en precios y permitiendo establecer políticas de crecimiento a mediano plazo con tranquilidad. En la industria de lácteos se debe observar aumentos en el precio del petróleo que afectan directamente al costo del envase.

2.4.1.3 Tasas de Interés

Las tasas de interés descendieron con la transición de la economía ecuatoriana al dólar, pero todavía están muy por encima de los niveles internacionales para esta moneda; están se ven perjudicadas por la inestabilidad política, el riesgo país, entre otros factores que afectan al Ecuador.

El gobierno del Economista Correa modificó el esquema de cálculo de tasas de interés, creando varias categorías para las tasas activas y pasivas, de acuerdo con el tipo de operación y cliente, evidenciando los abusivos costos financieros que se cobraban en las operaciones de consumo. Para el sector comercial e industrial se puede acceder a tasas *preferenciales*, respecto del resto de operaciones, sin embargo aún son demasiado elevadas para una economía dolarizada.

El costo del dinero en el Ecuador está restringido al tipo de operación o negociación con las Instituciones Financieras, y el acceso a créditos internacionales es casi nulo debido al riesgo país.

| Mes | Tasa Activa Referencial |
|--------|-------------------------|
| | PYMES |
| Sep-07 | 14.17 |
| Oct-07 | 14.10 |
| Nov-07 | 13.31 |
| Dic-07 | 13.15 |
| Ene-08 | 13.82 |
| Feb-08 | 13.60 |
| Mar-08 | 13.44 |

Tabla 2-4 Tasa Activa y Pasiva Referencial

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Autores

Como estrategia para competir con las elevadas tasas de interés, el gobierno decidió activar La Corporación Financiera Nacional (CFN), como banca de primer piso, con créditos productivos desde 50 mil a 2 millones de dólares, no obstante la falta de eficiencia en la aprobación o desembolso de créditos vuelven a la CFN, un organismo burocrático y poco práctico para la obtención de estas operaciones.

2.4.1.4 Desempleo

El desempleo se ha mantenido en niveles por debajo del 15%, el valor registrado para el 2006 es de 7.82, pero el subempleo ha disminuido a 61.48%, aunque es un valor todavía muy elevado demuestra que la economía ha podido generar una aumento en las condiciones y estabilidad laboral, mejorando el poder adquisitivo de los ecuatorianos, que ha pasado de tener una remuneración nominal USD 138.20 y un salario real de USD 96.23 en enero del

2002 a una remuneración de USD 233.13 y un salario real a febrero del 2008 de USD 124.88.⁸

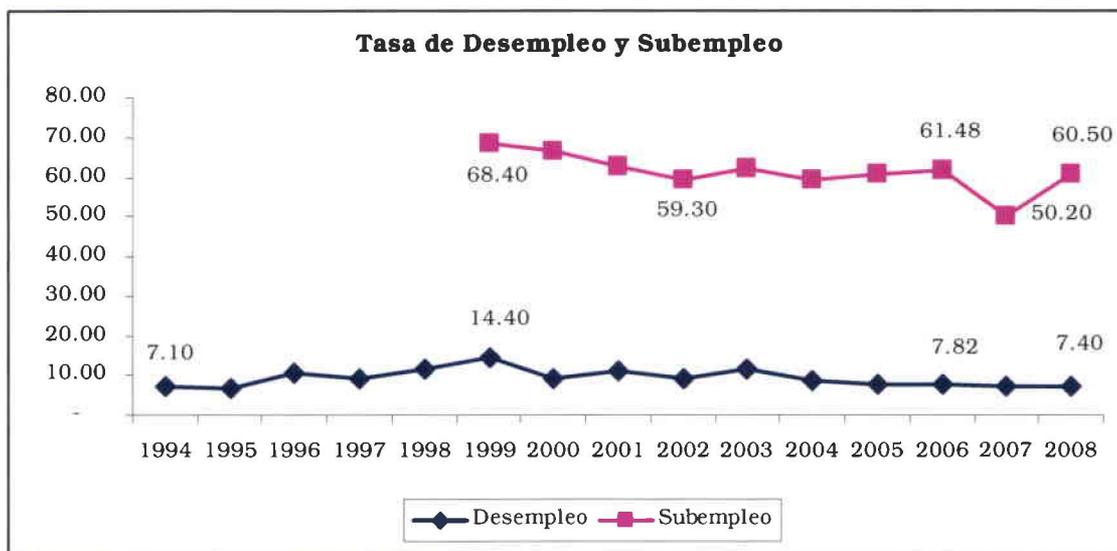


Ilustración 2-10 Tasas de Desempleo y Subempleo

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Autores

El aumento de los ingresos reales de los ecuatorianos aumentan su poder adquisitivo, generando mayor demanda de productos no básicos como el yogurt, pudiendo generar un aumento de las ventas de este producto en el país.

2.4.1.5 Población Económicamente Activa

La población ha crecido en 1.75% en promedio anual desde 1989 hasta el 2006, mientras que la población económicamente activa ha crecido en un 2.40% anual, lo que nos indica que la sociedad ecuatoriana está compuesta en su mayoría de gente joven, siendo esto una característica en Latinoamérica, en

⁸ Estadísticas del Banco Central del Ecuador www.bce.fin.ec

comparación con países europeos, que mantiene altas tasas de personas adultas mayores, respecto de los jóvenes, pero esta tendencia en el Ecuador ha decrecido, ya que se está constituyendo la reducción del tamaño de las familias a dos hijos en promedio, dicha tendencia disminuirá el crecimiento de la población económicamente activa en el futuro.

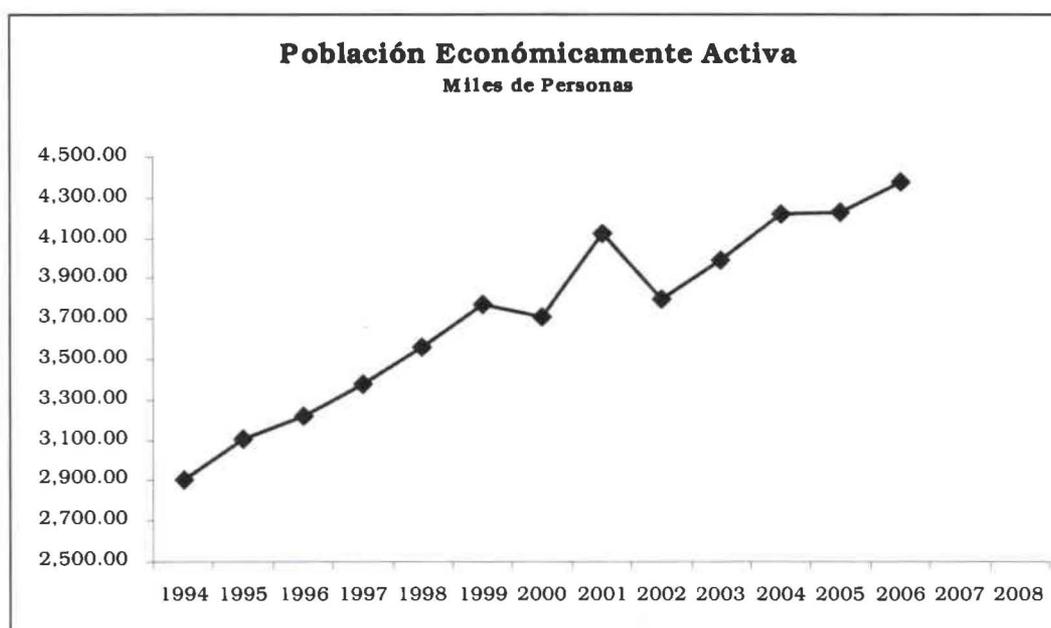


Ilustración 2-11 Población y Población Económicamente Activa

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Autores

El ingreso de población a la actividad productiva genera mayor consumo, y moviliza mayor volumen de dinero en la economía, esto está relacionado directamente con las tasas de desempleo y remuneraciones reales, como observamos, el desempleo se ha mantenido constante a lo largo del mismo período analizado para la población económicamente activa, lo que nos pudiera indicar que la economía está permitiendo brindar puestos de trabajo a los nuevos integrantes de la economía productiva, sin embargo debemos evaluar

la capacidad adquisitiva a la que esta nueva mano de obra puede acceder, lo que se traduce en el subempleo, que actualmente tiene índices sumamente elevados, y no mejora sustancialmente el consumo. Las políticas gubernamentales deben enfocarse en el incremento del poder adquisitivo de los ecuatorianos, lo cual fortalecerá el sector productivo, creando empresas más competitivas.

2.4.2 Factores Sociales

De acuerdo con el último censo nacional efectuado en el año 2001, la tasa de crecimiento poblacional anual del Ecuador del período 1990-2001 fue del 2,05% con tendencia decreciente.

Datos más recientes proyectados por el Centro de Estudios de Población y Desarrollo Social (CEPAR) indicaron que el crecimiento estimado para el 2005 fue del 1,8%, lo que equivale a una población aproximada de 13'798.000 habitantes; y para el año 2015 la población ecuatoriana está estimada en 15'936.000 habitantes.

Aproximadamente un millón de personas recibe remesas del extranjero, provenientes principalmente en un 44% de España y 38% de Estados Unidos, flujo que se divide en:

- ✓ 61% gastos diarios o gasto corriente.
- ✓ 8% inversiones en negocios.
- ✓ 8% ahorros.
- ✓ 2% educación

✓ 17% gastos de lujos⁹

El 61% del flujo de remesas enviadas por emigrantes ecuatorianos son gasto corriente, lo que fomenta el consumo de bienes y productos no suntuarios, o de consumo, categoría en la que se encuentra el yogurt de frutas.

2.4.3 Factores Culturales

El 65% del consumo de los ecuatorianos son cereales, azúcares, tubérculos y oleaginosas, 15% en frutas y el 20% en proteínas como huevo, leche y carne. Existe un gusto por los alimentos grasosos, y la dieta diaria se basa fundamentalmente en comida que posee altos niveles de calorías como el arroz, la papa, el plátano, el pan y el azúcar. El yogurt de frutas tiene un alto contenido de proteínas¹⁰ lo que puede generar una excelente oportunidad cultural para el plan de negocios.

2.4.4 Factores Ambientales

Al considerar varios efectos que puedan causar impacto sobre el medio ambiente, se puede nombrar los desechos orgánicos producidos en las Haciendas Ganaderas, uso de plaguicidas para los potreros, emisiones de calderos, desechos sólidos y líquidos de los procesos de producción, todos estos factores deberán ser evaluados en un estudio de impacto ambiental, trabajando conjuntamente con los ganaderos para el manejo sustentable de

⁹ Velastegui Martínez, L.A.: "Impacto de la Migración & las Remesas en la Economía Ecuatoriana" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 58, marzo 2006. En <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/index.htm>

¹⁰ Diario "El Universo", domingo 10 de Septiembre 2006

desechos orgánicos, como abonos, controlando la emisión de gases de los calderos con filtros en las chimeneas, y tratando los desechos sólidos y líquidos de los procesos de producción.

Un manejo adecuado y en conjunto con los ganaderos, brindará un Plan de Negocios amigable con el medio ambiente.

2.4.4.1 Fenómenos Naturales

El cambio climático recrudeció inviernos y veranos provocando períodos de muchas lluvias, y sequías, afectando a la ganadería y dificultando proceso de traslado terrestre por daños en las vías, como podemos observar en el último invierno, que ha inundado gran parte de la costa y destruido un sin número de carreteras en todo el país.

2.4.5 Factores Legales

Las empresas dedicadas a la elaboración de productos lácteos se pueden constituir como personas naturales o jurídicas, según lo dispuesto en las leyes ecuatorianas, las empresas jurídicas son entre otras compañías anónimas o limitadas. Las compañías anónimas son empresas que exigen más de dos accionistas, un capital mínimo de USD10.000 distribuido en acciones que se pueden transferir libremente, mientras que las compañías limitadas dividen su capital en participaciones y los dueños son socios de la empresa, la venta de las participaciones se realiza previa la autorización de todos sus socios, se establecen mediante contrato y escritura pública, y son de carácter mercantil y administradas a través de su representante legal.

Previo a la operación de la empresa se debe obtener el Registro Único de Contribuyentes en el Servicio de Rentas Internas S.R.I., mediante el cual se realizan la liquidación de impuestos, desde este registro se pueden obtener todas las facturas que sustentan los gastos a nombre de la empresa, y serán válidas para la obtención del crédito tributario y deducibles del impuesto a la renta, todos los gastos incurridos hasta la operación de la empresa se podrán considerar como gastos de constitución y serán amortizables según lo disponga la Ley de Régimen Tributario, este tipo de negocios deberá liquidar mensualmente el Impuesto al Valor Agregado I.V.A. sobre todas sus ventas, a este valor se podrá descontar el crédito tributario obtenido en las compras realizadas por la empresa.

La industria deberá realizar la retención del impuesto a la renta y impuesto al valor agregado, según sea el caso, en cada una de sus compras, estas retenciones se deberán liquidar en la declaración de cada impuesto.

Anualmente la empresa estará en la obligación de realizar su declaración del Impuesto a la Renta, para lo cual deberá descontar de sus ingresos todos los costos y gastos deducibles, sobre lo cual se obtendrá una utilidad tributaria, a la que se le aplicará el 25%, sobre esta utilidad también se deberá pagar el 15% de participación laboral a todos los trabajadores. En la declaración de impuesto a la renta se podrán deducir las retenciones que se le realizaron por sus ventas, y podrá acceder a una rebaja del impuesto al 15%, si realiza una

re inversión en maquinaria, según lo dispuesto en la última reforma tributaria aprobada por la Asamblea Constituyente.

Adicionalmente la empresa deberá presentar al S.R.I. el anexo transaccional mediante el cual se detallan todas las compras y ventas realizadas por la empresa, y anualmente deberá presentar ante la Superintendencia de Compañías los informes de Gerencia, y auditoría, si los activos superan el millón de dólares.

Los requerimientos que se detallan a continuación son necesarios para el funcionamiento de un negocio de alimentos:

| Requisito | Entidad que Otorga | Tiempo |
|--|--|--|
| 1. Constitución de la Compañía | Escritura elevada ante el Notario Inscripción en el Registro Mercantil Inscripción en la Superintendencia de Compañías | 2 meses |
| 2. Registro Único de Contribuyentes | Servicio de Rentas Internas | 1 día |
| 3. Permiso de Funcionamiento | Subdirección de Salud de la Provincia | 1 semana |
| 4. Inscripción en una Cámara de Producción | Cámaras de Producción del Ecuador | 1 día |
| 5. Registro Sanitario | Ministerio de Salud a través del Instituto Nacional de Higiene Leopoldo Izquieta Pérez | 6 meses (depende del tiempo de vida del |

| | | |
|--|--|-----------|
| | | producto) |
| 6. Número Patronal | Esta expedido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social I.E.S.S. y permitirá inscribir a los empleados en el seguro social y el Ministerio de Trabajo | 2 días |
| 7. Emisión de Documentos para la Facturación | Se obtiene el permiso de impresión ante el Servicio de Rentas Internas y las Impresiones se realizan en imprentas autorizadas | 2 días |

Tabla 2-5 Requisitos Legales para el Funcionamiento de la Empresa

Elaborado: Autores

El proceso de obtención de varios documentos son trámites burocráticos, que pueden demorar la instalación del Plan de Negocios¹¹.

2.4.6 Factores Tecnológicos

El Plan de Negocios demandará la implementación de tecnologías existentes para los procesos de fermentación, envasado y conservación del producto, metodologías que se podrán conseguir a través de proveedores de industrias lácteas del Ecuador, a costos moderados, existiendo equipos y maquinarias importadas y elaboradas en el país de excelente calidad.

Existe un acceso moderado al Internet, y tecnologías informáticas, el Consejo Nacional de Telecomunicaciones (Conatel) estima que en el país se invierten \$800 millones (datos de 2004) en implementar nuevas tecnologías de

¹¹ Desfaz Carrasco Sofia Alexandra – Tesis PUCE - Plan de negocio de la empresa catering Servialim de la ciudad de Quito – Pag. 25

información (compra de equipos, diseños de páginas web, internet, entre otros)¹².

2.4.7 Factores Políticos

El Gobierno del Economista Rafael Correa ha mantenido una política de confrontación con diversos sectores de la economía creando gran incertidumbre interna y externa, este gobierno impulsó el Plan de Negocios de la Asamblea Constituyente, organismo que ha venido trabajando varios meses en la elaboración de la nueva Constitución del Ecuador, pero hasta marzo de 2008 no se ha redactado ningún artículo, y han transcurrido cuatro meses de los seis para los que fue aprobada, ésta se ha concentrado en la aprobación de varias leyes reformativas, incluida una tributaria que cambio varias reglas, afectando la nueva inversión, generando inflación en el primer trimestre del 2008, y contracción del mercado por la incertidumbre política.

El gobierno del Econ. Correa, se ha caracterizado por su posición en una economía solidaria, la cual no se ha discutido frontalmente con todos los sectores de la economía, generando un descontento y nerviosismo en el sector industrial y comercial del Ecuador. Su política de confrontación ha sido llevada en las relaciones internacionales, generando frentes contra Estados Unidos, con los que canceló toda posibilidad de firmar un Tratado de Libre Comercio, inclusive se ha planteado el retiro de la concesión de la Base de Manta. La política internacional ecuatoriana ha sido criticada mundialmente por su apoyo

¹² http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row_id=246315

y cercanía a la presidencia de Hugo Chávez en Venezuela, quien ha sido censurado varias veces por el manejo de la política en su país, el cual ha entrado en un intenso período socialista y de confrontación con los Estados Unidos.

Las posiciones del país frente a los Estados Unidos han puesto a los exportadores en una posición preocupante frente a la estabilidad de las preferencias arancelarias con ese país, el cual representa el mayor socio comercial, y por ende el que mayor divisas aporta a nuestro país.

Las políticas sociales del Econ. Rafael Correa se han caracterizado por el incremento brusco del gasto corriente, basado en la declaración de un sin número de emergencias sectoriales para cumplir, en ciertos casos, aspiraciones políticas, así como el incremento de los bonos de la dignidad, bonos de vivienda, los cuales no cuentan con soportes reales de la caja fiscal, logrando una disminución considerable de las reservas internacionales.

El Ecuador perdió su política monetaria en el momento que optó por la implementación del dólar norteamericano como moneda de uso corriente, con lo cual debe cuidar intensamente la salida de divisas, y fomentar las exportaciones para sostener la estructura monetaria, pero éstas no parecen ser prioridades para la cartera de estado, al contrario las últimas disposiciones gubernamentales han desembocado en fuertes salidas de capitales al exterior.

2.5 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER



Ilustración 2-12 Diagrama de las 5 Fuerzas de Michael Porter

Elaborado: Autores

Fuente: "Estrategia y Ventaja Competitiva", Michael Porter, Editorial Deusto.

2.5.1 Rivalidad entre Competidores en la Industria

La industria de elaboración de lácteos posee un gran número de competidores; de entre ellos existe un reconocimiento de marca y se encuentran plenamente establecidos en el mercado, así también otros con menor control. Muchos de los competidores poseen características similares como lo es la tecnología utilizada para la elaboración de productos lácteos.

Los principales competidores del sector son:

| Empresa | Participación de Mercado |
|----------------------|--------------------------|
| Tonny | 63.00% |
| Pura Crema | 15.00% |
| Chiveria | 2.50% |
| Miraflores | 2.50% |
| Alpina | 2.50% |
| El Ranchito | n/d |
| Supermaxi | n/d |
| Pasteurizadora Quito | n/d |
| Rey Leche | n/d |
| Nestlé | n/d |
| Lácteos Tanicuchi | n/d |
| Otros | n/d |

Ilustración 2-13 Competidores y Participación en el Mercado del Yogurt

Elaborado: Autores

La rivalidad entre empresas es la fuerza de Porter más sensible, ya que cualquier cambio de estrategia de una empresa puede provocar reacciones por parte de los competidores como la baja de precios, nuevas ofertas y mayor publicidad¹³.

Al existir una mayor rivalidad de competidores y al mismo tiempo la presencia de empresas fuertes ya establecidas en el mercado como es el caso de Nestlé y Alpina, la competencia se intensifica y se vuelve cada vez más dinámica. Esto produce la disminución descontrolada de precios, que los gastos en publicidad se incrementen, mayor rivalidad en los canales de distribución y las

¹³ Conceptos de Administración Estratégica. Fred. R. David. Pág. 142

materias primas, de la cual se ven beneficiadas las empresas que posean una mejor posición para negociar ante los proveedores.

Se da la presencia de competidores con un enorme poder económico y control de mercado, que tienen la posibilidad de bombardear la mente del consumidor y posicionar su producto a través de campañas publicitarias. Asimismo, en las perchas de los supermercados se encuentran gran cantidad de productos de similares características, de grandes marcas que promueven la competencia.

Estos factores estimulan la creación de estrategias de marketing mucho más agresivas, y creativas que permitan competir con empresas multinacionales o con gran poder adquisitivo, cumpliendo con el objetivo de introducir el producto en el mercado y posicionarse en la mente del consumidor.

2.5.2 Poder de Negociación de los Consumidores

El mercado objetivo del yogurt de frutas en bolsa son hombres y mujeres desde los cinco años de edad que mantienen preferencia por productos saludables derivados de la leche, con sabores a frutas de la ciudad de Guayaquil, en este nicho existe gran oferta de productos con varios participantes de mercado.

Esta amplia variedad ha brindado un gran poder de negociación a los consumidores, quienes tienen ofertas de productos con sabores innovadores, precios competitivos y envases con mayor resistencia, todo este entorno de mercado ha forzado al diseño de estrategias adecuadas para cautivar los consumidores, y obtener esa decisión de compra, para lo cual deberemos

identificar quien decide en el momento de compra, y buscar las estrategias adecuadas para realizar la venta.

Los canales de comercialización también se han beneficiado de esta mayor oferta, brindándoles un poder de decisión respecto a la variedad, calidad y precio que desean para los productos que compran, esto debe tratarse en el plan de marketing, en donde se configure una estrategia de negociación atractiva para todos los canales de comercialización, para que vean en el producto una oportunidad de negocio interesante. En el mercado de Guayaquil existen varios clientes con gran poder de negociación como las cadenas de autoservicios Tía, Mi Comisariato, Supermaxi, y varios frigoríficos y autoservicios localizados en toda la ciudad, así como la presencia de un grupo de mayoristas, que por su posición en la percha y volúmenes de compra, se requiere de una estrategia muy bien estructurada para cerrar las negociaciones, la que debe incluir push money, descuentos por volumen, ingreso en promociones de autoservicios, campañas de degustación, entre otras.

2.5.3 Poder de Negociación de los Proveedores

“El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando no existe una gran cantidad de proveedores, cuando solo existen unas cuantas materias primas

sustitutas o cuando el costo de cambiar de materias primas es especialmente caro”¹⁴.

La relación existente entre proveedores y el negocio influenciará en el poder de negociación, en la actualidad existen grandes haciendas ganaderas, con lo que la oferta de leche como materia prima es abundante, por lo que la empresa esta en excelentes condiciones de negociación, respecto de compras de grandes volúmenes y aceptables formas de pago, puede conseguir precios más competitivos, reduciendo el costo de su principal materia prima.

A su vez la empresa deberá estar alerta de cualquier grupo de proveedores que quieran utilizar una estrategia de integración hacia delante, y convertirse en competidores en un mediano plazo. Sin embargo, el grado de asepsia y manejo técnico (cadena de frío) al cual debe ser sometida la materia prima, para convertirse en producto final, en este caso yogurt es bastante costosa. Por tanto, no se constituye como una amenaza importante.

Debemos considerar el poder negociación que adoptan los proveedores al cerrar convenios de proveeduría con empresas lácteas importantes, que pueden llegar a controlar precio y oferta en el mercado, para lo cual se trabajará en la suscripción convenios de compra con nuestros principales proveedores.

¹⁴ Conceptos de Administración Estratégica. Fred. R. David. Pág. 143

El principal proveedor de empaque o fundas multicapa de polietileno es Plásticos del Litoral de la ciudad de Guayaquil, la leche se compra a haciendas ganaderas y ganaderos independientes de la provincia de Cotopaxi, los concentrados de frutas se adquieren en Aromcolor de la ciudad de Quito, el azúcar se adquiere en mayoristas de la ciudad de Latacunga y las levaduras de fermentos a Albergar de la ciudad de Ambato.

2.5.4 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

Durante los últimos años la industria alimenticia de productos lácteos ha ido creciendo, debido a la inversión en tecnología, presentando un panorama atractivo para el ingreso de nuevas empresas; la barreras de ingreso por inversión en maquinaria y equipos de producción es moderada, existiendo una oferta de equipos nacionales a precios relativamente cómodos, de excelente calidad, equipos como enfundadoras tipo prepack, calderos, pasteurizadores, batidoras, marmitas entre otros. Pero existe una barrera de ingreso alta al momento de evaluar la complejidad del negocio, el cual requiere de jornadas continuas y muy forzadas de elaboración, cuidados especializados en el manejo de la leche, producto altamente perecible, considerables riesgos de pérdidas de producto terminado por descuidos o errores en la producción.

Las barreras de salida de estas empresas son relativamente bajas, pues existe una gran demanda de equipos usados en buenas condiciones, por parte de empresas en crecimiento, que podrían adquirir la planta al momento del cese de operaciones, y la cartera de clientes es reducida, ya que en la mayoría de los casos el crédito no supera los ocho días.

Por otro lado tal como señala el Economista Paúl Vásquez, la diversificación de los productos lácteos empuja a las nuevas inversiones en la industria. Los márgenes de utilidad superarían 0,20 dólares por litro de leche. El año anterior la industria nacional de lácteos captó el 31% de la producción nacional (4,08 millones de litros diarios), cada día capta más para utilizarlos en la diversificación de los productos¹⁵.

El consumo del yogurt va en aumento en el país. La publicidad y la promoción de las propiedades alimenticias, de salud e imagen corporal que se mueve alrededor de este producto han presionado en el incremento de la demanda.

Según el Centro de la Industria Láctea (CIL), la producción diaria de yogurt durante el 2006 alcanzó los 120 mil litros y durante el 2007 se estima que alcanzó los 150 mil litros.

2.5.5 Amenaza de Productos Sustitutos

En la actualidad existe una gran demanda de productos elaborados para el cuidado de la salud de los consumidores, que pueden ser productos potencialmente sustitutos, pero vamos a concentrarnos en el estudio de productos lácteos sus derivados.

Dentro de los principales productos sustitutos detectados en le mercado nacional se destacan

¹⁵ https://www.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=125258&id_seccion=6

| Producto | Marca |
|--|--|
| Leche Chocolateada | Nestle, Rey Leche, Andina, Nestle, Vita leche |
| Leche con sabores a frutas | Nestle, Rey Leche, Andina, Nestle, Vita leche |
| Leche Entera | Nestle, Rey Leche, Andina, Nestle, Vita leche, Miraflores, Kiosco |
| Leche Semidescremada | Nestle, Rey Leche, Andina, Nestle, Vita leche, Miraflores, Kiosco |
| Leche Deslactosada | Nestle, Rey Leche, Andina, Nestle, Vita leche, Miraflores, Kiosco |
| Leche enriquecida vitaminizada | Nestle, Rey Leche, Andina, Nestle, Vita leche, Miraflores, Kiosco |
| Leche de Soya | Nestle |
| Avena | Nestle |
| Yogurt Natural | Andina, Miraflores, Kiosco |
| Yogurt Natural Light | Andina, Miraflores, Kiosco |
| Yogurt con sabor a Frutas en envases diferentes a las fundas | Andina, Miraflores, Kiosco |

Ilustración 2-14 Productos Sustitutos

Elaborado: Autores

En el mercado existen adicionalmente a los diferentes tipos de productos una gran variedad de envases y presentaciones como los productos ultra pasteurizados, envases tipo tetrapack, botellas de plástico, bolsas plásticas, que forman una demanda bastante extensa y muy competitiva, con características de productos ricos en nutrientes, vitaminas, y elementos beneficiosos para la salud.

La creciente demanda del yogurt ha hecho que casi todas las empresas alimenticias incursionen en esta actividad, constituyéndose en una amenaza importante a ser considerada en el momento de ingresar en el mercado.

El Plan de Negocios se encuentra en un mercado en donde la demanda por productos es elástica, debido a que en un incremento en el precio de la leche, los consumidores tienen una gran oferta de productos sustitutos.

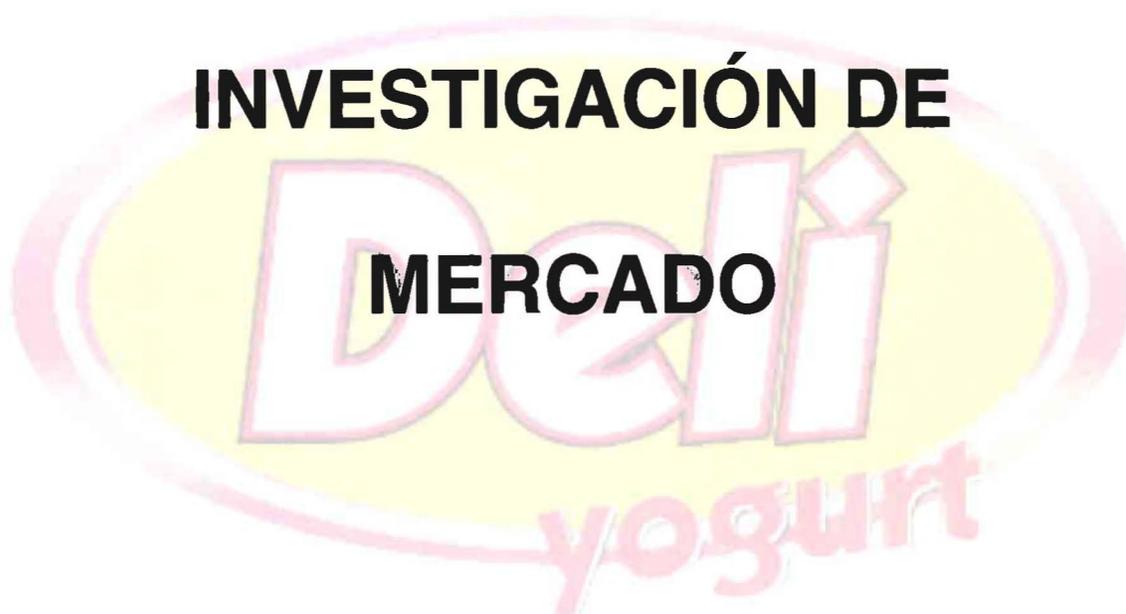


Deli

CAPITULO III

INVESTIGACIÓN DE

MERCADO



Capítulo 3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados permitirá la comprensión de los diferentes actores del mercado de yogurt de frutas en bolsa, otorgando la oportunidad de determinar la viabilidad comercial del plan de negocios, a través de la información obtenida del mercado Guayaquileño.

3.1 PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL

¿Qué acciones se deberán tomar para la introducción, comercialización e identificación de los canales óptimos para el yogurt con sabor a frutas mezcladas en funda plástica en la ciudad de Guayaquil?

3.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Establecer la demanda y oferta del yogurt en la ciudad de Guayaquil tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ ¿Qué factores influyen al momento de adquirir el yogurt de frutas?
- ✓ ¿Cuáles son los sabores que desea el consumidor?
- ✓ ¿Quiénes son los posibles consumidores del yogurt de frutas en la ciudad de Guayaquil?
- ✓ ¿Qué cantidad de yogurt consume el posible cliente a la semana?
- ✓ ¿Qué combinaciones de frutas son de mayor agrado entre los consumidores?
- ✓ ¿Qué marcas son las de mayor recordación?

3.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 Objetivo General

Identificar las preferencias y momentos de consumo de los potenciales consumidores de yogurt de frutas en bolsa plástica, de la zona urbana de la ciudad de Guayaquil, su reacción ante nuevos productos y su nivel de aceptación.

3.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Determinar los factores que motivan la compra de yogurt
- ✓ Establecer el perfil del consumidor del yogurt
- ✓ Determinar los canales de preferencia del consumidor
- ✓ Definir el mercado objetivo al que va estar dirigido el producto
- ✓ Establecer los sabores de preferencia del posible consumidor
- ✓ Determinar la periodicidad de consumo de yogurt

3.4 HIPÓTESIS

3.4.1 Hipótesis General de la Investigación

Las Personas de 5 a 50 años de edad de nivel socioeconómico medio y medio bajo que visitan los mercados transferencia de víveres Monte Bello y Vicente de Paúl en Guayaquil, están dispuestos a consumir un yogurt mezclado con diferentes sabores.

3.4.2 Hipótesis Específicas de la Investigación

La metodología aplicada responderá los siguientes cuestionamientos:

| Preguntas | Hipótesis | Objetivos |
|--|---|--|
| ¿Dónde se va ofrecer el producto? | El producto se debería encontrar en los principales puntos de venta de la ciudad de Guayaquil | Saber si los dos mercados mayoristas de la ciudades de Guayaquil son los correctos para la venta del yogurt en bolsa |
| ¿A quien se va ofrecer el producto? | Hombre y mujeres de 5 a 50 años prefieren un yogurt mixto en bolsa | Determinar el mercado Objetivo del yogurt de frutas mixto en bolsa |
| ¿Cómo se va promocionar el producto? | Los afiches, habladores y campañas de degustación son los más efectivos para promocionar el producto | Saber si el canal de publicidad seleccionado es el adecuado |
| ¿A que nivel socio-económico esta dirigido? | El producto se dirigirá al nivel socioeconómico medio y medio bajo | Determinar el nivel socio-económico al que esta dirigido el producto |
| ¿Cuáles son los gustos y preferencias de los consumidores de yogurt? | Los consumidores prefieren un yogurt mixto | Conocer los gustos y preferencias de los consumidores de yogurt en la ciudad de Guayaquil |
| ¿Cuáles son las características de presentación del envase del yogurt? | El envase de funda es aceptado por los consumidores de yogurt | Determinar el envase correcto para la venta del producto |
| ¿Conocer la frecuencia de consumo del producto? | En las clase media y media baja consumen yogurt tres veces a la semana | Determinar la frecuencia de consumo del yogurt |
| ¿Cual es la diferenciación del producto con la competencia? | Es factible incursionar en el mercado de yogurt con una mezcla de sabores, una presentación que contenga una promoción del 25% gratis | Determinar si la mezcla de sabores y la presentación es importante para ingresar al mercado de Guayaquil |
| ¿Quién comprará el yogurt? | Las madres de familia tienen la decisión de compra sobre el yogurt | Conocer quien es la persona que compra el yogurt |
| ¿Cuál es la competencia? | Las marcas Toni, Miraflores Y Rey Leche son los principales competidores | Determinar los principales competidores dentro del mercado de yogurt |

| | | |
|--|---|---|
| ¿Tendrá aceptación el yogurt mixto en el mercado de Guayaquil? | El yogurt mixto tiene buena aceptación en el mercado de Guayaquil | Conocer el criterio del consumidor acerca del yogurt mixto. |
| ¿Por qué ofrecer un yogurt mixto? | Los consumidores quieren probar un yogurt mezclado con diferentes sabores | Determinar la importancia de comercializar un yogurt mixto |

Tabla 3-1 Preguntas para la resolución del problema

Elaborado; por los autores

3.4.3 Necesidades de Información

La investigación de mercado permite cumplir con los objetivos planteados anteriormente, obteniendo la respuesta del perfil del consumidor como son:

- ✓ Gustos y Preferencias
- ✓ Necesidades del consumidor
- ✓ Qué productos compran
- ✓ Cuánto Compran
- ✓ Precio que estarían dispuestos a pagar por el producto
- ✓ Donde compran
- ✓ Con que frecuencia compran

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

La información requerida en el estudio de mercado será recabada de fuentes primarias y fuentes secundarias.

3.5.1 Fuentes Primarias de Información

Los datos primarios se recolectan para las necesidades inmediatas de la investigación, para esto se cuenta con:

- ✓ Encuestas a posibles consumidores de yogurt de la ciudad de Guayaquil que nos darán información veraz, con el objetivo de minimizar el error y de obtener resultados aplicables a la realidad.
- ✓ Entrevistas a Expertos

3.5.2 Fuentes Secundarias de Información

Los datos secundarios son datos ya publicados y recolectados para propósitos diferentes de las necesidades inmediatas y específicas, pueden clasificarse como provenientes de fuentes interna y externas.

Los datos secundarios han sido recopilados de fuentes como:

- ✓ Publicaciones gubernamentales
- ✓ Informes de Internet
- ✓ Asociación de productores lácteos de Cotopaxi
- ✓ Publicaciones de revistas, los cuales han servido para un estudio de mercado y del sector donde se desarrolla el negocio.

3.6 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación constituye el plan general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar la hipótesis de investigación. El diseño de investigación desglosa las estrategias básicas que el investigador adopta para generar información exacta e interpretable¹⁶.

Se realiza una investigación cualitativa del mercado mediante encuestas a posibles consumidores objetivos de la ciudad de Guayaquil y encuestas a expertos productores lácteos de Mulaló, la cual es complementada con la obtención de información en publicaciones en revistas especializadas e Internet.

3.6.1 Investigación Cualitativa

La investigación cualitativa permitirá determinar los principales rasgos de los consumidores de yogurt, sus gustos y preferencias.

3.6.1.1 Entrevistas a Expertos

Mediante un entrevistador capacitado se interrogó a expertos productores de lácteos de Mulaló, para obtener información sobre las motivaciones, creencias, sentimientos, y tendencias sobre el yogurt de frutas en bolsas plásticas en la ciudad de Guayaquil.

¹⁶ http://perso.wanadoo.es/aniorte_nic/apunt_metod_investigac4_4.htm

3.6.1.1.1 Objetivo General

Las entrevistas a expertos, tiene como objetivo, explorar el conocimiento, actitudes y comportamientos del entrevistado acerca del yogurt de frutas en el mercado guayaquileño.

3.6.1.1.2 Objetivos Específicos

- ✓ Determinar la tendencia del sector respecto del yogurt de frutas
- ✓ Determinar las preferencias de envase en el mercado de guayaquil
- ✓ Determinar el crecimiento en la producción de yogurt en bolsa en la industria
- ✓ Determinar los sabores de yogurt que más se consumen en Guayaquil

3.6.1.1.3 Propósitos

Obtener diferentes puntos de vista de expertos productores de yogurt, para obtener una mejor experiencia de la industria, y mejorar el enfoque del plan de negocios.

3.6.1.1.4 Procedimiento de entrevista

- ✓ Se capacitará al entrevistador sobre los objetivos de la investigación, el cuestionario, crear un ambiente y estimular la expresión libre sobre ideas y creencias, determinar el momento que deberá profundizar el tema y tocar otros temas.
- ✓ El entrevistador deberá conocer las características del producto, los consumidores y canales de distribución, estar bien informado sobre el objeto de la investigación

- ✓ El entrevistador deberá introducir el tema, y conducir al entrevistado ha cumplir con los objetivos de la investigación a fin de recabar la información requerida.
- ✓ El entrevistador deberá evitar la distracción del experto sobre tema de la investigación
- ✓ El trato deberá ser amable y no se deberá inducir las respuestas del cuestionario

3.6.1.1.5 Formato de la entrevista

3.6.1.1.5.1 Etapa de Introducción

- ✓ Agradecer cordialmente a los personas por el tiempo concedido para responder el cuestionario
- ✓ Recordar que la información será utilizada para el campo académico
- ✓ Se da a conocer al experto la idea del negocio

3.6.1.1.5.2 Entrevista a Experto 1

3.6.1.1.5.2.1 Metodología

La entrevista con la gerente propietaria del Ranchito Yolanda Suárez, se desarrollo el día viernes 11 de Mayo del 2007. El tiempo de duración de la entrevista fue 1 hora y media. La entrevista compartió sus conocimientos, ideas y experiencias con todo lo relacionado al yogurt.

3.6.1.1.5.3 Entrevista a Experto 2

3.6.1.1.5.3.1 Metodología

La entrevista con el propietario de Tanilac Ricardo Chancosing, se desarrollo el día sábado 19 de Mayo del 2007, el tiempo de duración fue de 1 hora. La misma que se desarrollo con un ambiente adecuado que estimule la libre y espontánea expresión sobre las ideas y experiencias del entrevistado

3.6.1.1.5.4 Entrevista a Experto 3

3.6.1.1.5.4.1 Metodología

La entrevista con el señor Renan Aisallia propietario de Lácteos del Castillos, se desarrollo el día 26 de mayo del 2007, el tiempo de duración fue de 1 hora con 20 minutos. La entrevista tuvo la libertad de compartir sus conocimientos, ideas y experiencias.

3.6.1.1.6 Resultado de las entrevistas

1. En el mercado ecuatoriano no existe yogurt mixto, siendo una buena alternativa ya que las personas a más de requerir un producto de buenas condiciones y un precio competitivo en la actualidad especialmente los niños se ven atraídos por productos no comunes en el mercado.
2. Actualmente las empresas existentes en el mercado no producen yogurt con frutas exóticas, por lo cual seria una gran oportunidad de ingresar al mercado de guayaquil con diferentes sabores que sean del agrado del consumidor.

3. No requiere de una preparación especial, mas si un tratamiento de frió al transportarlo, para asegurar de esa manera que el producto tenga una mayor duración, garantizando a los clientes que obtendrán un producto de buena calidad.
4. El yogurt en funda de polietileno tiene una muy buena acogida especialmente en la Costa (Guayas, Santo Domingo de los Sachilas, Esmeraldas) donde existe una buena participación de mercado.
5. El rango de producción de las empresas entrevistadas se encuentra entre 3000 a 15000 litros de yogurt diarios, entre los tres sabores (mora, durazno, fresa).
6. El valor a los distribuidores oscila entre los 0.80 a 0.90 centavos de dólar, depende de las cantidades solicitadas y formas de pago.
7. En la Costa donde el promedio de ventas es mayor, debido al clima, se compite con bebidas de sabores como naranjadas y limonadas
8. El yogurt tiene un promedio de duración de 21 días

3.6.2 Investigación Cuantitativa

Mediante una investigación cuantitativa se determinarán las frecuencias, volúmenes y momentos de consumo

3.6.2.1 Encuestas a los Consumidores

3.6.2.1.1 Objetivo General

Conocer a profundidad el comportamiento, gustos, preferencias, y hábitos de consumo de yogurt de la población de Guayaquil a través de una muestra seleccionada.

3.6.2.1.2 Objetivos Específicos

- ✓ Determinar el precio que estarían dispuestos a pagar los consumidores por el yogurt.
- ✓ Establecer el nivel de aceptación que tendría el yogurt mixto
- ✓ Determinar la frecuencia y cantidad de consumo de yogurt
- ✓ Determinar el establecimiento adecuado para poder expender el producto
- ✓ Determinar los gustos y preferencias del consumidor potencial que se quiere abarcar
- ✓ Definir las características del yogurt mixto que representa la ventaja en comparación con la competencia
- ✓ Determinar el competidor directo del yogurt
- ✓ Establecer los factores que motivan el consumo de yogurt
- ✓ Determinar el posicionamiento de las marcas de yogurt existen en la ciudad de Guayaquil

3.6.2.1.3 Propósito

Determinar las percepciones que tienen los consumidores de yogurt de la ciudad de Guayaquil respecto del precio, plaza, producto y promoción, mediante la obtención de datos cuantificables, que determinen los gustos y preferencias del mercado objetivo.

3.6.2.1.4 Procedimiento de las encuestas

- ✓ Capacitar al encuestador con los objetivos de la investigación, creación de un ambiente abierto y libre para la obtención de la información

requerida en la investigación, información del producto, mercado y canales de distribución, sobre el objetivo de la encuesta

- ✓ Seleccionar las personas encuestadas de manera aleatoria.
- ✓ Establecer un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, que sea claro
- ✓ Se seleccionó a personas que consumen yogurt
- ✓ Se les explicó a los encuestados la importancia de la información.
- ✓ El encuestador deberá formular las preguntas de forma clara y registrar las respuestas en forma precisa, mantener una buena presentación y tener una capacidad para acceder a los encuestados.

3.6.3 Diseño y Selección de la Muestra

3.6.3.1 Muestreo

En la investigación se ha determinado un universo finito, comprendido por la ciudad de Guayaquil, tomando en cuenta a las familias de nivel socioeconómico medio y medio bajo.

La muestra se obtuvo de la aplicación de la fórmula de muestreo proporcional¹⁷ debido a que no se han aplicado métodos de investigación de mercados anteriormente.

¹⁷ Estadística para la Administración y la Ingeniería, GALINDO Edwin, 1^{era} edición, Pág. 3

Para determinar el mercado Objetivo de la ciudad de Guayaquil se utilizó la población total y su división de acuerdo con la clase socioeconómica media y media baja, como observamos en los siguientes cuadros:

| Años | Total | Hombres | Mujeres |
|-------------|--------------|----------------|----------------|
| 5 - 9 | 235.808 | 114,835 | 120,973 |
| 10 - 14 | 238,663 | 116,690 | 121,973 |
| 15 - 19 | 227,278 | 111,123 | 116,155 |
| 20 - 24 | 193,539 | 94,627 | 98,912 |
| 25 - 29 | 145,156 | 70,971 | 74,185 |
| 30 - 39 | 243,207 | 118,911 | 124,296 |
| 40 - 50 | 185,265 | 90,582 | 94,683 |

Tabla 3-2 Población de la Ciudad de Guayaquil

Elaborado: Autores
Fuente: Markop

| Nivel | Porcentaje |
|------------------|-------------------|
| Clase Media | 28.5 |
| Clase Media Baja | 40.5 |
| Total | 69 |

Tabla 3-3 Clases Socioeconómicas de la Ciudad de Guayaquil

Elaborado: Autores
Fuente: Markop

El total de la población de la ciudad de Guayaquil (1467,978) se multiplicó por el 69% del total de las clases de niveles medio y medio bajo, como resultado obtenemos el número de personas a las que deben realizar la encuesta (948.314)

1012.9048

$$Z^{2\infty/2} * P q * N$$

$$n = \underline{\hspace{10em}}$$

$$E^2 N + Z^{2\infty/2} * P q$$

Donde:

$Z^{\infty/2}$ = Nivel del confianza = 96% → 2

N = Población = 948.314

p = q = 0,5 a un nivel de varianza máxima

E = error estimación = 5% = 0,05¹⁸

El nivel de confianza con el cual se trabajará es de 95.5%, al cual le corresponde un $Z^{\infty/2}$ igual a 2. El error estándar es de 5.

$$(2)^2 * (0.5) (0.5) * 948.314$$

$$n = \underline{\hspace{10em}}$$

$$(0.05)^2 948.314 + (2)^2 * (0.5) (0.5)$$

$$n = 399,79$$

¹⁸ Estadística para la Administración y la Ingeniería, GALINDO Edwin, 1^{era} edición, Pág. 3

Como resultamos tenemos que para obtener una confianza del 95.5% sobre la muestra, requerimos realizar 400 encuestas entre hombres y mujeres desde los 5 a los 50 años de edad, en el mercado de transferencia de víveres Monte Bello y mercado Vicente de Paúl en la ciudad de Guayaquil, principales centros de distribución de la empresa El Márquez.

Deli

3.7 RESULTADOS

3.7.1 Encuestas

De las encuestas realizadas se se obtuvieron los siguientes resultados:

Pregunta 1 ¿Consume usted yogurt?

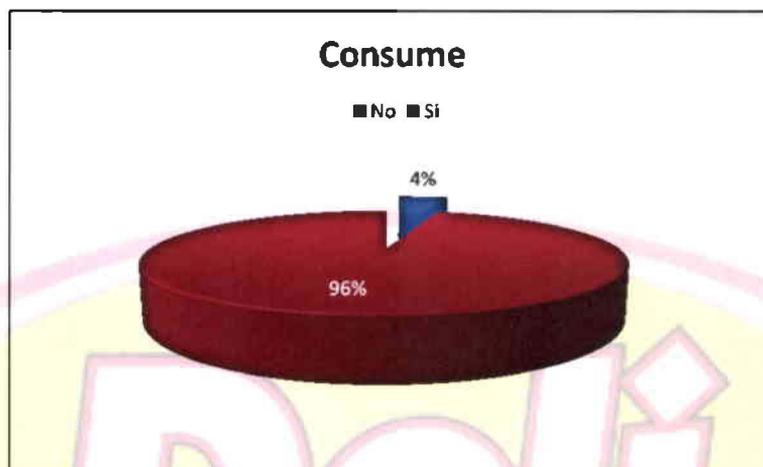


Ilustración 3-1 Consumo de yogurt

Elaborado: por los Autores

Un 96% de los encuestados consumen yogurt, mientras que un 4% no lo hace., evidenciando un alto porcentaje de preferencia por este producto

Pregunta 2 ¿Mencione dos marcas de yogurt que le vengan a la mente?

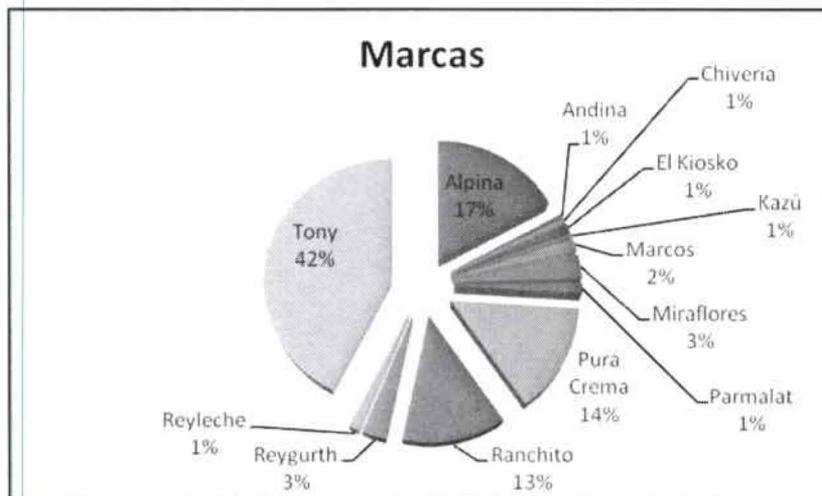
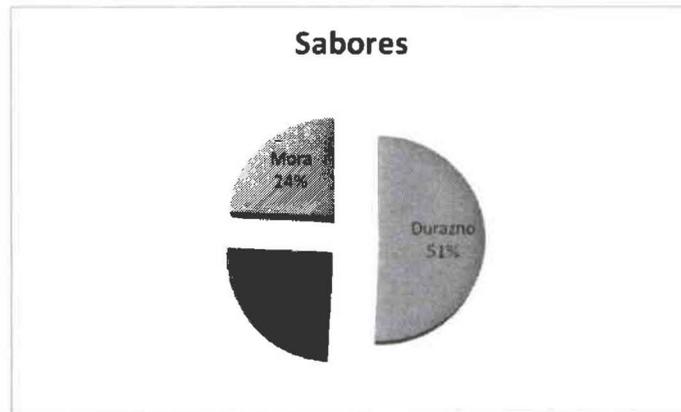


Ilustración 3-2 Recordación de Marcas de yogurt

Elaborado: por los Autores

Dentro de las marcas más reconocidas del mercado de yogurt esta la empresa Toni con un 42% de los encuestados, seguido por Alpina con el 17%, en tercer lugar Pura Crema con el 14% y El Ranchito con el 13%. El 24% restante está dividido en pequeñas empresas.

De acuerdo con la encuesta la empresa que lidera el posicionamiento en el cerebro de los consumidores es Toni, y podemos concluir que esta marca tiene la primera opción de compra, por lo que se deberá considerar sus estrategias de mercadeo para establecer la introducción del producto.

Pregunta 3 ¿De estos sabores cuál es el que más consume?**Ilustración 3-3 Preferencias de consumo por sabor**

Elaborado: por los Autores

El durazno representa el 51% del consumo de yogurt, marcando un notable liderazgo respecto a la Fresa que mantiene un 25% del consumo, mientras que la Mora un 24%, es evidente que el Plan de Negocios debe considerar al durazno para el diseño de sus productos, como caballo de batalla durante el ingreso al mercado.

Pregunta 4 ¿Con que frecuencia consume yogurt?

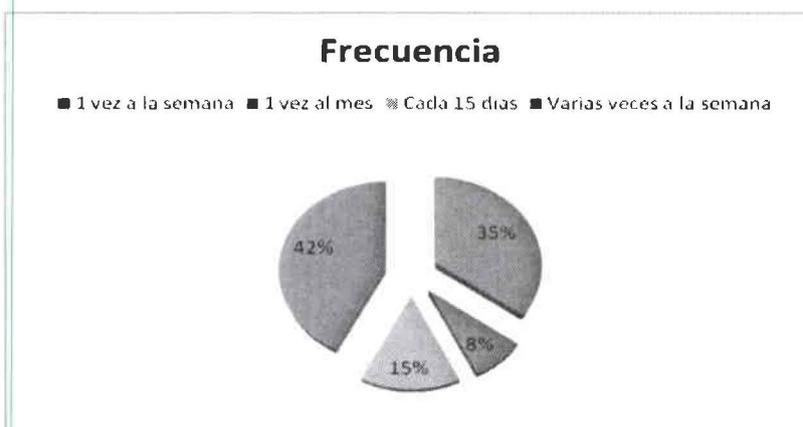


Ilustración 3-4 Frecuencia de consumo de yogurt

Elaborado: por los Autores

Un 42% de todos los encuestados consume varias veces a la semana yogurt, el 35% prefiere consumir una vez a la semana, el 15% una vez cada quince días y el resto una vez al mes, por lo que el consumo de este producto es bastante regular en la dieta de los guayaquileños que gustan de los productos lácteos.

Pregunta 5 ¿Quién de su familia compra el yogurt?



Ilustración 3-5 Quien toma la decisión de compra del yogurt

Elaborado: por los Autores

El 63% de los encuestados manifestó que la decisión de compra del yogurt la tiene la madre de familia, el 29% correspondía al padre y un 8% a los hijos. Por lo tanto Se debe dar importancia a la madre de familia, porque es la persona que realiza la compra de yogurt para la casa, y las estrategias de promoción de la marca deberán estar dirigidas a este integrante de la familia.

Pregunta 6 ¿Quién influye en el rato de la compra?

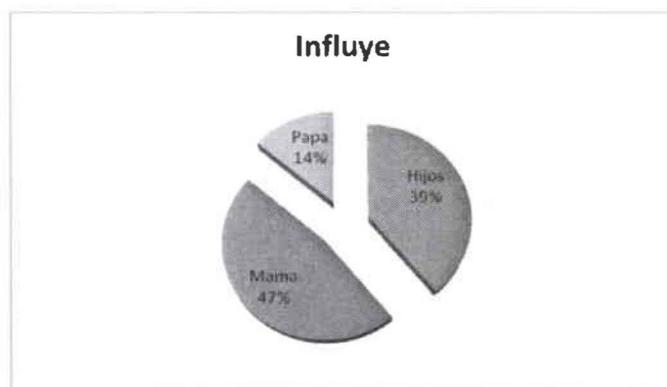


Ilustración 3-6 Quien influye en la decisión de compra

Elaborado: por los Autores

Las personas que más influyen en el momento de comprar yogurt, son las madres con 47%, en segundo lugar son los hijos (39%) y por último los padres (14%). La publicidad se debe dirigir a las madres e hijos, porque son las personas que influyen en la decisión de compra.

Pregunta 7 ¿Dónde compra usted el yogurt?

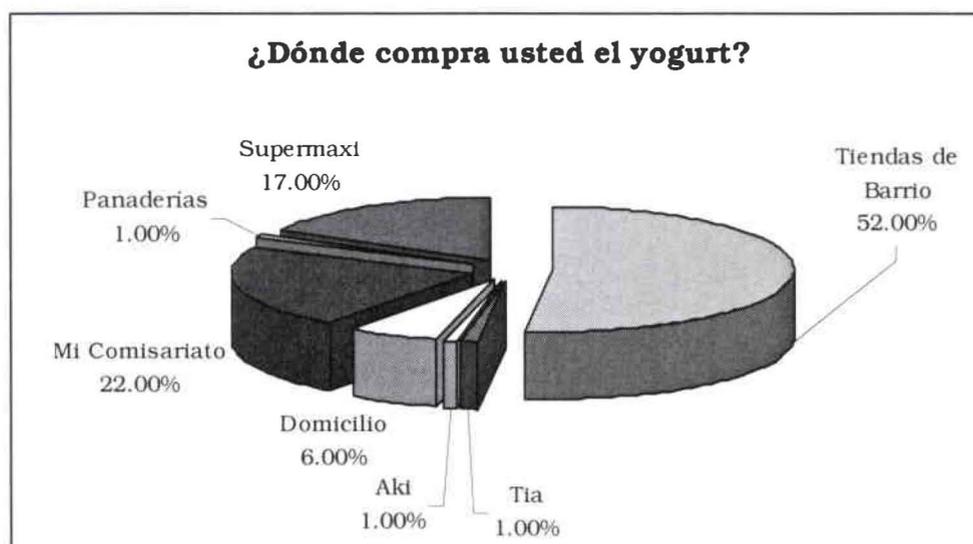
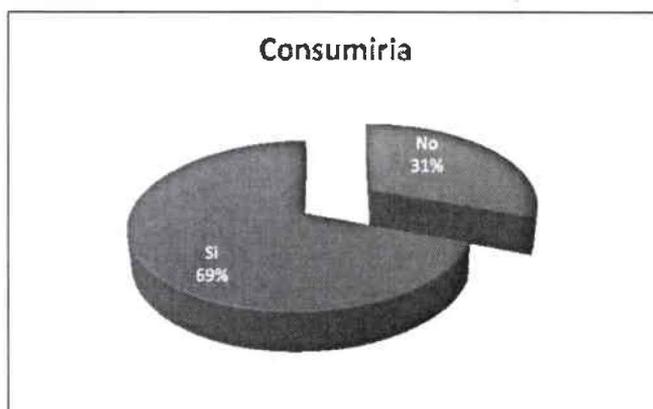


Ilustración 3-7 Lugares de compra del yogurt

Elaborado: por los Autores

El 52% de los encuestados compran el yogurt en las tiendas de barrio, mientras que un 32% lo hace en Supermaxi, un 6% que desearía que el yogurt sea entregado en el domicilio, esto podría ser interesante para campañas puerta a puerta. Al ser la tienda de barrio el lugar donde mayoría de las personas realizan la compra del yogurt, dichas tiendas se proveen en los dos centros de acopio encuestados en la ciudad de Guayaquil.

Pregunta 8 ¿Consumiría yogurt mezclado con tres diferentes sabores?**Ilustración 3-8 Preferencia de consumo de yogurt de varios sabores**

Elaborado: por los Autores

Existe un 69% de encuestados que estarían dispuestos a consumir yogurt mezclado con tres sabores, mientras que un 31% no lo consumiría. El resultado demuestra un gran potencial de este producto, pero debe trabajar en estrategias para colocar el yogurt como producto de consumo habitual.

Pregunta 9 ¿Qué sabores le gustaría que vengan mezclados?

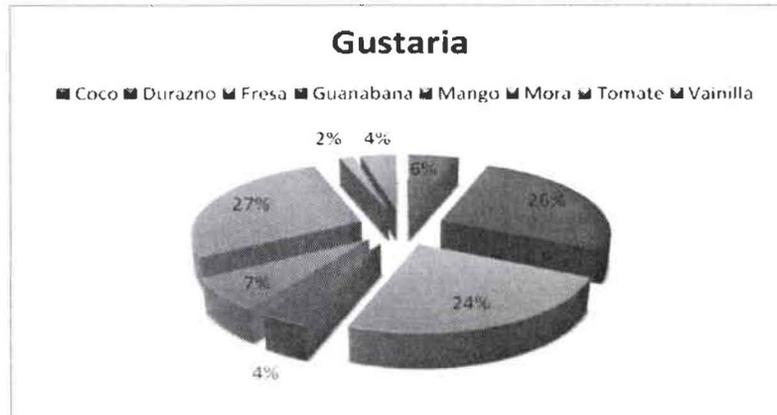


Ilustración 3-9 Preferencia de sabores

Elaborado: por los Autores

Existe en tres tipos de frutas que se podrían mezclar de acuerdo con la mayoría de los encuestados y están divididas en Mora (27%), Durazno (26%) y Fresa (24%). Tomando en consideración estos resultados se deberán preparar muestreos de productos para confirmar la afinidad de las mezclas y la preferencia de cada una, como ya se manifestó los sabores predominantes son la Mora y el Durazno.

Pregunta 10 ¿Qué tipo de publicidad considera necesaria para introducir el producto?

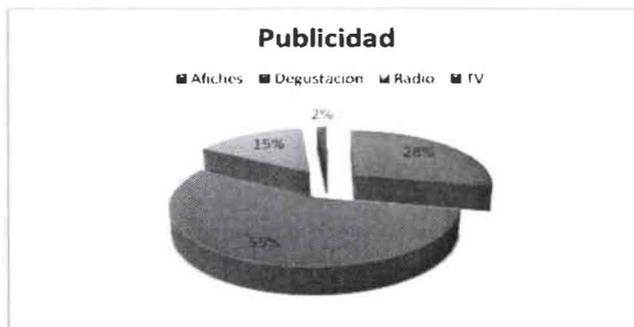


Ilustración 3-10 Preferencias de publicidad

Elaborado: por los Autores

El 55% de los encuestados, consideran que la degustación es el medio más importante para introducir el producto, así mismo, el 28% prefiere afiches, y un 15% se pronunció por la publicidad la radio. El 2% que piensa en la TV como el mejor medio de publicidad.

Pregunta 11 ¿Cambiaría a su yogurt preferido por uno de mayor cantidad y al mismo precio?

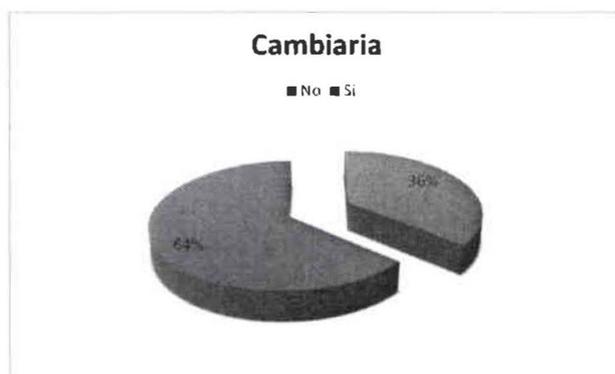


Ilustración 3-11 Decisión de cambio de marca preferida

Elaborado: por los Autores

Existe un 64% de los encuestados que estarían dispuestos a cambiar su yogurt preferido por uno de mayor cantidad con similar calidad, mientras que un 36% no lo haría.

Pregunta 12 ¿Prefiere consumir el yogurt espeso?

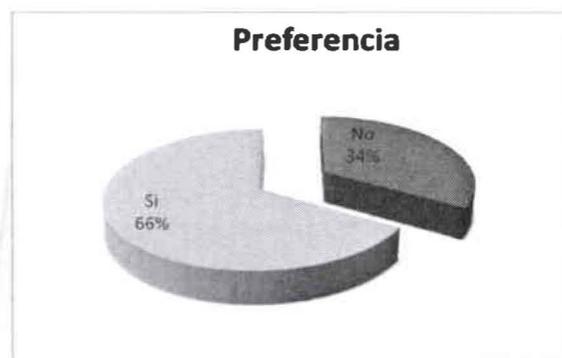


Ilustración 3-12 Preferencias de Consumo

Elaborado: por los Autores

El 66% de los encuestados prefieren consumir el yogurt espeso, mientras que un 34% prefieren un producto más ligero.

Esta información permitirá configurar una adecuada densidad del producto.

Pregunta 13 ¿De los siguientes sabores cuáles son de su agrado (siendo 1 el más agradable y 3 el menos agradable)

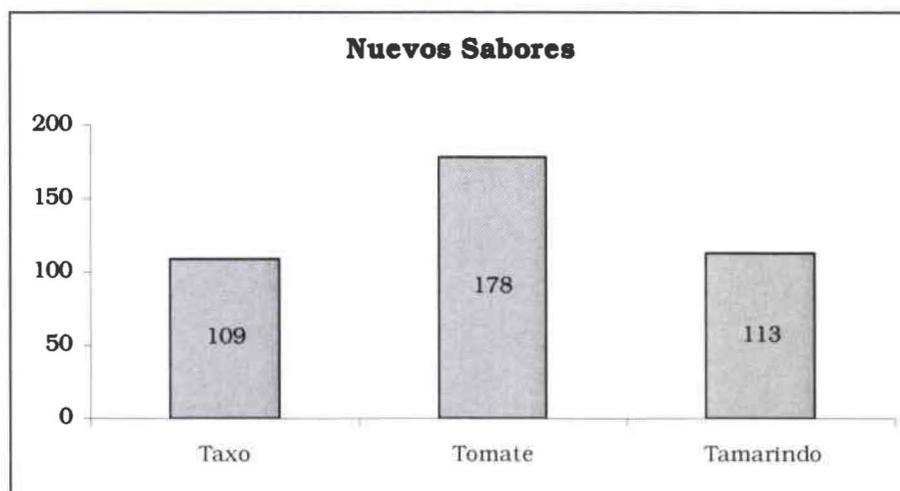
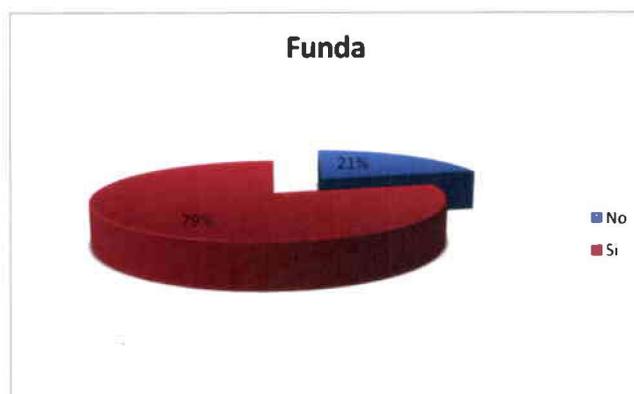


Ilustración 3-13 Preferencias de Consumo por Sabor

Elaborado: por los Autores

El tomate de árbol obtuvo un 35% de preferencia, pero el sabor a taxo y tamarindo obtuvieron resultados muy cercanos, con lo que se podría concluir que los tres sabores tienen una buena aceptación en los consumidores de yogurt.

Pregunta 14 ¿Consume yogurt en envase de funda?**Ilustración 3-14 Preferencias de Consumo por envase**

Elaborado: por los Autores

El 79% de los encuestados consumen yogurt en funda, mientras que un 21% consume yogurt en otro tipo de envases

Deli
yogurt

3.8 ELECCIÓN DEL NOMBRE COMERCIAL

Se eligió al nombre *Deliyogurt*, tomando en cuenta que su fonética hace alusión a las principales características del producto, que es un yogurt de un buen sabor.

3.9 CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

1. La marca líder en el mercado de yogurt es Toni, seguida de Alpina y Pura Crema.
2. Los consumidores de yogurt de la ciudad de Guayaquil de clase media y media baja consumen yogurt en envase de funda.
3. Las personas están dispuestas cambiar su marca preferida por un nuevo yogurt con mayor cantidad y calidad.
4. La mayoría de personas que compran yogurt lo realizan en las tiendas de barrio.
5. Los consumidores prefieren un yogurt espeso.
6. La persona que realiza la compra de yogurt en la familia es la madre, esta compra también es impulsada por los hijos.
7. Los consumidores de yogurt están dispuestos a probar una mezcla de diferentes sabores.
8. Las personas prefieren la publicidad del producto por medio degustación, siendo también significativa la divulgación en afiches publicitarios.
9. El sabor de yogurt que más se vende es el de durazno.
10. La población de Guayaquil consume yogurt varias veces por semana.

3.10 OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

La industria de bebidas y alimentos ha tenido un comportamiento bastante dinámico en los últimos años, manteniendo crecimientos constantes, con fortalecimiento de marcas e ingreso de nuevos competidores.

Durante este proceso también han ingresado en el mercado ecuatoriano productos con varias innovaciones como envases de larga vida, envases flexibles con dispensadores, nuevas válvulas para botellas plásticas, productos con menor cantidad de grasas saturadas, bajos en calorías, más naturales, con conservantes no preservantes, y muchas otras variaciones, respondiendo a tendencias mundiales de una mejor alimentación conjuntamente con la protección del medio ambiente.

La gran oferta de leche, principal materia prima del yogurt, brinda atractivos costos de producción que se transforman en mejores márgenes de rentabilidad y precios más competitivos.

Este conjunto de características de mercado, más un adecuado entorno se juntan para favorecer la implantación de un Plan de Negocios para la elaboración de yogurt en fundas de polietileno con sabor a frutas, en presentaciones mezcladas con dos o más sabores, con un precio aceptable frente a la competencia, inclusive con un mejor costo relativo a productos sustitutos.

El mercado de la ciudad de Guayaquil mantiene altos niveles de consumo de yogurt, y están dispuestos a probar nuevas opciones de productos, más aún si estos reúnen requisitos de sabor y especialmente una buena relación de precio calidad, que le permita acceder a productos mas competitivos, con nuevas opciones de sabor, como son los yogures mezclados. Este mercado tiene altos niveles de frecuencia de consumo, y en el segmento de yogurt en funda no existen competidores fuertes, es un mercado que se esta desarrollando, y tiene excelentes oportunidades para nuevos competidores, que tiene barreras de entrada y salida relativamente bajas, con un mercado que permite una excelente rentabilidad y alta rotación del producto, característica primordial para esta industria. Estas condiciones sumadas a la tendencia mundial del consumo de productos saludables, con beneficios de la salud, hacen del plan de negocios altamente atractivo para su implementación.

CAPITULO IV

LA EMPRESA



Capítulo 4 LA EMPRESA

El presente capítulo desarrolla los procesos de creación de la empresa, estableciendo la cultura organizacional, sus políticas, misión, visión y escala estratégica, a fin de definir la estructura mediante la cual se deberá implementar el plan de negocios.

Legalmente la empresa se creará como una sociedad anónima constituida en la ciudad de la Latacunga, con tres accionistas y su capital aportado será igual a la inversión inicial, la cual será mediante aportes en efectivo y aporte de bienes.

4.1 NOMBRE DE LA EMPRESA

Se ha escogido el nombre Industria Láctea de Mulaló Sociedad Anónima - INLAMU S.A., haciendo referencia a la industria en la que desarrollemos el producto y a la localidad de la planta.

4.2 POLÍTICAS Y VALORES DE LA EMPRESA

4.2.1 Misión

Producimos y comercializamos bebidas lácteas de calidad, con eficiencia; utilizando tecnología de punta, y materias primas óptimas entregadas por proveedores calificados, para lograr la satisfacción total del cliente interno y externo, con responsabilidad social y ambiental en todos los procesos, generando una rentabilidad adecuada.

4.2.2 Visión

Hasta el 2013 ser líder en la producción y comercialización de yogurt de frutas en bolsa en la ciudad de Guayaquil.

4.2.3 Política de Calidad

Satisfacción total de los clientes internos y externos de la empresa, con productos y servicios innovadores y competitivos, con un compromiso personal para el mejoramiento de procesos, manteniendo márgenes de rentabilidad adecuados, que nos permitan invertir en ingeniería y tecnología de punta.

4.2.4 Valores

- ✓ **Honestidad:** Trabajar con transparencia y respeto a los derechos de nuestros clientes internos y externos
- ✓ **Conciencia ambiental:** Desempeñar nuestras actividades con responsabilidad para con el medio ambiente, implementando prácticas sustentables con los recursos naturales, evitando su contaminación o destrucción
- ✓ **Solidaridad:** Siendo solidarios con nuestros compañeros, clientes y proveedores
- ✓ **Puntualidad:** Respetar los horarios establecidos, llegando con cinco minutos de anticipación.
- ✓ **Calidad:** Mantener mejora continua en el proceso de elaboración del yogurt de frutas, así como en el proceso de comercialización.
- ✓ **Respeto:** El fomentar respeto en la empresa hace que las personas y el medio que les rodea trabajen en armonía.

- ✓ **Trabajo en Equipo:** Debido a que los departamentos se encuentran correlacionados enriquecen el intercambio de conocimientos.
- ✓ **Confianza:** Se transmite seguridad en creer y reconocer el buen desempeño de los compañeros de trabajo, clientes y proveedores relacionados con el negocio.

Deli

4.3 OBJETIVO GENERAL DE LA EMPRESA

Ofertar un yogurt con sabor a frutas en envase plástico innovador y de excelente calidad, producto dirigido a consumidores de clase socioeconómica media y media baja.

4.4 OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS POR ÁREA DE LA EMPRESA

4.4.1 Área de Producción

Trabajar en el cumplimiento de los compromisos adquiridos y la calidad del producto tomando en cuenta el tiempo, costo, tiempo de entrega y control de calidad.

| Objetivo | Periodo de Medición | Estrategias | Políticas |
|--|---------------------|--|--|
| Incrementar la capacidad de Producción en 5% anual | Anual | <ol style="list-style-type: none"> 1. Eliminar cuellos de botella en la producción 2. Capacitar a los operadores 3. Establecer un plan de adquisición de maquinaria 4. Realizar un estudio de tiempos y movimientos, para determinar las mejores prácticas de producción 5. Disminuir paras de maquinas | <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar mensualmente la capacidad de producción de la planta 2. Establecer un cronograma de inversión anual para el aumento de la capacidad de producción 3. Ejecutar un plan de mantenimiento preventivo |
| Disminuir paras de maquinaria en un 10% | Mensual | <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar una ficha de cada maquinaria 2. Establecer los tiempos de mantenimiento recomendados por el fabricante 3. Ejecutar un plan de mantenimiento preventivo para toda la maquinaria | <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar mensualmente la ejecución del plan de mantenimiento |

| | | | |
|---|---------|--|---|
| Disminuir los desperdicios al 2% | Mensual | <ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar todas las causas para de desperdicios, devoluciones o mermas 2. Establecer la política de devoluciones y mermas de clientes 3. Capacitar a los operadores en los procesos de producción | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecutar y difundir la política de devoluciones y mermas de clientes 2. Publicar los procedimientos de producción y sus índices 3. Revisar las fichas técnicas de materias primas, para estandarizar la calidad de las mismas |
| Implementar el Sistema de Buenas Prácticas de Manufactura BPM | Anual | <ol style="list-style-type: none"> 1. Levantar instructivos escritos de todos los procedimientos de producción, basados en el cumplimiento de normas sanitarias, ambientales y fitosanitarias 2. Implementar y adecuar un Laboratorio de Control de Calidad 3. Capacitar a todo el personal sobre normas de Higiene y Salud 4. Implementar un Sistema de señalización en la planta | <ol style="list-style-type: none"> 1. Recolectar muestras de cada lote de producción para realizara análisis de estabilidad durante la vigencia del lote 2. Realizar exámenes de salud de los operadores semestralmente 3. Evaluar mensualmente la contaminación microbiológica de maquinaria, producto e instalaciones 4. Realizar limpiezas, desinfecciones y sanitizaciones luego de cada lote |

Tabla 4-1 Objetivos de Producción

Elaborado: Autores
Fuente: Autores

4.4.2 Área de Finanzas y contabilidad

Esta área está encargada de establecer una rentabilidad viable a través de mecanismos financieros, obteniendo una buena liquidez para la empresa.

| Objetivo | Período de Medición | Estrategias | Políticas |
|--|---------------------|---|--|
| Mejorar la Rentabilidad en 10% | Mensual | <ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar un presupuesto anual 2. Determinar las políticas de compras 3. Implementar estudios de costos y gastos mensualmente 4. Determinar productos, procesos o departamentos ineficientes financieramente 5. Evaluar riesgos de crédito de todos los clientes para evitar carteras incobrables | <ol style="list-style-type: none"> 1. Las compras de bienes o servicios nuevos se realizan con 3 cotizaciones 2. Eliminar productos o servicios que arrojen perdidas por 3 meses consecutivos 3. Evaluar los costos y gastos mensualmente con nuevos proveedores 4. Establecer márgenes de rentabilidad mínimo en cada producto 5. Establecer la política de precios por canal |
| Mantener el índice de liquidez mayor a 2 | Mensual | <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer plazos de crédito con los proveedores mayores a los otorgados a los clientes 2. Establecer las políticas de crédito para los clientes 3. Realizar compras para la producción de 10 días | <ol style="list-style-type: none"> 1. Pagos a proveedores los viernes a las 4pm 2. Suspender despachos a clientes con facturas vencidas 3. Crédito a clientes máximo 30 días 4. Autorizar solo una factura a crédito por cliente 5. Saldos máximos de inventarios necesarios para 10 días de producción 6. Pagar comisiones a los vendedores por recuperación de cartera |

Tabla 4-2 Objetivos de Finanzas

Elaborado: Autores
Fuente: Autores

4.4.3 Área de Recursos Humanos

Crear un ambiente agradable y una excelente relación entre los trabajadores dentro de la organización, con lo cual el trabajador se sienta motivado.

| Objetivo | Período de Medición | Estrategias | Políticas |
|--|---------------------|---|---|
| Mantener el Clima Laboral mayor a 8/10 | Anual | <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un plan de capacitación 2. Establecer un plan de incentivos no económicos por cumplimientos de metas 3. Establecer actividades de integración entre empleados, como días deportivos, paseos, y festejo mensula de cumpleaños. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Otorgar incentivos al cumplimiento de metas 2. Evaluar el clima laboral cada seis meses 3. Implementar la política de puertas abiertas |

Tabla 4-3 Objetivos de Recursos Humanos

Elaborado: Autores

Fuente: Autores

4.4.4 Marketing y Ventas

Ejecutar el plan de marketing con eficiencia para cumplir las metas de ventas que permitan obtener el flujo de ingresos necesarios para mantener a la empresa rentable y operativa.

| Objetivo | Período de Medición | Estrategias | Políticas |
|--|---------------------|---|--|
| Mantener un crecimiento anual de ventas del 5% | Anual | <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer promociones para el día de la madre, día del padre, día del niño, navidad, fin de año, temporada de playa 2. Establecer un plan de incentivos a la fuerza de ventas (push Money) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Pagar un comisión extra por cumplimiento del presupuesto de ventas 2. Evaluar a los vendedores por el cumplimiento de presupuestos 3. Ejecutar el plan de marketing y evaluar su efectividad mensualmente Establecer un presupuesto mensual de ventas |

| | | | |
|---|--------------|--|--|
| | | | 4. Establecer las políticas de descuento por volumen y pronto pago |
| <p>Crecer anualmente en la participación de Mercado hasta un 2%</p> | <p>Anual</p> | <p>1. Implementar promociones de 12+1 gratis, para el canal</p> <p>2. Realizar descuentos por volumen</p> <p>3. Implementar campañas de degustación masiva</p> <p>4. Entregar producto de muestra en escuelas, colegios, universidades y empresas</p> <p>5. Diversificar la cartera de productos</p> | <p>1. Evaluar crecimiento en la participación de mercado semestralmente</p> <p>2. Evaluar la satisfacción al cliente trimestralmente</p> |

Tabla 4-4 Objetivos de Marketing y Ventas

Elaborado: Autores
Fuente: Autores

4.5 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

La razón social de la empresa es INLAMU S.A. cuyos socios son: Ricardo Guevara, Ney Romero y Gonzalo Romero. La empresa realizará una Alianza Estratégica con la empresa el Márquez, del señor Gonzalo Romero, mediante la cual se podrá utilizar la maquinaria, instalaciones y canales de distribución. Por las instalaciones y la maquinaria para la elaboración de un yogurt de frutas se cancelará un valor por concepto de arriendo, el nombre del producto es DELI YOGURT.

INLAMU S.A estará ubicada en la provincia de Cotopaxi en sector de Mulaló

La empresa utilizará como principal proveedor de lámina multicapa de polietileno a Plásticos del Litoral de la ciudad de Guayaquil, la leche se comprará a las haciendas ganaderas y ganaderos independientes de la provincia de Cotopaxi, los concentrados de frutas se adquirirán en Aromcolor de la ciudad de Quito, el azúcar será comprada a mayoristas de la ciudad de Latacunga y las levaduras de fermentos a Albergar de la ciudad de Ambato.

4.5.1 Quiénes son los clientes?

Son los hombres y mujeres de todas las edades que residan en la ciudad de Guayaquil, que no tengan intolerancia a la lactosa y gusten de productos saludables y nutritivos con sabores a frutas, con una buena calidad y a un precio accesible, cuya presentación sea en envases flexibles, tales como bolsas plásticas.

En la ciudad de Guayaquil se mantiene la tendencia mundial del consumo de productos naturales con altos contenidos nutritivos como el yogurt, de acuerdo con la investigación de mercado ejecutada, estos consumidores están abiertos a nuevas presentaciones como yogurt con dos o más frutas mezcladas.

4.5.2 Qué productos y servicios ofrece la empresa?

INLAMU S.A. ofrece un producto terminado listo para el consumo humano, definido como un yogurt natural con sabor a una o varias frutas en envase flexible, que colaborará con una dieta equilibrada a sus consumidores, y brindará propiedades nutritivas adecuadas para una vida saludable.

4.5.3 Cómo lo hará?

INLAMU S.A. implementará procesos de producción sanitarios que se encuentran acorde con Buenas Prácticas de Manufactura de la Industria Láctea, para garantizar la inocuidad de todos los procesos, y eliminar posibles problemas de contaminación cruzada o directa, garantizando un producto de calidad, que cumpla con los requisitos necesarios para el consumo humano.

4.6 CADENA DE VALOR

La empresa cuenta con una cadena de valor, procesos de soporte y planificación (ver ilustración 4-1), que permita un flujo adecuado para la consecución de los objetivos por áreas y estratégicos, dentro de estos procesos se incluye a la Planificación y monitoreo del Negocio, y Planificación de la Calidad que nos permitirá cumplir con los estándares de calidad e higiene

y el monitoreo constante de la situación de la empresa, conjuntamente se establecerá el proceso de verificación de la Efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad, para evaluar los procesos de mejora continua y estandarización de los procesos, lo cual nos ayudará a construir la base para certificaciones de calidad como la Norma ISO 9001:2000 o HCCP, Parte importante de este proceso será el establecimiento de los procesos de Gestión de Documentos que servirán para levantar todos los manuales y procedimientos de la empresa. El proceso de mejoramiento continuo servirá para establecer el compromiso de mejora de todos los integrantes de la empresa, proceso participativo de todo el personal.



MAPA DE PROCESOS

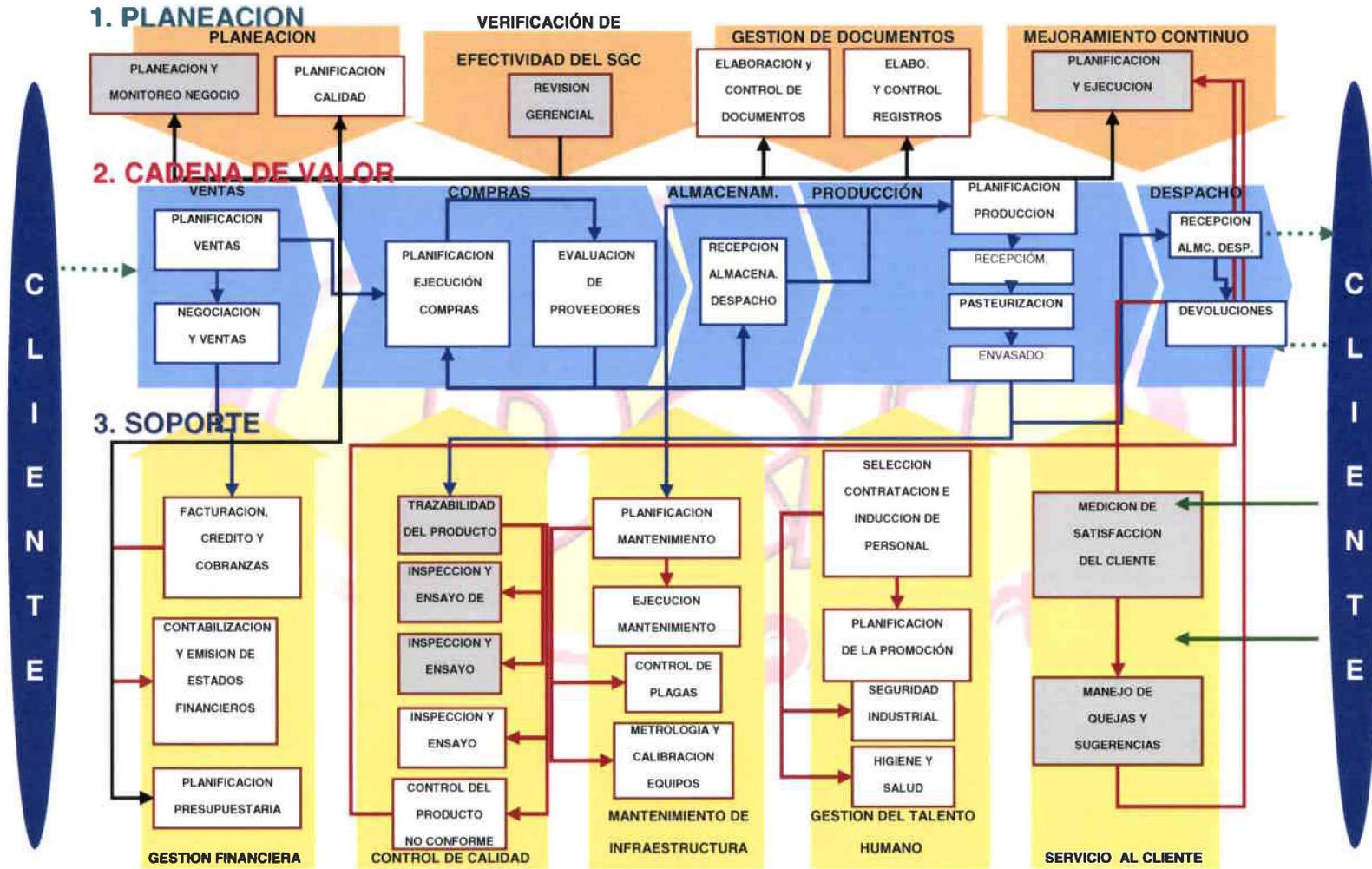


Ilustración 4-1 Mapa de Procesos

La cadena de valor de la empresa está comprendida por la entrada de los requerimientos del cliente, ventas, compras, almacenamiento, producción, despacho de producto terminado, salida al cliente y retroalimentación del mismo, estos procesos incluyen la planificación y ejecución de las ventas, planificación y ejecución de las compras, procesos para el almacenamiento de materias primas y producto terminado, entre otros procesos, este flujo o cadena de valor nos permite identificar claramente los procesos que intervienen en la transformación de las materias primas en producto terminado, de acuerdo con los requerimientos del cliente.

También se han definido todos los procesos de soporte de la cadena de valor, como contabilidad, control de calidad, gestión del talento humano o recursos humanos y servicio al cliente, procesos que colaboran con un mejor funcionamiento de la cadena de valor.

El mapa de procesos define la estructura operativa de la empresa y sus procesos, mediante los cuales va a funcionar la producción y comercialización del yogurt.

El Plan de Negocios se ha desarrollado en base a una alianza estratégica con la empresa El Márquez de Mulaló, conjuntamente con la cual se implementarán los procesos de producción y comercialización, dicha empresa ha decidido implementar el mapa de procesos.

4.6.1 Procesos de la Cadena de Valor

4.6.1.1 Logística de Entrada (Compra de Materia Prima)

La empresa ha diseñado las siguientes estrategias para cumplir con su logística de entrada:

- ✓ Se entregarán fichas técnicas de las materias primas requeridas a todos los proveedores
- ✓ Harán convenios con los proveedores de leche para la entrega de materia prima en la planta en Mulaló en los tiempos y cantidades requeridas en nuestra planeación de producción, previo convenios trimestrales.
- ✓ La compra de materias primas e insumos requeridos se los realizará a proveedores calificados, cuyas sus productos cumplan con fichas técnicas establecidas
- ✓ La evaluación de proveedores de la lámina de polietileno, ha demostrado que la mejor opción en cuanto a calidad y economía es la empresa Plastlit.
- ✓ Toda la materia prima y suministro que sea recibido por la empresa deberá ser sometido a un control de calidad para cerciorarse del cumplimiento de nuestras fichas técnicas y garantizar la calidad en la elaboración de nuestro yogurt.
- ✓ La política de inventarios será la de mantener en bodega un stock equivalente a una semana de producción, y convenir con los proveedores compras trimestrales para que estos mantengan un stock adecuado, para cubrir cualquier eventualidad, el mismo que será despachado a nuestras bodegas en cuotas semanales.

- ✓ Los inventarios se manejarán en un sistema computarizado, bajo la modalidad PEPS (primero en entrar, primero en salir), garantizando la buena rotación del stock.
- ✓ Las materias primas y suministros que no pasen los controles de calidad serán marcados como productos no conformes y devueltos inmediatamente al proveedor.
- ✓ Las materias primas y suministros que ingresen a bodega deberán mantener un período de vida útil de por lo menos tres meses al momento de ingresar a la bodega.
- ✓ Las materias primas y suministros que se vencieren serán separados y marcados como “Producto No Conforme”, para luego ser incinerados conjuntamente con un notario y un representante del Servicio de Rentas Internas, de acuerdo con las disposiciones de ley vigentes para la baja de inventarios.

4.6.1.2 Logística de Producción

Se han definido las siguientes políticas para los procesos de producción:

- ✓ Durante la recepción de la leche se realizan los análisis físico químicos para comprobar su integridad y buena calidad, la que no cumpla con los parámetros será rechazada
- ✓ Durante los procesos se tomarán muestras para los controles de calidad los cuales deberán llevarse en registros adecuados
- ✓ La planta deberá implementar todas las normas sanitarias establecidas en las disposiciones legales y que garanticen la inocuidad de todo el proceso de producción
- ✓ Los procesos de la producción serán los siguientes:

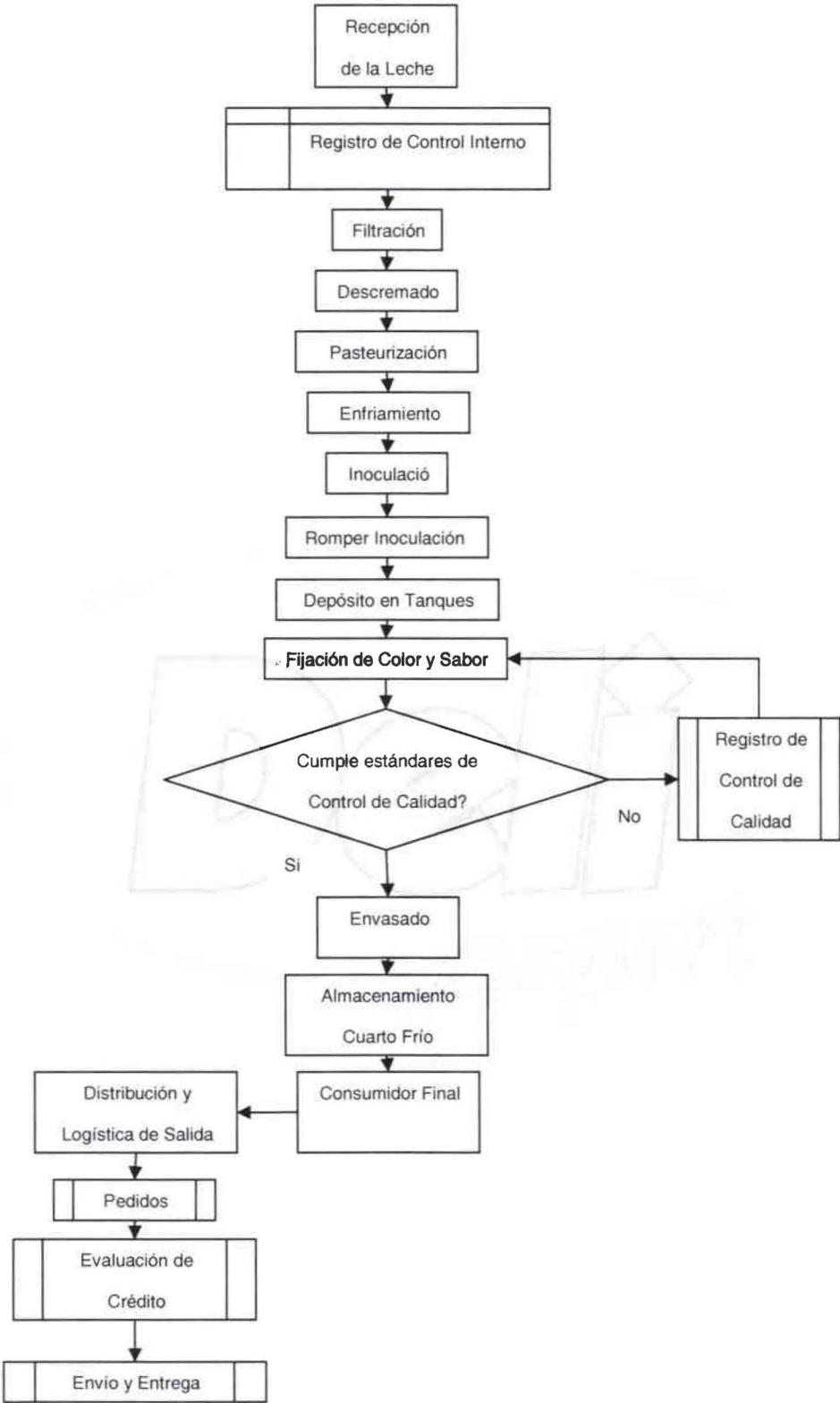


Ilustración 4-2 Diagrama de Flujo de Producción

Fuente: Autores

- ✓ Todo el producto que no cumpla con la ficha técnica aprobada para el yogurt, será reprocesado o desechado, registrando las causas de la disposición del producto
- ✓ Luego de cada lote de producción se realizará procesos de limpieza, y sanitización
- ✓ Todas los ingresos a la planta deberán tener controles sanitarios de acceso, para que los operadores puedan limpiarse y desinfectarse antes ingresar a sus actividades dentro del proceso
- ✓ Se llevará un control sobre la salud e higiene del personal
- ✓ Se implementarán todas las normas para las Buenas Prácticas de Manufactura

4.6.1.3 Logística de Salida (Distribución)

Las políticas establecidas para la salida son:

- ✓ Todos los productos deberán contener una impresión de la fecha de elaboración, línea de producción, número de lote y fecha de caducidad, para garantizar la trazabilidad de los mismos
- ✓ El departamento de control de calidad recolectará en cada lote de producción una muestra por cada mes de vida útil del producto para realizar un análisis de estabilidad hasta su vencimiento y poder garantizar la calidad del producto enviado al mercado
- ✓ Todos los envases contarán con un código de barras en sus etiqueta (EAN-13) y un código de barras en las unidades de expendio (EAN-14) para poder identificar los productos por medios digitales
- ✓ En el proceso de despacho se registrarán los lotes despachados a cada cliente para controlar la trazabilidad del producto

- ✓ El producto será entregado en la bodega del cliente, para lo cual se ocupará un servicio de transporte tercerizado, que provea de unidades en buen estado y que garanticen la integridad de la mercadería hasta su destino
- ✓ Las entregas se realizarán de acuerdo al orden geográfico de los clientes, establecido en la planeación de rutas de ventas
- ✓ Si existen cambios o devoluciones de los clientes, estos serán recolectados por los camiones despachadores y entregados a la bodega de la Planta, para su análisis y posterior reposición al cliente

4.6.1.4 Marketing y Ventas

Las políticas básicas de la comercialización serán:

- ✓ Todo cliente deberá llenar una ficha de registro
- ✓ Todo cliente se le asignará un cupo de crédito y plazo según evaluación de riesgo, con ayuda de un buró de crédito
- ✓ Los clientes con cupo de crédito mayor a dos mil dólares deberán entregar un documento de garantía por la cartera
- ✓ Todas las facturas a crédito deberán ser documentadas durante los cinco días posteriores a su despacho
- ✓ Se diseñará un plan anual de marketing tomando en cuenta el mercado objetivo, gustos y preferencias del mercado, participación de mercado y objetivos de ventas
- ✓ Durante el primer año de lanzamiento del producto se realizará una campaña de degustación en varios puntos de venta en la ciudad de Guayaquil

- ✓ Se realizará campañas de sampling en los principales centros comerciales y autoservicios de Guayaquil durante el primer trimestre de haber lanzando el yogurt
- ✓ Se elaborarán índices mensualmente para medir el costo de inversión publicitaria respecto del crecimiento de ventas, para evaluar la efectividad de las campañas de marketing
- ✓ Se diseñará una campaña de comunicación para determinar el mercado objetivo, el mensaje que se desea comunicar al consumidor, la aceptación de la imagen del producto, los medios que se deben utilizar para la campaña, y la imagen del producto
- ✓ Semestralmente se realizará estudios de “*store audit*” en los principales puntos de venta de Guayaquil utilizando nuestra fuerza de ventas, para determinar el posicionamiento de nuestra marca respecto de la competencia, evaluar precios y promociones existentes
- ✓ Se medirá semestralmente los gustos y preferencias de los consumidores a través de encuestas o store audit. En los principales puntos de venta de Guayaquil, utilizando nuestra fuerza de ventas y las degustadoras.

4.6.2 Procesos de Apoyo

4.6.2.1 Gestión Financiera

Las políticas de la Gestión Financiera serán

- ✓ Presentar estados financieros hasta el quinto día hábil del siguiente mes
- ✓ Presentar mensualmente informes de análisis financiero de la empresa

- ✓ Presentar mensualmente estados de recuperación de cartera, rotación de inventarios, retorno sobre activos
- ✓ Evaluar a todos los proveedores según los parámetros de las fichas técnicas de la materia prima o suministros, condiciones financieras
- ✓ Todos los pagos a proveedores se realizarán los viernes a las 4pm en la planta

4.6.2.2 Mantenimiento de la Infraestructura

Las políticas para el mantenimiento son:

- ✓ Mantener una ficha de toda la maquinaria y equipo
- ✓ Definir un listado de maquinarias y equipos críticos
- ✓ Establecer un Cronograma anual de calibración de equipos y maquinaria de medición y/o precisión
- ✓ Establecer un plan de mantenimiento, tomando en consideración las recomendaciones del productor de la maquinaria o equipo
- ✓ Ejecutar el mantenimiento preventivo de toda la maquinaria y equipo
- ✓ Llevar los registros de mantenimiento preventivo, y correctivo de todos los equipos y maquinaria

4.6.2.3 Control de Calidad

Las políticas de control de calidad son:

- ✓ Establecer las fichas técnicas de toda la materia prima y suministros necesarios para la producción, para poder garantizar la calidad y uniformidad de nuestro producto
- ✓ Establecer los parámetros de muestreo en cada proceso de producción
- ✓ Implementar un adecuado laboratorio de control de calidad

- ✓ Velar por el cumplimiento de todas las normas INEN
- ✓ Velar por el cumplimiento de todas las normas internacionales de higiene y limpieza

Deli

4.6.2.4 Gestión del Talento Humano

Las políticas del proceso de recursos Humanos son:

- ✓ Determinar los procesos de evaluación del personal a ser contratado de acuerdo con las habilidades y experiencia requeridas para cada puesto
- ✓ Realizar evaluaciones periódicas de todo el personal
- ✓ Capacitar a todo el personal sobre todos los procesos de la empresa y nuevas tecnologías existentes
- ✓ Establecer un plan de incentivos no económicos por el cumplimiento de objetivos departamentales
- ✓ Establecer un plan de capacitación anual que permita colaborar en el cumplimiento de los objetivos de la empresa

4.6.2.5 Servicio al Cliente

Utilizando la estructura propuesta y a través de la secretaria de la empresa se realizará gestiones de Servicio al Cliente de acuerdo a las siguientes políticas:

- ✓ Se realizaran encuestas de satisfacción a los clientes o distribuidores de la empresa mensualmente

4.6.2.6 Investigación y Desarrollo

Se establecen las siguientes políticas:

- ✓ Evaluar los estudios de mercado semestrales y evaluar las nuevas tendencias del mercado
- ✓ Realizar investigaciones para la mejora o desarrollo de los productos
- ✓ Realizar investigación y desarrollo de nuevos productos

4.7 ESCALA ESTRATÉGICA

Esta herramienta nos permitirá identificar primero qué capacidades van a necesitar para alcanzar su objetivo estratégico, y luego dividir ese “vacío de capacidades” en partes más pequeñas en las cuales se puedan concentrar los empleados.

Deli



| | Meta | Capacidad Necesaria | Medidas |
|--|---|---|---|
| 2009 | 1. Implementar el Plan de Negocios de elaboración y comercialización de yogurt en bolsa con presencia en la ciudad de Guayaquil | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer los gustos y preferencias de los consumidores de yogurt ✓ Mantener una línea de producción adecuada ✓ Capacitar adecuadamente al personal | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Compra de maquinaria ✓ Realizar plan de marketing ✓ Aprovechar los canales de distribución existentes ✓ Establecer requisitos de materias primas y materiales y evaluar a proveedores ✓ Alianza estratégica con la empresa El Márquez |
| 2010 | 2. Consolidar la presencia de yogurt en el mercado | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer la satisfacción de los clientes ✓ Conocer la posición de nuestro producto en el mercado y su participación | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de Marketing agresivo para el yogurt ✓ Estudiar nuevos mercados en el país |
| 2011 | 3. Aumentar la presencia en el mercado nacional a 1.5% | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tener reconocimiento en la industria de lácteos ✓ Capacitación de Personal ✓ Implementar e Sistemas de Gestión de Calidad ISO y BPM ✓ Mantener una red de distribución adecuada en Guayaquil | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de marketing para mantener el mercado yogurt en los mercados actuales ✓ Establecer un plan de marketing para la marca en la mente de los consumidores ✓ Certificar con Sistemas de Gestión de Calidad ISO y BPM |
| 2012 | 4. Posicionar la marca como líder en la presentación de Bolsa plástica | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer los competidores directos por tipo de envase ✓ Establecer fortalezas y debilidades del envase | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de marketing para promocionar el uso del envase, bolsa de plástico |
| 2013 | 5. Posicionar nuestras marcas en la mente de los consumidores como productos de calidad y muy competitivos | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener una participación en el mercado de yogurt en funda de al menos 2% en la ciudad de Guayaquil | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de Marketing agresivo a nivel para yogurt en bolsa de plástico ✓ Investigación y desarrollo de nuevos productos ✓ Investigación de mercados internacionales |
| Objetivo Estratégico | | | |
| Ofrecer un yogurt con sabor a frutas en envase plástico de excelente calidad e innovador, para posicionarse en la mente del consumidor de la clase socioeconómica media y media baja, generando una rentabilidad adecuada para los canales de distribución y la empresa. | | | |

Ilustración 4-3 Escala Estratégica

Elaborado: Autores

4.8 AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

El ambiente organizacional está conformado por cuatro elementos básicos, que ayudan a promover y sostener la estrategia de la empresa. Estos son: cultura, estructura, personal, e incentivos, en la ilustración 4.3 podemos observar detalladamente cada uno de estos.



Deli

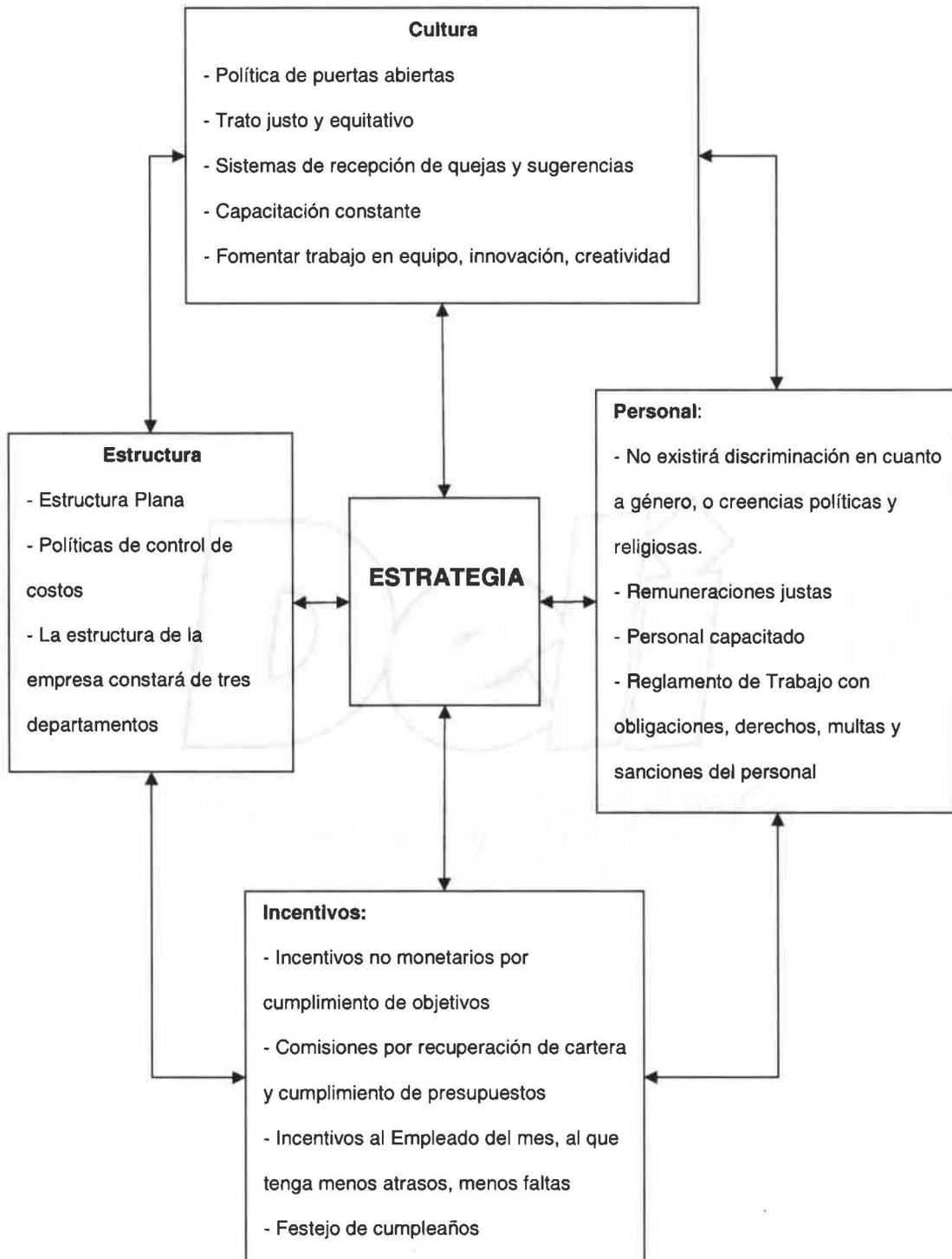


Ilustración 4-4 Ambiente Organizacional de la Empresa

Elaborado: Autores

4.8.1 Cultura

Se establecerá la política de puertas abiertas, dando una amplia participación a todos los integrantes de la organización, implementado reuniones de mejora, en las cuales podrán dar a conocer sus sugerencias de mejora.

La cultura que regirá la empresa contendrá los siguientes aspectos:

- ✓ La empresa dará al personal un trato justo y digno.
- ✓ Implementarán procesos para la recepción de ideas innovadoras o de mejora.
- ✓ Implementarán sistemas de recepción de quejas y sugerencias
- ✓ Las personas serán llamadas por su nombre y tratadas con respeto, comprensión y cordialidad.
- ✓ Existirán procedimientos claros y por escrito
- ✓ Capacitación constante del recurso humano.

4.8.2 Estructura

La empresa trabajará con una estructura horizontal, que evite procesos engorrosos y demasiados burocráticos, brindando flexibilidad y rápida capacidad de reacción ante cambios bruscos de mercado

La estructura comprenderá tres departamentos, con jefes departamentales supervisores y operarios o auxiliares o vendedores, como observamos en el siguiente organigrama institucional:

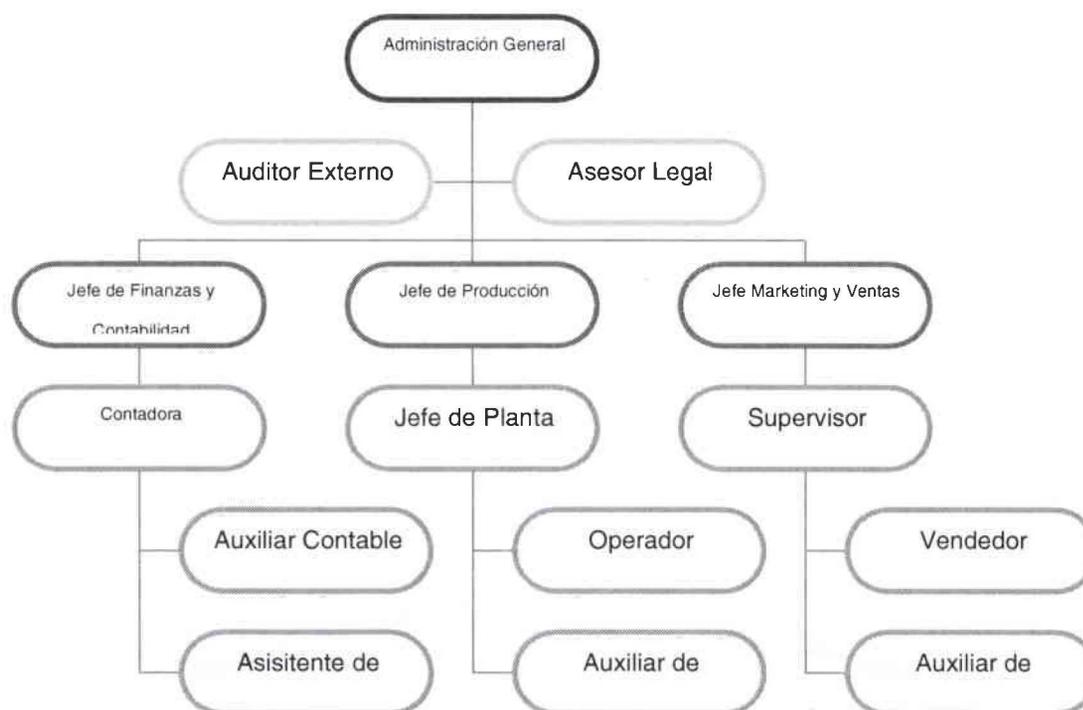


Ilustración 4-5 Organigrama Institucional

Elaborado: Autores

La administración General se encargará de la revisión del cumplimiento de los objetivos en la empresa y salvaguardar la rentabilidad y liquidez de la misma.

El departamento de Finanzas y Contabilidad se encargará de ejecutar el control sobre los ingresos y controlar y reducir los costos y gastos.

El departamento de producción tiene la responsabilidad de producir un producto de acuerdo a normas sanitarias que garanticen la calidad del mismo.

Marketing y Ventas tendrán por función la de posicionar el producto en el mercado y realizar las ventas necesarias para garantizar los ingresos suficientes para cubrir los costos, gastos y generar una rentabilidad adecuada.

4.8.3 Personal

El personal será capacitado de acuerdo a todos los procesos, políticas y requisitos de la empresa, así como se le informará sobre el cumplimiento de las metas y la evolución del negocio.

Se diseñará pruebas de reclutamiento de acuerdo al cargo y responsabilidad que se requiera.

Todo el personal deberá tener una remuneración justa con el trabajo y la responsabilidad asignada, teniendo acceso a todos los beneficios de ley. Se establecerá un Reglamento Interno de Trabajo especificando las obligaciones, derechos, sanciones y multas de personal.

4.8.4 Incentivos

Se establecerá una política de incentivos no monetarios al personal por el cumplimiento de objetivos departamentales o por área, así como también por el aporte de ideas innovadoras o mejoras a los procesos o productos

Los incentivos para ventas se verán reflejados en comisiones a la recuperación de la cartera y cumplimiento y aumento del presupuesto de ventas

Se establecerá como política incentivos al trabajador del mes, mejor desempeño, el que demuestre menos faltas y atrasos.

Se festejará mensualmente con una pequeña reunión a los cumpleaños.

4.9 ALIANZA ESTRATÉGICA CON LA EMPRESA EL MÁRQUEZ

El Plan de Negocios se basa en la alianza estratégica con la empresa de productos lácteos El Márquez, ubicada en el sector de Mulaló, Latacunga, provincia de Cotopaxi, la cual cuenta con varios años de experiencia en el sector y puede complementar su oferta de productos con el yogurt en funda.

El Márquez es una sociedad anónima, y su Gerente General el señor Gonzalo Romero, con quien se ha diseñado las siguientes estrategias que van a regir la alianza:

- 1) Los autores y el Márquez aportaran con el desarrollo del Plan de Negocios, definiendo el nombre de la marca, mercado objetivo, características del producto, tipo de envase y estrategias de comercialización.
- 2) INLAMU S.A. realizarán la inversión en maquinaria adicional requerida para la elaboración de yogurt de frutas en bolsa plástica y El Márquez realizará las adecuaciones de infraestructura y obra civil.
- 3) El Márquez permitirá la instalación de la maquinaria en su planta de producción y proveerá de los servicios requeridos por las mismas, estos son aire, agua de enfriamiento, agua de lavado, y energía eléctrica.
- 4) El Márquez facilitará sus canales de comercialización para la introducción del yogurt, acogiendo las políticas comerciales establecidas y participando en la implementación de las campañas publicitarias.
- 5) Los autores realizarán las campañas de marketing y sus planes de ejecución

- 6) La evaluación financiera se realizará como un Plan de Negocios independiente, y la participación sobre sus dividendos y utilidades serán repartidas en partes iguales entre la empresa El Márquez y los dos Autores esto es 33.3333% cada uno, estos porcentajes representan al valor que aportará cada uno en la inversión del nuevo Plan de Negocios.
- 7) INLAMU S.A., cancelará un canon de arriendo mensual por el uso de la maquinaria existente de la empresa el Márquez.

La alianza estratégica se suscribirá mediante la celebración de un contrato celebrado entre las partes (Ver Anexo IV).

DeLi

CAPITULO V

PLAN DE MARKETING



Capítulo 5 PLAN DE MARKETING

El Plan de Marketing definirá las estrategias y planes que se deberán ejecutar para la implementación e implantación del plan de negocios, con el objetivo de introducir y posicionar a la marca Deli Yogurt en el mercado de la ciudad de Guayaquil, satisfaciendo las necesidades de los consumidores objetivos, y cumpliendo con las proyecciones de ventas establecidas para el negocio.

Este plan permitirá identificar el perfil del consumidor, y que comunicación deberá contener la publicidad del yogurt, enviando el mensaje que permita conectar al consumidor con el producto.

5.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

5.1.1 Objetivo General

Determinar las estrategias y planes de acción para la introducción y posicionamiento de un yogurt de frutas mezcladas, en el mercado de Guayaquil.

5.1.2 Objetivos Específicos

- ✓ Determinar las estrategias para lograr un crecimiento del 5 % anual de las ventas
- ✓ Posicionar la marca como un producto saludable y de buen sabor
- ✓ Establecer las estrategias para obtener una participación del mercado del 2% durante los cinco primeros años

- ✓ Posicionar a la Industria Láctea Mulaló, como empresa social y ambientalmente responsable
- ✓ Establecer un campaña de introducción y fidelización de clientes durante los tres primeros años



Deli

5.2 PLAN ESTRATÉGICO

5.2.1 Consumidor

En la ciudad de Guayaquil el 69% de los encuestados mantienen el hábito de consumir yogurt con sabor a frutas, lo consumen varias veces por semana, y el 51% de ese consumo es yogurt de durazno.

5.2.1.1 Segmento Meta

Hombres y mujeres de 5 a 50 años de edad, de un nivel socioeconómico medio y medio bajo, residentes en la ciudad de Guayaquil, que prefieran el consumo de productos lácteos y saludables con sabor a frutas, en presentaciones flexibles a un precio asequible.

5.2.1.2 Hábitos de Consumo

El consumidor guayaquileño de yogurt de frutas consume el producto por lo menos tres veces por semana, durante las comidas como alimento nutricional complementario para su dieta diaria.

El consumidor identifica al producto como beneficioso para la salud con propiedades que ayudan con el sistema digestivo.

5.2.1.3 Usos de Compra

El consumidor adquiere el producto como complemento nutricional para la dieta diaria.

5.2.1.4 Papeles de Compra

La decisión de compra de las diferentes marcas de yogurt la tiene la madre de familia, y en muchos casos es sugestionada por los niños o jóvenes de la casa, que buscan productos de buen sabor.

5.2.2 Posicionamiento

El posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre la marca y productos que existen en el mercado.¹⁹

En el mercado de Guayaquil la marca Toni ocupa el 42% en la recordación de marca entre los consumidores, marcando un notable liderazgo sobre su competencia, marca que es seguida por Alpina con el 17%, Pura Crema con el 14% y Ranchito el 13%, el resto de marcas ocupa un posicionamiento muy fragmentado y menor al 3% en la recordación de marcas (ver ilustración 3-2).

La imagen del producto deberá reflejar un producto innovador, agradable, con una mezcla de productos, que se lo puede compartir con los amigos durante cualquier hora del día, y que se lo puede adquirir con un precio muy competitivo, y un plus del 25% gratis de producto.

¹⁹ http://www.bancomext.com/Bancomext/publicasecciones/secciones/6156/SegmentacionPosicionamiento_.pdf

5.2.2.1 Estrategias de Posicionamiento

Las estrategias de comunicación y diferenciación se aplicarán en dos momentos, el primero la introducción de la marca en el mercado, y luego el posicionamiento de la misma en la mente del consumidor y su mantenimiento en el mercado.

Estas estrategias estarán contenidas en un descripción de Marca, que será entregado a la agencia de publicidad para el desarrollo gráfico de las campañas, en los anexos podremos observar algunas piezas gráficas (ver anexo III).

Las estrategias buscarán posicionar a la marca como un producto innovador de calidad, con sabor agradable, con un envase ambientalmente amigable.

El posicionamiento de la marca se realizará mediante las siguientes estrategias:

5.2.2.1.1 Estrategia para la Introducción de la Marca

La campaña publicitaria de introducción de la marca se realizará mediante material POP como afiches, habladores, y colgantes colocados en los puntos de venta de la ciudad de Guayaquil, este material estará acompañado de una campaña de degustación en los principales puntos de venta, y entrega de muestras gratis puerta a puerta en los zonas de la ciudad que concentre nuestro mercado objetivo.

Se capacitará a la fuerza de venta, incluido las degustadoras, sobre los objetivos comunicacionales, diferenciación del yogurt, características nutricionales y ventajas competitivas del yogurt.

5.2.2.1.1.1 Estrategia de Comunicación

La campaña estará compuesta por afiches, habladores y diseño llamativo de las etiquetas del producto, campaña que comunicará:

- ✓ Producto innovador
- ✓ Mezcla de Sabores
- ✓ Envase flexible, fácil de usar y almacenar
- ✓ 25% más de producto totalmente gratis
- ✓ Precio muy competitivo con un plus de volumen

5.2.2.1.1.2 Estrategia de Diferenciación

La campaña publicitaria notará las siguientes diferencias de nuestro yogurt:

- ✓ La mezcla de dos sabores diferentes en un solo envase
- ✓ Mayor volumen al mismo precio que la competencia
- ✓ Materia prima ecuatoriana

5.2.2.1.2 Estrategia de Posicionamiento y mantenimiento de la marca

Esta campaña se concentrará en la colocación resaltada del nombre de la marca y fotos únicamente del envase, para trabajar en el reconocimiento de la marca y del producto por los consumidores, posicionando la marca en la mente de los consumidores.

Esta campaña estará acompañada de degustaciones en puntos de consumo, entrega de muestras gratis en escuelas, colegios y universidades para trabajar

sobre una estrategia de marketing boca a boca, trabajando directamente sobre los consumidores que influyen en la decisión de compra, y consumen el mayor volumen. En esta campaña se trabajará en la identificación de los consumidores gamma, que son los que imponen tendencias de consumo dentro de su grupo de ingerencia.

5.2.2.1.2.1 Estrategia de Comunicación

La campaña comunicará el siguiente mensaje:

- ✓ Producto natural, beneficioso para la salud
- ✓ Lo puedes disfrutar con tus amigos en cualquier reunión
- ✓ Puedes consumirlo solo o acompañado
- ✓ Producto refrescante con sabor a frutas
- ✓ Envase flexible fácil de usarlo

5.2.2.1.2.2 Estrategia de Diferenciación

Se resaltarán las siguientes diferencias:

- ✓ Mayor volumen por menor precio
- ✓ Etiqueta juvenil y divertida
- ✓ Sabores divertidos

5.2.3 Segmentación

5.2.3.1 Mercado Objetivo

Hombres y mujeres del estrato socio económico medio y medio bajo que gusten de consumir yogurt de frutas en envases flexibles a precios asequibles residentes en la ciudad de Guayaquil

5.2.3.2 Características del Mercado Objetivo

El mercado objetivo mantiene las siguientes características:

- ✓ **Demografía:** Personas entre 5 a 50 años de edad, de ambos géneros
- ✓ **Socio económico:** Nivel medio y medio bajo
- ✓ **Geografías:** La ciudad de Guayaquil, con una población de 1,467,978 habitantes, de los cuales se estima que el 69 % serán clientes potenciales
- ✓ **Relacionada con el uso:** Personas que gusten de tomar yogurt por alimentación.
- ✓ **Por situación de uso:** El producto podrá ser consumido cualquier día, especialmente en la mañana
- ✓ **Psicográficas:** Consumidores que estén convencidas que la marca refleja calidad.
- ✓ **Psicológica:** Consumidores que quieran productos listos para consumir, de alta calidad.

5.2.4 Competidores

En el mercado ecuatoriano existen empresas que han permanecido con yogurt de frutas desde hace muchos años, entre las más relevantes tenemos a Toni, empresa que promociona su producto con *Lactobacillus GG* con inversiones publicitarias que superan el millón y medio de dólares anuales, liderando el mercado de yogurt de frutas, esta marca no cuenta con una presentación en bolsa plástica, otra empresa que participa en el mercado es Andina, que si

mantiene una presentación en bolsa de polietileno y mantiene una inversión publicitaria que supera el millón de dólares.²⁰

Reyleche, empresa productora de Rey Yogurt, procesa 160 mil litros de leche diarios es un importante competidor en el mercado, se ha caracterizado por la calidad de sus productos con sabores agradables, esta empresa tiene su matriz en la ciudad de Cuenca y tiene distribución en todo el Ecuador.

Miraflores tiene gran presencia en el mercado centro y norte del país, su presencia en la ciudad de Guayaquil no es tan marcada, tiene una gran variedad de productos, tienen buena imagen ante los consumidores.

| Empresa | Ubicación | Precio del yogurt Sabor a | | |
|------------------|---------------|---------------------------|----------|----------|
| | | Durazno | Frutilla | Mora |
| Rey Yogurt | Santo Domingo | USD 1.48 | USD 1.48 | USD 1.48 |
| Fresco Yogurt | Machachi | USD 1.55 | USD 1.55 | USD 1.55 |
| Yogurt Supermaxi | Sangolquí | USD 1.27 | USD 1.27 | USD 1.27 |
| Bebible | Guayas | USD 1.30 | USD 1.30 | USD 1.30 |
| Andina | Sangolquí | USD 1.30 | USD 1.30 | USD 1.30 |
| Miraflores | Cayambe | USD 1.58 | USD 1.58 | USD 1.58 |
| Deliyogurt | Mulaló | USD 1.20 | USD 1.20 | USD 1.20 |

Tabla 5-1 Competencia del Yogurt en Bolsa

Elaborado: Autores

Existen otras marcas que participan con menor presencia en el mercado guayaquileño, pero que mantienen precios competitivos con una calidad aceptable, y que se deberán monitorear durante la implementación del Plan de Negocios.

²⁰ www.elcomercio.com

5.3 PLAN TÁCTICO, OPERATIVO

5.3.1 Producto

5.3.1.1 Descripción

El yogurt se encuentra elaborado en varios sabores y envasado en bolsas tipo almohada con una composición multicapa de láminas de plástico con una capacidad de 1000cc y 1250cc, la composición química del yogurt es la siguiente:

| Componente | Participación |
|-----------------------|---------------|
| Grasa Total | 8% |
| Grasa Saturada | 10% |
| Colesterol | 6% |
| Sodio | 5% |
| Carbohidratos Totales | 12% |
| Fibra Dietética | 0% |
| Vitamina B2 | 1.9g |
| Vitamina B12 | 0.005g |
| Calcio | 30% |

Tabla 5-2 Composición del Producto

Elaborado: Autores

El producto mantiene como sus principales características nutricionales y saludables las siguientes:

- El yogurt es igual a la leche, pero presenta ventajas por su fermentación

- Es digestivo, ayuda a contrarrestar la diarrea, gastritis y estreñimiento
- Mejora la calidad de vida de las personas con cáncer
- Estimula el sistema inmune, indicado por especialista para algunos casos alérgicos
- Ayuda a regenerar la flora intestinal

5.3.1.2 Nombre

Mediante la definición del nombre del yogurt como “Deli Yogurt”, se consigue una clara presentación de las principales características del yogurt elaborado en el plan de negocios, definidas como un yogurt con excelentes propiedades organolépticas.

5.3.1.3 Diagrama de Flujo Genérico



Ilustración 5-1 Diagrama de Flujo Genérico

Elaborado: Autores

5.3.1.4 Análisis FODA Del Producto

El análisis FODA del producto nos permitirá determinar los puntos débiles en los que debemos trabajar y las características que debemos explotar en el producto, y permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados²¹.

²¹ <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>

5.3.1.4.1 Fortalezas

| Fortaleza | Estrategias |
|---------------------------------|--|
| Fácil de manipular | Esta característica debe estar presente en las campañas de introducción, y deberá recalcarse en la etiqueta. Durante la capacitación de la fuerza de ventas se deberá notar esta característica |
| Precios competitivos | Los precios competitivos permitirán cerrar negociaciones exitosas con los canales de comercialización, generándoles mayores márgenes de rentabilidad, y ofreciendo un mejor precio al consumidor final |
| Materia prima nutritiva (leche) | Las característica natural del producto también debe ser explotada en afiches y material impreso |
| Mayor cantidad de yogurt | La mayor capacidad del envase al mismo precio debe ocupar un 10% de la etiqueta con la leyenda 25% gratis, y comercializarlo con precios similares de productos de menor volumen |
| Producto novedoso | El conjunto de envase y mezcla de sabores deberá ser explotado especialmente en el mercado joven que es el de más consumo y más abierto a nuevos productos no tradicionales |
| Fácil almacenamiento | El fácil almacenamiento deberá ser notorio en las ilustraciones del material impreso de las campañas publicitarias, haciendo notar al consumidor la diferencia con otras presentaciones |
| Mezcla de sabores en uno solo. | La mezcla de frutas en el yogurt será el gran plus del producto, el cual también deberá ser muy notorio en el empaque y todo el material impreso |

5.3.1.4.2 Oportunidades

| Oportunidades | Estrategias |
|---|---|
| Producto de consumo masivo | Establecer nuevos clientes de distribución tienda a tienda que vendan productos de consumo masivo y tengan cadenas de frío en su distribución |
| Consumen personas desde los 5 años | Ejecutar campañas de distribución en escuelas, colegios, universidades Ejecutar planes de degustación puerta a puerta durante la mañana |
| Alto porcentaje de consumo de yogurt | Realizar sampling en centros de consumo, autoservicios, y centros comerciales |
| El estilo de vida de las personas actualmente les deja poco tiempo para preparar alimentos nutritivos | Comunicar la facilidad de consumo del envase y el producto para el desayuno, o cualquier momento de consumo, versus opciones más complejas y demoradas como una tasa de café, una tasa de chocolate, etc. |

5.3.1.4.3 Debilidades

| Debilidades | Estrategias |
|--|---|
| Poco tiempo de duración del producto | Establecer políticas de abastecimiento para los clientes, no estoquear con producto Establecer políticas de cambio y devoluciones Colocar la fecha de vencimiento en un lugar visible en el empaque Producir bajo pedidos |
| Producto que necesita refrigeración después de abrirlo | Elaborar un producto <i>semi espeso</i> que facilite su digestión, e induzca al consumidor a degustarlo inmediatamente Colocar las instrucciones de almacenamiento en un lugar visible |
| El producto en temperaturas altas puede dañarse | Coordinar con todos los canales de distribución la presencia de una adecuada infraestructura de refrigeración Establecer las políticas de manipulación del producto y realizar capacitaciones a los despachadores, conductores, fuerza de venta, y clientes distribuidores, mayoristas y detallistas |

5.3.1.4.4 Amenazas

| Amenazas | Estrategias |
|--|---|
| Fácil entrada de nuevas marcas de yogurt al mercado lácteo | Crear barreras de entrada mediante políticas de precios muy competitivos, registros patentes industriales sobre envases y formulaciones, campañas de fidelización de los canales distribuidores, mayoristas y detallistas |
| Existencia de varias preparaciones de tipos de yogurt | Implementar procesos estandarizados de producción, que garanticen la calidad y estabilidad de las propiedades organolépticas del yogurt |

5.3.1.5 Costos de Producción

Tomando en cuenta procesos normales de producción y tasas de desperdicios manejadas el costo de producción durante el primer año se determinó en USD 0.5343 y un aumento sostenido del 8% para llegar durante el quinto año a USD0.5364 como podemos observar en el anexo XI.

5.3.2 Precio

Mediante un muestreo del mercado de yogurt en bolsa realizado en los principales puntos de consumo y las más importantes cadenas de autoservicios se determinó que el precio de venta al público incluido el IVA oscila entre USD1.40 y USD1.60, descontando los impuestos y los márgenes de comercialización se estableció que un precio competitivo para ingresar en el mercado es de USD 0.75 por cada funda de un litro más una promoción de 25% gratis de producto, siendo el volumen total de 1250cc.

Al realizar el análisis del costo unitario más los gastos unitarios se determinó que el precio de USD0.75 deja una utilidad neta operativa del 11.37% margen que hace atractivamente rentable el Plan de Negocios.

| | | |
|---|---------------|-------------|
| Costo Fijo Unitario | 0.4573 | 60.98% |
| Costo Variable Unitario | 0.0769 | 10.26% |
| Gasto Unitario | 0.0819 | 10.92% |
| Utilidad | 0.0982 | 13.09% |
| Impuesto a la Renta y Participación de Trabajadores | 0.0356 | 4.75% |
| Precio de Venta | 0.7500 | 100% |
| Precio de Venta + IVA | 0.8400 | |

Tabla 5-3 Precio de Venta al Público

Elaborado: Autores

5.3.2.1 Estructura de Precios por Canal

Se ha determinado una estructura de precios basado a la rentabilidad de cada participante por canal según su volumen e importancia:

| Canales | Distribuidor | Mayorista | Autoservicio | Detallista | PVP |
|----------------|---------------------|------------------|---------------------|-------------------|------------|
| Distribuidor | - | 8.00% | 12.00% | 20.00% | 40.00% |
| Mayorista | - | - | 5.00% | 12.00% | 32.00% |
| Autoservicio | - | - | - | 8.00% | 17.00% |
| Detallista | - | - | - | - | 20.00% |

Tabla 5-4 Estructura de Precios por Canal

Elaborado: Autores

Basándonos en esta estructura se emitirán las listas de precios para la comercialización del yogurt.

5.3.3 Plaza

Los canales de distribución utilizados para la introducción del producto en el mercado guayaquileño serán distribuidores y mayoristas, canales mediante los cuales se obtendrá una cobertura horizontal a gran parte de los puntos de venta o tiendas de toda la ciudad de Guayaquil, adicionalmente se realizará convenios para el ingreso de las principales cadenas de autoservicio de la ciudad.

Guayaquil es la capital de la provincia del Guayas y principal ciudad de la costa Ecuatoriana, y segunda en importancia y población del Ecuador, tiene el principal puerto marítimo del país. La ciudad vive actualmente un período de renovación, con importantes obras de infraestructura impulsadas por el gobierno seccional y la alcaldía, lo que han convertido en una ciudad moderna y ordena.

El mercado objetivo seleccionado para el producto se encuentra radicado en esta ciudad, y en el estudio realizado se comprobó que existe gran aceptación del yogurt de frutas en funda de polietileno con sabor a frutas, tanto en hombre y mujeres de todas las edades.

De acuerdo al estudio de mercado realizado, se estima un mercado objetivo de 948 mil consumidores potenciales en la ciudad de Guayaquil.

5.3.3.1 Proyección de Ventas

De acuerdo al estudio de mercado realizado en la ciudad de Guayaquil se estima conservadoramente que durante el primer año se podrán colocar 695,028 unidades que representan menos del 2% del mercado nacional de yogurt en funda, esto en un escenario normal, y este mantendrá un crecimiento de ventas anuales del 5% durante los cinco primeros años como observamos en el anexo X.

| Proyección de Ventas en Unidades de 1250cc | | | | | |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|
| Escenario | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Normal | 695.028,00 | 72.978,00 | 766.269,00 | 804.582,00 | 844.811,00 |
| Pesimista | 417.017,00 | 429.528,00 | 442.413,00 | 455.685,00 | 469.356,00 |
| Optimista | 764.531,00 | 818.048,00 | 875.312,00 | 919.077,00 | 96.503,00 |

Tabla 5-5 Proyección de Ventas en Unidades de 1250cc

Elaborado Por: Autores

Fuente: Autores

En el escenario pesimista se supone que las estimaciones de ventas estarían un 40% por debajo de lo estimado en condiciones normales, estos volúmenes son equivalentes a la producción anual de una empresa artesanal de la

provincia de Cotopaxi, cantidades que mantendrían un crecimiento anual del 3% como podemos observar en los anexos XV y XVI.

En el escenario optimista las ventas superan en un 10% las del escenario normal y un crecimiento del 7 % anual, como observamos en los anexos XVII y XVIII, estos volúmenes representan las ventas que actualmente están comercializando empresas de iguales características que el Márquez con un crecimiento totalmente austero.

La tendencia de consumo esperada para los sabores del yogurt es del 50% para el Durazno y 25% para el Durazno-Mora y 25% para el Durazno-Frutilla, datos obtenidos del estudio de mercado realizado en la ciudad de Guayaquil.

5.3.4 Promoción

La imagen del producto dará la sensación de frescura y naturalidad, que brinde transmita al consumidor las propiedades del yogurt, y su agradable sabor.

5.3.4.1 Logotipo

El logotipo esta compuesto dos óvalos, en le medio de ellos se encuentra al apalabra Deli y bajo de esta yogurt, nombre que hace alusión a las propiedades organolépticas del producto, en el diseño participan dos colores, el amarillo y el rojo, los cuales se identifican perfectamente con productos alimenticios.



Ilustración 5-2 Logotipo Deli Yogurt

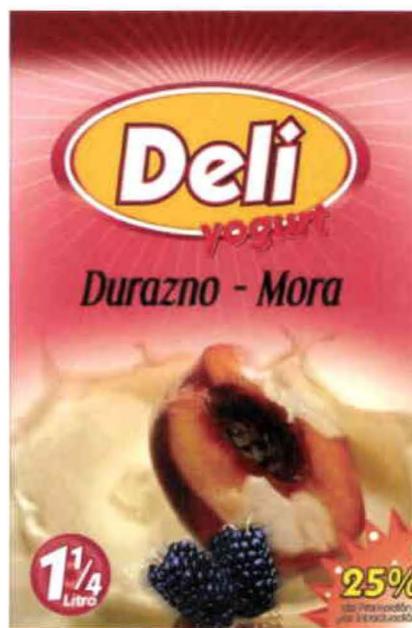
Elaborado: Autores

5.3.4.2 Etiquetas

Las etiquetas de los productos contienen fotografías de las frutas que contienen las presentaciones, mezclándose con un yogurt natural, brindándole al consumidor la sensación de naturalidad y salud.

En la esquina inferior derecha se resalta la promoción del 25% de producto gratis mediante el diseño de un galardón que resalta el texto.

Como parte de la estrategia de introducción, la marca ocupa el 30% de la etiqueta, esta rodeada de rayos de luz que la hace resaltar como el objeto más importante del diseño, buscando el reconocimiento de la marca, debajo de la marca se coloca el sabor del producto.



Diseño de la Funda del yogurt de Durazno
con Fresa Deli Yogurt

Diseño de la Funda del yogurt de Durazno
con Mora Deli Yogurt

Ilustración 5-3 Etiquetas de Deli Yogurt

Elaborado: Autores

Las etiquetas van impresas en la lámina de polietileno que la envasadora posteriormente la convierte en una bolsa tipo almohada, sellada en sus dos extremos horizontales y un sellado vertical en la mitad.

5.3.4.3 Plan de Promoción

De acuerdo al plan de posicionamiento se establecerán varias actividades promocionales:

- ✓ El producto ingresará al mercado con una promoción en producto del 25% gratis, conjuntamente con un precio competitivo de USD0.75 al distribuidor.
- ✓ Se implementará una campaña de degustación en los principales mayoristas y puntos de venta de la ciudad de Guayaquil, activando puntos durante las horas de mayor tráfico de gente.

- ✓ Se colocarán material publicitario en los puntos de venta
- ✓ Se ingresará en las promociones de los autoservicios

5.3.4.4 Presupuesto Publicitario

El presupuesto para publicidad y promoción será del 2% de las ventas, y de acuerdo a las actividades de promoción planificadas se los siguientes recursos se destinarán de la siguiente manera:

| Concepto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Degustadoras | 7.200,00 | 7.560,00 | 7.938,00 | 8.334,90 | 8.751,65 |
| Material POP | 2.200,56 | 2.535,60 | 2.887,38 | 3.256,74 | 3.644,58 |
| Promociones Autoservicios | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 |
| Publicaciones | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 |
| Total | 13.900,56 | 14.595,60 | 15.325,38 | 16.091,64 | 16.896,22 |

Tabla 5-6 Presupuesto Publicitario

Fuente: Autores

Elaborado: Autores

La ejecución del presupuesto publicitario estará a cargo del Gerente de Ventas, y será supervisado y controlado por el Gerente General, trimestralmente en Junta de Directorio se evaluarán los resultados sobre las ventas de la inversión en publicidad, para determinar la efectividad de la comunicación realizada al cliente.

CAPITULO VI

EVALUACIÓN FINANCIERA



Capítulo 6 EVALUACIÓN FINANCIERA

Este capítulo analizará el comportamiento financiero del Plan de Negocios tomando en cuenta los supuestos establecidos en los capítulos anteriores, y medirá el impacto sobre el Plan de Negocios si condiciones críticas cambian.

6.1 SUPUESTOS

El Plan de Negocios se analizará bajo tres escenarios posibles, normal, pesimista y optimista, tomando en cuenta un plan de negocios con y sin apalancamiento financiero.

Los supuestos del Plan de Negocios en condiciones normales son:

- ✓ Durante los cinco primeros de años se considera una participación de los empleados sobre las utilidades de las empresas en un 15% y un pago de impuesto a la renta de personas jurídicas del 25% (ver anexo XXIII).
- ✓ Una reserva legal del 10% sobre las utilidades generadas (ver anexo XXII).
- ✓ De acuerdo al estudio realizado un precio competitivo para el Plan de Negocios sería de USD0.75 por cada unidad de 1250cc incluye promoción, y una venta inicial durante el primer año de 695.028 unidades, con un crecimiento anual del 5%, que una meta conservadora establecida por los socios, tomando en cuenta que el último año según la entrevista a los especialistas las empresas crecieron un 26% sus ventas en la ciudad de Guayaquil (ver anexo XVI).
- ✓ Manteniendo una capacidad de producción anual de 700.000 unidades, la cual crece en base a las ventas, y básicamente aumenta por el

incremento en la eficiencia de los procesos de producción, se ha determinado que no se requerirá inversiones adicionales en infraestructura, si se mantiene los niveles de ventas propuestos (ver anexo XIV).

- ✓ El incremento de costos de producción calculado es del 8% tomando en cuenta el incremento de los insumos en el mercado mundial, así como el impacto en nuestro envase por el aumento de los precios del petróleo (ver anexo VIII).
- ✓ Dentro de los procesos de producción se ha determinado que desde que la materia prima ingresa a producción y se convierte en producto terminado transcurren 15 días, esto nos permitirá calcular materias primas en procesos de producción y requerimientos de materia prima (ver anexo VI).
- ✓ Por la corta vida del producto se ha estimado en un máximo de 5 días de permanencia del producto terminado en las bodegas de la empresa, antes de ser despachado, por lo que la producción deberá coordinar de manera eficiente con el departamento de ventas, para trabajar en un esquema de producción por órdenes de producción (ver anexo VI).
- ✓ Las políticas de venta para nuestros clientes se establecen en un plazo de crédito de 8 días, tomando en cuenta que el producto es de alta rotación y entre en los productos de consumo masivo, adicionalmente las reposiciones de producto se estiman en 8 días, por lo que es un tiempo manejable, este supuesto se colocó bajo el esquema de que no existen ventas de contado, que pueden darse en la negociación de los clientes, previo un descuento por pronto pago (ver anexo VI).

- ✓ Los días de financiamiento en efectivo nos determina los días que la empresa debe tener de liquidez mínima para solventar su operación sin recurrir a préstamos de corto plazo o sobregiros, este plazo se ha determinado en 15 días tomando en cuenta los plazos de crédito con clientes y proveedores (ver anexo VI).
- ✓ Las negociaciones históricas del Márquez, establecen que el precio promedio de pago a proveedores es de 30 días desde la emisión de la factura, estos plazos se pueden modificar de proveedor a proveedor, dependiendo la negociación y el tipo de producto, por lo que este plazo puede disminuir o aumentar (ver anexo VI).
- ✓ Se ha estipulado en una inversión de los accionistas en 75 mil dólares aportados en efectivo, capital dividido en 7500 acciones con un valor nominal de USD10.00 cada una (ver anexo VII).
- ✓ Se ha establecido una política de repartición de dividendos del 100% durante los cinco primeros años. En el cálculo del impuesto a la renta se toma en cuenta un 25% para el total de las utilidades, sin tomar en cuenta las que se invierten, tomando en cuenta el supuesto sobre el incremento de la capacidad de producción sin necesidad de adquirir nueva maquinaria, por lo que no tendríamos el beneficio de un impuesto a la renta preferencial, se acuerdo a la última reforma tributaria aprobada por la Asamblea Constituyente (ver anexo XXIII).
- ✓ De acuerdo a las tasas vigentes para créditos corporativos se ha establecido un costo para créditos a largo plazo en un 12% este valor se puede negociar en una mejor tasa a medida que se maneje la cuenta con índices de liquidez altos, mientras que la tasa para créditos de corto

plazo o sobregiros corporativos es del 18% con un plazo máximo de 15 días (ver anexo XIII).

- ✓ El plazo de crédito a largo plazo es de 5 años, el flujo del Plan de Negocios aguanta el pago de las cuotas mensuales, sin períodos de gracia (ver anexo XIII).
- ✓ Los valores de amortizaciones y depreciaciones se permanecen constantes durante la ejecución del Plan de Negocios (ver anexo XII).
- ✓ No existirán cambios en los beneficios u obligaciones laborales durante el período de evaluación, dentro del cual el aporte patronal será del 11.15% y se mantendrá como política un reajuste del 10% anual, incluyendo el aumento gubernamental que se realiza anualmente (ver anexo XI).
- ✓ Se establece un 15% de la inversión para imprevistos que puedan sucintarse durante la implementación y un 5% del costo de la maquinaria en costos de instalaciones y adecuaciones de las mismas (ver anexo V).
- ✓ Se establece que el durante la implementación se transcurre años completos, iniciando el primero de enero, esto para facilitar los cálculos y la emisión de estados financieros (ver anexo XXII y XXIII).
- ✓ Se establece un crecimiento del 8% de los gastos generales del Plan de Negocios, tomando en cuenta incrementos en servicios básicos y demás gastos ocurridos (ver anexo IX).
- ✓ Se estima la recuperación del activo fijo o venta del mismo y el capital de trabajo al quinto año con fines de evaluación (ver anexo XV).

6.1.1 Supuestos del Escenario Pesimista

Si existieren condiciones externas desfavorables para el Plan de Negocios se estiman que los siguientes supuestos pueden cambiar:

- ✓ Se apruebe una nueva reforma tributaria elevando el impuesto a la renta para las personas jurídicas al 30%.
- ✓ La ventas se equiparen a una empresa artesanal de Latacunga, la cual no mantiene una marca establecida en el mercado y una pequeña capacidad de producción, y el crecimiento de las ventas alcance un 3% anual (ver anexo XVI).
- ✓ Se agudice la escalada de los costos de las materias primas a nivel mundial, y el petróleo mantenga su tendencia al alza, los costos se podrían estimar en un aumento anual del 12% (ver anexos XIX y XX).
- ✓ La disminución de las ventas se transforme en el aumento de los plazos de crédito a los clientes a 15 días (ver anexo XVI).
- ✓ La presión de la devaluación del dólar, un aumento del riesgo país y la inestabilidad política, suban las tasas de los créditos bancarios anualmente hasta sobrepasar el 18% (ver anexos XIX y XX).
- ✓ De igual manera la elevación de costos a nivel mundial también afecten a los gastos en un 12% (ver anexos XIX y XX).

6.1.2 Supuestos del Escenario Optimista

Tomando en cuenta al escenario normal como conservador se pueden alcanzar mejores resultados para el Plan de Negocios bajo los siguientes supuestos:

- ✓ Se supera en un 10% el presupuesto de ventas (ver anexo XVI).

- ✓ La eficiencia del plan de marketing influye en un crecimiento anual del 7% de las ventas (ver anexo XVI).
- ✓ Los costos de materias primas a nivel mundial se mantienen relativamente estables y afectan solo un 6% anual al Plan de Negocios (ver anexos XIX y XX).
- ✓ Se logran créditos corporativos al 9% anual (ver anexos XIX y XX).
- ✓ Los gastos se mantiene estables afectando solo un 6% anual (ver anexos XIX y XX).

6.1.3 Análisis Financieros

La inversión inicial asciende a USD96,922.12 de los cuales USD97,491.42 son de producción, USD2,075.70 para ventas y USD805.00 para el departamento administrativo, en la inversión se incluye el capital de trabajo necesario para iniciar la operación, los imprevistos y los gastos de constitución.

Durante la ejecución del Plan de Negocios no se requiere créditos de corto plazo, demostrando una liquidez saludable, basada en la inversión inicial de los accionistas y crédito a largo plazo.

La nómina esta compuesta de 7 personas entre las que se cuenta al Gerente General que administrará toda la empresa, el Gerente de Ventas que realizará todo el trabajo de campo con los distribuidores y mayoristas, así como implementará el plan de marketing, la contadora y secretaria que realizarán los controles y coordinación con proveedores y clientes, y 3 operadores que se encargarán de la producción, todo el personal estará afiliado al seguro social y

el Gerente General y el Gerente de Ventas tendrán una comisión sobre la recuperación de cartera y se les reconocerá los viáticos de su gestión.

Las ventas se incrementan en un 5% anual, en igual proporción del durazno, durazno con fresa y durazno con mora. El durazno mantiene una participación del 50% de las ventas mientras que el los dos sabores adicionales mantienen el 25% cada uno.

Los costos se han establecido bajo el esquema de materias primas, mano de obra directa, y costos indirectos de producción, lo que ha determinado un costo unitario inicial del 0.5343 por unidad con un incremento sostenido del 8% hasta llegar a USD 0.5364 por unidad.

El capital de trabajo de mantiene relativamente constante, debido a las políticas estables de crédito con clientes y proveedores y una adecuada rentabilidad. El crecimiento promedio del capital de trabajo es del 5.43% iniciando en USD18,612.48.

Los gastos administrativos representan el 6% de las ventas y los gastos administrativos un 5% con lo que la carga operativa no es significativa.

Los índices de liquidez están sobre los 1.80 puntos, y el de acidez sobre 1.50 lo que nos da una excelente posición de liquidez para cubrir nuestros pasivos a corto plazo, incluso si descontamos los inventarios. Los inventarios se

encuentran muy bien proyectados para manejar inventarios mínimos que no afecten la liquidez de la empresa.

La rentabilidad neta del Plan de Negocios esta en el 11% la que es mayor a los costos de oportunidad de inversiones en el sistema financiero nacional, y mayor a la rentabilidad del envasado de leche que bordea el 8%, esta rentabilidad nos permite recuperar la inversión en el primer año, y manejar una buena repartición para los accionistas.

La rotación sobre los activos fijos esta en sobre los 5.83, indicándonos que la estructura no es muy pesado y maneja una adecuada eficiencia de rotación de sus activos.

El nivel de endeudamiento de la empresa es decreciente durante la implementación del Plan de Negocios terminando en un 34.85%, fortaleciendo la estructura patrimonial de la empresa.

La liquidez de la empresa mantiene buenos niveles en los saldos de caja, lo que permite a la empresa asimilar cualquier problema de mercado, manteniendo la operación, y garantizando la deuda a los proveedores.

Los puntos de equilibrio en dólares y unidades están por debajo de las ventas, lo que se refleja en las utilidades del Plan de Negocios, trabajando con una capacidad instalada superior al 45%, generando un 55% de capacidad para un crecimiento de las ventas.

El valor actual neto del Plan de Negocios tomando en cuenta una tasa de descuento del 17.81% (Costo ponderado de capital) como tasa de oportunidad es de USD113,123.25, demostrando una elevada factibilidad del mismo, donde la recuperación de la inversión más la rentabilidad es muy atractiva. La tasa interna de retorno esta en 73.40% lo que hace del Plan de Negocios altamente rentable bajo los supuestos del escenario normal.

| | Pesimista | Normal | Optimista |
|--------------------------|------------------|---------------|------------------|
| Tasa de Descuento | 17.74% | 17.81% | 17.97% |
| VAN | -10,251.80 | 113,123.25 | 172,187.11 |
| TIR | 12.09% | 73.40% | 102.19% |

Tabla 6-1 VAN y TIR

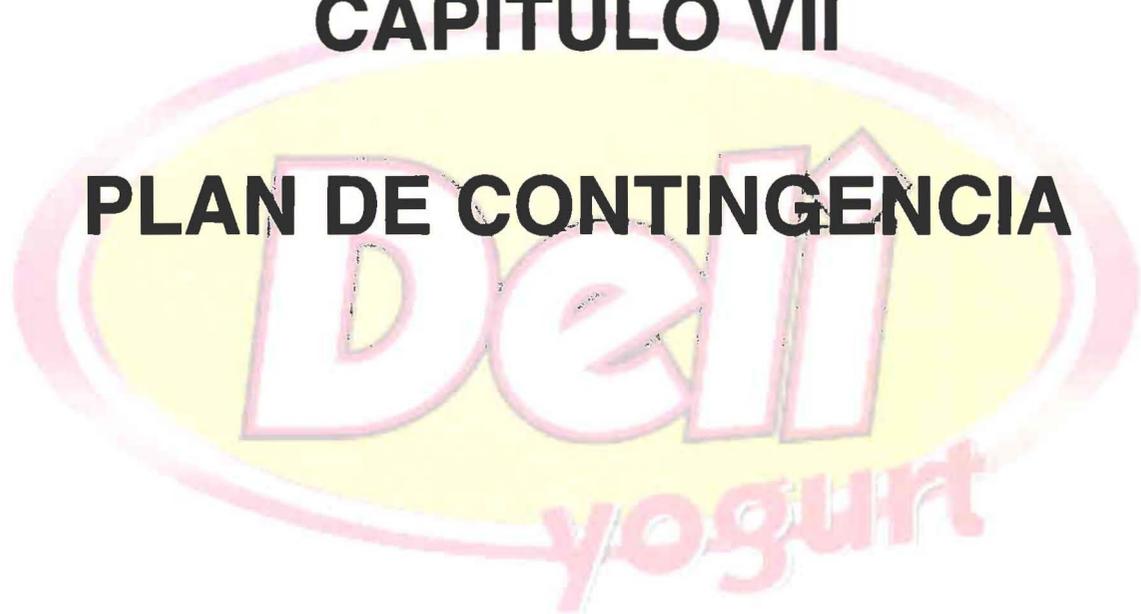
Elaborado: Autores

El análisis financiero realizado en los tres escenarios obtuvo resultados favorables para el Plan de Negocios, en el escenario pesimista obtuvimos un valor actual neto negativo, siendo este un escenario muy castigado, tenemos una relativa mínima perdida con una tasa interna de retorno del 12.09% que no esta despreciable, pero en los otros escenarios los retornos son importantes y muy atractivos para la inversión.

El escenario normal cumple las expectativas del Plan de Negocios con un retorno de la inversión del 73.40% en el VAN de 113.12 mil dólares, obteniendo un Plan de Negocios rentable.

CAPITULO VII

PLAN DE CONTINGENCIA



Capítulo 7 PLAN DE CONTINGENCIA

El plan de contingencia permite definir las acciones que se deberán seguir si se presentan situaciones que no sean controladas por el plan de negocios y que se ejecuten por fuerzas externas a la empresa, estas acciones permitirán disminuir el impacto de estas fuerzas sobre los resultados del plan de negocios.

7.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de contingencia que permita solucionar de manera eficiente los problemas que afecten al negocio

7.2 POSIBLES RIESGOS

7.2.1 Paralizaciones, huelgas y protestas

En el Ecuador los cierres de carreteras son muy comunes por la inconformidad de la población con su gobierno, eso es un problema para las provincias aledañas que dependen de los productos perecibles, ya que no reciben los pedidos a tiempo o en la mayoría de veces pierden los cargamentos. Los productos que se mantienen en los inventarios de los supermercados y mercados es comercializado con precios altos para compensar la escasez.

7.2.1.1 Plan de Contingencia

- ✓ Permanecer alertas de cualquier movimiento en la Provincia del Guayas.
- ✓ Contar siempre con un stock mínimo de los insumos para abastecer al mercado durante una semana.

- ✓ Mantener a los cliente con stock para una semana en caso de un eminente paralización de actividades que afecte la logística de la empresa.

7.2.2 Cambios Climáticos

En los últimos años se ha podido constatar que el clima global está teniendo cambios bruscos, influyendo relativamente en la fuerza del fenómeno del niño que afecta en la Provincia del Guayas durante la etapa invernal, ocasionando inundaciones y destrucción de cultivos, destrucción de las vías de comunicación, lo que disminuye la demanda de productos.

7.2.2.1 Plan de Contingencia

- ✓ Colocar el excedente de producción en mercados alternativos
- ✓ Mantener a los cliente con stock para una semana
- ✓ Evitar el traslado de mercadería por vías de riesgo

7.2.3 Ventas Inferiores a las Proyectadas

Se puede dar el caso de que en los primeros seis meses no se obtengan las ventas esperadas, debido a un desconocimiento de la marca, o por una poca aceptación del producto.

7.2.3.1 Plan de contingencia

- ✓ Los accionistas se adjudicarán la pérdida de esos meses y se repondrá cuando los niveles se estabilicen
- ✓ Se incrementará la publicidad en el mercado objetivo.

- ✓ Perfilar de mejor manera los sabores y las presentaciones para conseguir una mejor satisfacción de los gustos y preferencias de los consumidores meta

7.2.4 Ventas Superiores a las Esperadas

Se puede dar el caso que las ventas superen los niveles esperados debido a una efectiva implementación del plan de marketing.

7.2.4.1 Plan de Contingencia

- ✓ Determinar un plan de compra de nueva maquinaria y expansión del área de producción.
- ✓ Mantener calificados más proveedores de materias primas
- ✓ Mantener actualizado un detalle de la capacidad de producción de cada equipo y maquinaria, para determinar los crecimientos de producción

7.2.5 Incremento en el precio de la leche

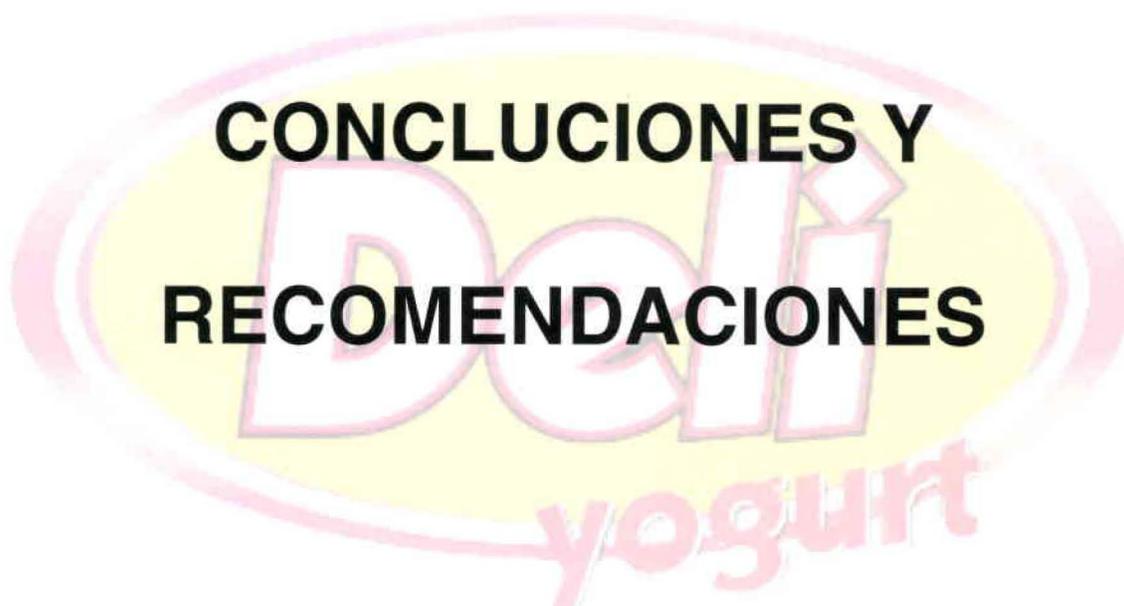
La creciente demanda de productos lácteos diferentes al yogurt y disminución de haciendas ganaderas pueden repercutir en la elevación de los costos de la leche.

7.2.5.1 Plan de Contingencia

- ✓ Eliminar la promoción de 25% gratis, y mantener el precio
- ✓ Realizar incrementos mensuales y progresivos, difiriendo la elevación del producto hasta en tres meses

CAPITULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



Capítulo 8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

- ✓ El Sector Manufacturera en el Ecuador mantiene una tendencia de crecimiento que favorece a las expectativas del Plan de Negocios con un crecimiento del PIB Manufacturero del 6.05% estimado el cual es superior al crecimiento del producto interno bruto nacional en términos constantes, y al crecimiento poblacional, indicando una expansión en el mercado nacional
- ✓ La Industria de Bebidas y Alimentos mantiene crecimientos promedios del 5.41% desde el 2005 y se estima que va a continuar en la misma tendencia durante los próximos períodos
- ✓ El entorno político en el Ecuador tiene ciertas consideraciones sobre la estabilidad del sistema económico y marco legal que deberán ser evaluados de acuerdo a las disposiciones aprobadas por la Asamblea Constituyente.
- ✓ Las tasas de interés se mantiene estables y el riesgo país si bien está en un nivel elevado también se encuentra estable, brindando cierta estabilidad macro financiera
- ✓ En el Ecuador existen empresas lácteas importantes, que mantiene su mercado de yogurt cautivo con grandes inversiones publicitarias, estas empresas concentran sus esfuerzos en envases diferentes al presentado en el Plan de Negocio, disminuyendo la confrontación de las marcas, y pudiendo posicionar un mercado cautivo de consumo de yogurt en bolsa plástico por su menor precio e igual calidad.

- ✓ El mercado de Guayaquil es consumidor de yogurt con sabor a frutas, y esta dispuesto a probar nuevas combinaciones de sabores con un precio accesible y en funda de polietileno.
- ✓ El 69% de los encuestados gustan de un yogurt de frutas con consumos periódicos durante toda la semana
- ✓ Las políticas, valores, objetivos y estrategias de la empresa deben ser bien divulgados entre todos los empleados de la empresa, para la obtención de resultados más eficientes.
- ✓ La alianza estratégica con la empresa el Márquez es fundamental para la reducción de la inversión, disminución de la curva de aprendizaje y disminución de las barreras de entrada al mercado.
- ✓ La ejecución del plan de marketing transmitirá el objetivo de posicionamiento de la marca así como las estrategias de diferenciación y comunicación de forma adecuada al mercado objetivo seleccionado en el Plan de Negocios
- ✓ El producto esta muy bien diseñado para el tipo de mercado objetivo seleccionado, tomando en cuenta las ventajas de presentación, precio, calidad y sabor
- ✓ Financieramente el Plan de Negocios es totalmente viable, resistiendo a pruebas en la disminución del precio y cambios drásticos en las condiciones económicas del país.
- ✓ Los planes de contingencia cubren los principales problemas externos que puedan afectar a la empresa
- ✓ La evaluación del plan de negocio arroja una viabilidad técnica al realizar una alianza estratégica con la empresa el Márquez para la producción

del yogurt, empresa con basta experiencia en el sector. La viabilidad comercial es también interesante, basándose en la participación de mercado que se aspira obtener, la cual es proporcionalmente muy pequeña, y no generará reacciones importantes e inmediatas de competidores fuertes del mercado, lo que permitirá una introducción sin mayores barreras, utilizando un adecuado diseño de empaque y producto con una promoción basado en la degustación del producto y un precio muy competitivo. La viabilidad financiera se ve reflejada en la disminución de la inversión inicial al realizar la alianza estratégica con el Márquez, mediante la cual se ocupa parte de su infraestructura, por la cual se cancela tan solo un arriendo, y utilizando los canales de distribución de la empresa se puede obtener altos niveles de ventas, que generan un excelente retorno de la inversión y una rentabilidad adecuada, aún en escenarios pesimistas.

8.2 RECOMENDACIONES

- ✓ El entorno macro económico del Ecuador es favorable para la ejecución del Plan de Negocios, pero se deben evaluar el marco legal aprobado por la Asamblea Constituyente en los próximos meses.
- ✓ Ejecutar el Plan de Negocios en la presentación de bolsa plástica, esta presentación disminuirá las barreras de entrada en el mercado.
- ✓ Ingresar al mercado el yogurt mezclado de frutas y evaluar constantemente la respuesta de los consumidores, sin descuidar el yogurt de Durazno, que será la punta de lanza en el ingreso al mercado.
- ✓ El Gerente General deberá velar por el cumplimiento de las estrategias departamentales, y consecuentemente los objetivos de la empresa.

- ✓ La alianza estratégica con la empresa El Márquez deberá cumplir su función de apalancamiento de la operación y disminución de la inversión inicial, brindando beneficios mutuos a todos los socios y a la misma empresa El Márquez.
- ✓ Se deberá evaluar constantemente la efectividad del plan de marketing sobre la evolución de las ventas
- ✓ Ejecutar cabalmente la planificación financiera, controlando el cumplimiento de los presupuestos de ventas, y trabajando en la disminución de costos y gastos sin obstruir con la normal operatividad de la empresa
- ✓ Capacitar a todo el personal sobre los planes de contingencia a ejecutarse con cada problema.



Anexo I Formato de la Encuesta

1. ¿Consume usted yogurt?
2. ¿Mencione dos marcas de yogurt que le vengan a la mente?
3. ¿De estos sabores mencionados cual es el que mas consume?
4. ¿Con que frecuencia usted consume yogurt?
5. ¿Quién de su familia compra el yogurt?
6. ¿Quién influye en el rato de la compra?
7. ¿Dónde usted compra el yogurt?
8. ¿Consumiría yogurt mezclado con tres diferentes sabores?
9. ¿Que sabores le gustaría que vengan mezclados?
10. ¿Que tipo de publicidad considera necesaria para introducir el producto?
11. ¿Cambiaría a su yogurt preferido por uno de mayor cantidad y al mismo precio?
12. ¿Prefiere consumir el yogurt espeso?
13. ¿De los siguientes sabores cuales son de su agrado (siendo 1 el más agradable y 3 el menos agradable)
14. ¿Consume yogurt en embase de funda?

Anexo II Encuesta a Expertos

- 1.) ¿Han pensado en realizar la producción en yogurt mixto?
¿Por que?
- 2.) ¿Por que no han producido yogurt de sabores no tradicionales como tamarindo, tomate de árbol, taxo?
- 3.) ¿El yogurt que se vende a la costa necesita un tratamiento especial en la preparación?
- 4.) ¿Cuales son los mercados mas rentables para la venta de yogurt?
- 5.) ¿Cual es la producción promedio diaria (en litros)?
- 6.) ¿Precio promedio de venta a los distribuidores?
- 7.) ¿Cual es el producto sustituto con el cual usted compite en el mercado?
- 8.) ¿Que duración tiene el yogurt en el mercado de la costa?

Anexo III Diseño de la Etiqueta

• PASTEURIZADA
• HOMOGENIZADA

Viva con salud

Esta yogurt es 100% natural, ha sido sometida a un proceso técnico eliminando totalmente cualquier germen o microorganismo patógeno. Su envasado higiénico garantiza la conservación de sus cualidades nutritivas y su frescura hasta el vencimiento.

INGREDIENTES:
Leche semi-decremada pasteurizada
azúcar, probióticos, color y sabor permitidos.

Elaborado por:
Productos Lácteos
" EL MARQUEZ "
Telf.: 032 742246
www.elmarquez.com
Latacunga - Cotopaxi
Industria Ecuatoriana

FUNDA DE POLIETILENO DE BAJA DENSIDAD
COEXTRUIDO EN CINCO CAPAS



| INFORMACION NUTRICIONAL | |
|--------------------------------------|----------------------|
| Tamaño por porción: 1 vaso (200 ml.) | |
| Porción por envase: 6 | |
| Cantidad por Porción | |
| Calorías 210 | Calorías grasa 45 |
| % Valor Diario** | |
| Grasa Total | 8% |
| Grasa Saturada | 10% |
| Colesterol | 6% |
| Sodio | 5% |
| Carbohidratos Totales | 12% |
| Fibra Dietética | 0% |
| Azúcares | |
| Proteína | |
| Vitamina B2 1.9 g | Vitamina B12 0.005 g |
| Calcio 30% | Hierro 0% |

Los valores porcentuales diarios están basados en una dieta de 2000 calorías.
Los valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades de calorías.

Reg. San.
Lote:
Fecha de Elab.:
Fecha de Exp.:
P.V.P.



9 800063 811204

CONSÉRVESE REFRIGERADA



Durazno



1 1/4 Litro

Ilustración 8-1 Etiqueta de Durazno

Elaborado Por: Autores



Ilustración 8-2 Etiqueta de Durazno – Mora

Elaborado Por: Autores



Ilustración 8-3 Etiqueta de Durazno - Fresa

Elaborado Por: Autores

Anexo IV Contrato de Alianza Estratégica

Contrato de Alianza Estratégica

A los catorce días del mes de abril del año 2008, celebran el presente Contrato de Alianza Estratégica por una parte el señor Gonzalo Romero con cédula de ciudadanía No. 090909090909 en adelante se lo llamará EL PRODUCTOR, y por otra parte el señor Ricardo Agustín Guevara Vasco, con cedula de identidad No. 1802525491 como Representante Legal de Fábrica de Lácteos Mulaló S.A., en adelante se lo llamara la FÁBRICA, quienes se encuentran debidamente autorizados y facultados para suscribir el presente contrato que se registrá de acuerdo a las siguientes cláusulas:

Primero. El señor Gonzalo Romero, mayor de edad, domiciliado en la ciudad de Mulaló, provincia de Cotopaxi, es propietario de la empresa láctea Mulaló.

Segundo. La Fábrica de Lácteos "Mulaló", es propiedad de los señores Ricardo Agustín Guevara Vasco y Gonzalo Romero Ortega, domiciliados en la ciudad de Quito, son los inversionistas promotores del Plan de Negocios de producción y comercialización de yogurt de frutas mezcladas en funda.

Tercero. EL PRODUCTOR y LA FABRICA han decidido realizar una alianza estratégica para la producción y comercialización de yogurt en funda con diferentes sabores frutales mezclados, para los cuales EL PRODUCTOR arrendará las instalaciones de su empresa en el sector de Mulaló, y proporcionará el total acceso a sus canales de distribución, adicionalmente ingresará con aporte al 40% de la inversión realizada por los socios para la implementación del Plan de Negocios.

Cuarto. EL PRODUCTOR y LA FABRICA acuerdan enmarcar su alianza en los siguientes puntos:

- 1) LA FABRICA aportara con el desarrollo del Plan de Negocios, definiendo el nombre de la marca, mercado objetivo, características del producto, tipo de envase y estrategias de comercialización.
- 2) LA FABRICA conjuntamente con EL PRODUCTOR realizarán la inversión en maquinaria adicional requerida para la elaboración de yogurt de frutas en bolsa plástica
- 3) EL PRODUCTOR permitirá la instalación de la maquinaria en su planta de producción y proveerá de los servicios requeridos por las mismas, estos son aire, agua de enfriamiento, agua de lavado, energía eléctrica, y aire.
- 4) EL PRODUCTOR facilitará sus canales de comercialización para la introducción del yogurt, acogiendo las políticas comerciales establecidas y participando en la implementación de las campañas publicitarias.
- 5) LA FABRICA realizará las campañas de marketing y sus planes de ejecución
- 6) La evaluación financiera se realizará como un Plan de Negocios independiente, y la participación sobre sus dividendos y utilidades

serán repartidas en un 40% para EL PRODUCTOR y el 60% LA FABRICA.

- 7) La alianza estratégica se suscribirá mediante la celebración de un contrato entre las partes

Quinto. En caso de controversia que se derive del presente contrato, nos sometemos en primera instancia a uno de los centros de mediación de la ciudad de Quito, y en caso de imposibilidad de esta a los Jueces de lo Civil de la ciudad de Quito, así como al tramite ejecutivo o verbal sumario a elección de la parte actora. Renunciamos fuero y domicilio y el derecho de interponer las excepciones de prescripción e in ejecutividad del titulo y/o obligación. SIN PROTESTO.

Para constancia las partes se ratifican en cada una de las partes, firmando por duplicado en el lugar y la fecha ut-supra.

Ricardo Agustín Guevara Vasco
Gerente General
Fábrica Lácteos Mulaló

Gonzalo Romero
Gerente General
El Márquez

DeLi

Anexo V Inversiones

| Dellyogurt | | | | | |
|--|------------------|-----------------|-------------------|-----------------|---------------|
| Detalle de la Inversión (Dólares) | | | | | |
| Concepto | Total | Cantidad | Producción | Admin. | Ventas |
| Activos Fijos | 45,000.00 | | 45,000.00 | - | - |
| Obra Civil | 45,000.00 | 300 | 45,000.00 | | |
| Maquinaria y Equipo | 36,675.15 | | 39,675.15 | - | - |
| Caldero | 2,800.00 | 1 | 2,800.00 | | |
| Balanza Electrónica Automática | 450.00 | 1 | 450.00 | | |
| Envasadora tipo Prepack | 9,000.00 | 1 | 9,000.00 | | |
| Tanque Inox dobel faz | 20,000.00 | 2 | 20,000.00 | | |
| Otros equipos, herramientas, suministros | 393.00 | | 393.00 | | |
| Equipos de Laboratorio | | | 3,000.00 | | |
| Gastos de Instalación | 4,032.15 | | 4,032.15 | | |
| Muebles y Enseres | 710.00 | | 100.00 | 610.00 | - |
| Sala de Espera | 300.00 | 1 | | 300.00 | |
| Archivadores | 180.00 | 2 | | 180.00 | |
| Escritorios | 190.00 | 3 | 90.00 | 100.00 | |
| Sillas | 40.00 | 8 | 10.00 | 30.00 | |
| Equipos de Oficina | 1,808.00 | | - | 1,108.00 | 700.00 |
| Computadora | 1,400.00 | 2 | | 700.00 | 700.00 |
| Impresora | 238.00 | 1 | | 238.00 | |
| Teléfono | 80.00 | 1 | | 80.00 | |
| Fax | 90.00 | 1 | | 90.00 | |
| Total | 84,193.15 | | 84,775.15 | 1,718.00 | 700.00 |
| Otros | 12,728.97 | | 12,716.27 | 357.70 | 105.00 |
| Capital de Trabajo | - | | | | |
| Gastos de Constitución | 100.00 | | | 100.00 | |
| Imprevistos | 12,628.97 | | 12,716.27 | 257.70 | 105.00 |
| Total | 96,922.12 | | 97,491.42 | 2,075.70 | 805.00 |

8-1 Inversión

Elaborado Por: Autores

| Dellyogurt | | | | | |
|---|-----------------|----------|------------|---------------|---------------|
| Detalle de la Inversión 2012 (Dólares) | | | | | |
| Concepto | Total | Cantidad | Producción | Admin. | Ventas |
| Equipos de Oficina | 1,638.00 | | - | 938.00 | 700.00 |
| Computadora | 1,400.00 | 2 | | 700.00 | 700.00 |
| Impresora | 238.00 | 1 | | 238.00 | |
| Total | 1,638.00 | | - | 938.00 | 700.00 |

8-2 Detalle de Inversión 2012

Elaborado Por: Autores

Anexo VI Capital de Trabajo

| Dellyogurt | | | | | |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Capital de Trabajo (Dólares) | | | | | |
| Concepto | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| a. Efectivo/Bancos | 17,343.96 | 18,300.49 | 19,313.67 | 20,387.20 | 21,525.09 |
| b. Cuentas por Cobrar | 11,583.80 | 12,163.00 | 12,771.15 | 13,409.70 | 14,080.18 |
| Inventario Productos en Proceso | 15,472.91 | 16,259.33 | 17,087.75 | 17,960.54 | 18,880.24 |
| Inventario Productos Terminados | 5,157.64 | 5,419.78 | 5,695.92 | 5,986.85 | 6,293.41 |
| c. Total Inventarios | 20,630.55 | 21,679.11 | 22,783.67 | 23,947.39 | 25,173.65 |
| d. Proveedores | 30,945.82 | 32,518.66 | 34,175.50 | 35,921.08 | 37,760.47 |
| Capital de Trabajo a+b+c-d | 18,612.48 | 19,623.94 | 20,692.99 | 21,823.21 | 23,018.45 |
| Cambios en el Capital de Trabajo | 18,612.48 | 1,011.45 | 1,069.05 | 1,130.22 | 1,195.24 |

8-3 Capital de Trabajo

Elaborado Por: Autores

Anexo VII Estructura de Capital

| |
|--|
| Dellyogurt Estructura del Capital (Dólares) |
|--|

Plan de Negocios con Apalancamiento

| Estructura de Capital | | | Aporte de los Socios | |
|------------------------------|-------------------|------------------|-----------------------------|------------------|
| Fuente | Porcentaje | Valor USD | | |
| Capital | 77.38% | 75,000.00 | Gonzálo Romero | 25,000.00 |
| Deuda | 22.62% | 21,922.12 | Ricardo Agustín Guevara | 25,000.00 |
| Total | 100.00% | 96,922.12 | Ney Romero | 25,000.00 |
| | | | Total USD | 75,000.00 |

Plan de Negocios sin Apalancamiento

| Estructura de Capital | | | Aporte de los Socios | |
|------------------------------|-------------------|------------------|-----------------------------|------------------|
| Fuente | Porcentaje | Valor USD | | |
| Capital | 100.00% | 96,922.12 | Gonzálo Romero | 32,307.37 |
| Deuda | 0.00% | - | Ricardo Agustín Guevara | 32,307.37 |
| Total | 100.00% | 96,922.12 | Ney Romero | 32,307.37 |
| | | | Total USD | 96,922.11 |

8-4 Estructura de Capital

Elaborado Por: Autores

Anexo VIII Costo Unitario

| Deliyogurt | | | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Costo de Producción Anual (Dólares) | | | | | |
| Concepto | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Materia Prima Directa | 298,150.32 | 313,058.10 | 328,711.02 | 345,146.36 | 362,403.64 |
| Leche | 67,556.72 | 70,934.62 | 74,481.35 | 78,205.37 | 82,115.63 |
| Fermento de Yogurt | 45,037.81 | 47,289.74 | 49,654.23 | 52,136.91 | 54,743.75 |
| Azúcar | 50,442.35 | 52,964.51 | 55,612.74 | 58,393.34 | 61,313.00 |
| Saborizantes Naturales | 97,581.93 | 102,461.11 | 107,584.17 | 112,963.31 | 118,611.46 |
| Preservantes | 30,025.21 | 31,526.50 | 33,102.82 | 34,757.94 | 36,495.84 |
| Agua | 7,506.30 | 7,881.62 | 8,275.71 | 8,689.49 | 9,123.96 |
| Mano de Obra Directa | 12,921.19 | 14,213.31 | 15,634.64 | 17,198.10 | 18,917.91 |
| Costos Indirectos de Fabricación | 60,278.32 | 62,952.50 | 65,760.33 | 68,708.51 | 71,804.14 |
| CIF Variable | 53,482.39 | 56,156.57 | 58,964.40 | 61,912.58 | 65,008.21 |
| Energía Eléctrica | 3,002.52 | 3,152.65 | 3,310.28 | 3,475.79 | 3,649.58 |
| Diesel y combustibles | 15,012.60 | 15,763.25 | 16,551.41 | 17,378.97 | 18,247.92 |
| Envase | 12,948.37 | 13,595.80 | 14,275.59 | 14,989.36 | 15,738.83 |
| Otros Costos | 7,506.30 | 7,881.62 | 8,275.71 | 8,689.49 | 9,123.96 |
| Arriendo Maquinaria El Marquez | 15,012.60 | 15,763.25 | 16,551.41 | 17,378.97 | 18,247.92 |
| CIF Fijo | 6,795.93 | 6,795.93 | 6,795.93 | 6,795.93 | 6,795.93 |
| Depreciación Maquinaria | 6,795.93 | 6,795.93 | 6,795.93 | 6,795.93 | 6,795.93 |
| Costo Total | 371,349.83 | 390,223.91 | 410,105.99 | 431,052.97 | 453,125.69 |
| Costo Unitario por Unidad de 1250cc | 0.5343 | 0.5347 | 0.5352 | 0.5357 | 0.5364 |
| Rentabilidad Bruta Unitaria | 28.7607% | 28.7047% | 28.6402% | 28.5670% | 28.4849% |

8-5 Costo Unitario

Elaborado Por: Autores

Anexo IX Gastos

| Deliyogurt | | | | | |
|-------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Análisis de Gastos (Dólares) | | | | | |
| CONCEPTOS | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Gastos de Administración | 21,853.18 | 23,904.83 | 26,154.75 | 28,622.25 | 31,328.50 |
| Gastos Fijos | 21,264.67 | 23,275.50 | 25,481.64 | 27,902.19 | 30,558.07 |
| Sueldos y Salarios | 17,228.26 | 18,951.09 | 20,846.19 | 22,930.81 | 25,223.90 |
| Arriendo Local | 3,600.00 | 3,888.00 | 4,199.04 | 4,534.96 | 4,897.76 |
| Depreciaciones | 436.41 | 436.41 | 436.41 | 436.41 | 436.41 |
| Gastos Variables | 588.51 | 629.33 | 673.11 | 720.06 | 770.43 |
| Papelería | 208.51 | 218.93 | 229.88 | 241.37 | 253.44 |
| Teléfono y comunicaciones | 180.00 | 194.40 | 209.95 | 226.75 | 244.89 |
| Energía Eléctrica | 200.00 | 216.00 | 233.28 | 251.94 | 272.10 |
| Gastos de Venta | 30,528.07 | 32,559.14 | 34,743.44 | 37,093.80 | 39,624.21 |
| Gastos Fijos | 11,206.29 | 12,271.26 | 13,441.16 | 14,726.42 | 16,138.47 |
| Sueldos y Salarios | 10,336.95 | 11,370.65 | 12,507.71 | 13,758.48 | 15,134.33 |
| Depreciaciones | 243.81 | 243.81 | 243.81 | 243.81 | 243.81 |
| Teléfono y comunicaciones | 364.89 | 383.13 | 402.29 | 422.41 | 443.53 |
| Energía Eléctrica | 260.64 | 273.67 | 287.35 | 301.72 | 316.80 |
| Gastos Variables | 19,321.78 | 20,287.88 | 21,302.28 | 22,367.38 | 23,485.74 |
| Comisiones | 5,212.71 | 5,473.35 | 5,747.02 | 6,034.37 | 6,336.08 |
| Viativos | 208.51 | 218.93 | 229.88 | 241.37 | 253.44 |
| Gastos de Marketing | 13,900.56 | 14,595.60 | 15,325.38 | 16,091.64 | 16,896.22 |
| Total | 52,381.25 | 56,463.96 | 60,898.19 | 65,716.05 | 70,952.70 |
| Gastos Financieros | 4,554.92 | 3,552.00 | 2,549.09 | 1,546.17 | 543.25 |
| Total | 56,936.17 | 60,015.96 | 63,447.28 | 67,262.22 | 71,495.95 |

8-6 Gastos

Elaborado Por: Autores

Anexo X Gastos de Marketing

| Deliyogurt | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|--------------------------------|--------|------------------|--------|------------------|--------|------------------|--------|------------------|--------|------------------|
| Análisis de Gastos (Dólares) | | | | | | | | | | | |
| Concepto | Descripción | 2009 | | 2010 | | 2011 | | 2012 | | 2013 | |
| | | Cant. | Total |
| Degustadoras | Costo de un día de degustación | 480 | 7,200.00 | 504 | 7,560.00 | 529 | 7,938.00 | 556 | 8,334.90 | 583 | 8,751.65 |
| Material POP | Afiches 60x40 | 11,564 | 1,850.28 | 12,611 | 2,017.80 | 13,711 | 2,193.69 | 14,865 | 2,378.37 | 16,077 | 2,572.29 |
| | Habladores de Percha | 5,140 | 1,850.28 | 5,605 | 2,017.80 | 6,094 | 2,193.69 | 6,607 | 2,378.37 | 7,145 | 2,572.29 |
| Promociones Autoservicios | Mi Comisariato | 1 | 1,500.00 | 1 | 1,500.00 | 1 | 1,500.00 | 1 | 1,500.00 | 1 | 1,500.00 |
| | Tía | 1 | 1,500.00 | 1 | 1,500.00 | 1 | 1,500.00 | 1 | 1,500.00 | 1 | 1,500.00 |
| Publicaciones | El Universo | 10 | 1,500.00 | 10 | 1,500.00 | 10 | 1,500.00 | 10 | 1,500.00 | 10 | 1,500.00 |
| Total | | | 13,900.56 | | 14,595.60 | | 15,325.38 | | 16,091.64 | | 16,896.22 |

8-7 Gastos de Marketing

Elaborado Por: Autores

Anexo XI Nómina

| | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Deliyogurt Nómina 2009 | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

| Cargo | No. | Sueldo Básico Unificado | Décimo Tercer | Décimo Cuarto | Fondo de Reserva | Vacaciones | Aporte Patronal IESS | Gasto Nómina Mensual | Gasto Anual | Admi. | Produ. | Ventas |
|-------------------|----------|-------------------------|---------------|---------------|------------------|--------------|----------------------|----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Gerente | 1 | 500.00 | 41.67 | 41.67 | 41.67 | 20.83 | 72.01 | 717.84 | 8,614.13 | 8,614.13 | | |
| Gerente de Ventas | 1 | 600.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 25.00 | 86.41 | 861.41 | 10,336.95 | | | 10,336.95 |
| Contadora | 1 | 300.00 | 25.00 | 25.00 | 25.00 | 12.50 | 43.21 | 430.71 | 5,168.48 | 5,168.48 | | |
| Secretaria | 1 | 200.00 | 16.67 | 16.67 | 16.67 | 8.33 | 28.80 | 287.14 | 3,445.65 | 3,445.65 | | |
| Operadores | 3 | 250.00 | 20.83 | 20.83 | 20.83 | 10.42 | 36.01 | 1,076.77 | 12,921.19 | | 12,921.19 | |
| TOTALES | 7 | 1,600.00 | 133.33 | 133.33 | 133.33 | 66.67 | 230.43 | 2,297.10 | 27,565.21 | 17,228.26 | 12,921.19 | 10,336.95 |

8-8 Nómina 2009

Elaborado Por: Autores

Dellyogurt
Nómina 2010

| Cargo | No. | Sueldo Básico Unificado | Décimo Tercer | Décimo Cuarto | Fondo de Reserva | Vacaciones | Aporte Patronal IESS | Gasto Nómina Mensual | Gasto Anual | Admi. | Produ. | Ventas |
|-------------------|----------|-------------------------|---------------|---------------|------------------|--------------|----------------------|----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Gerente | 1 | 550.00 | 45.83 | 45.83 | 45.83 | 22.92 | 79.21 | 789.63 | 9,475.54 | 9,475.54 | | |
| Gerente de Ventas | 1 | 660.00 | 55.00 | 55.00 | 55.00 | 27.50 | 95.05 | 947.55 | 11,370.65 | | | 11,370.65 |
| Contadora | 1 | 330.00 | 27.50 | 27.50 | 27.50 | 13.75 | 47.53 | 473.78 | 5,685.33 | 5,685.33 | | |
| Secretaria | 1 | 220.00 | 18.33 | 18.33 | 18.33 | 9.17 | 31.68 | 315.85 | 3,790.22 | 3,790.22 | | |
| Operadores | 3 | 275.00 | 22.92 | 22.92 | 22.92 | 11.46 | 39.61 | 1,184.44 | 14,213.31 | | 14,213.31 | |
| TOTALES | 7 | 1,760.00 | 146.67 | 146.67 | 146.67 | 73.33 | 253.48 | 2,526.81 | 30,321.74 | 18,951.09 | 14,213.31 | 11,370.65 |

8-9 Nómina 2010

Elaborado Por: Autores

**Deliyogurt
Nómina 2011**

| Cargo | No. | Sueldo Básico Unificado | Décimo Tercer | Décimo Cuarto | Fondo de Reserva | Vacaciones | Aporte Patronal IESS | Gasto Nómina Mensual | Gasto Anual | Admi. | Produ. | Ventas |
|-------------------|----------|-------------------------|---------------|---------------|------------------|--------------|----------------------|----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Gerente | 1 | 605.00 | 50.42 | 50.42 | 50.42 | 25.21 | 87.13 | 868.59 | 10,423.09 | 10,423.09 | | |
| Gerente de Ventas | 1 | 726.00 | 60.50 | 60.50 | 60.50 | 30.25 | 104.56 | 1,042.31 | 12,507.71 | | | 12,507.71 |
| Contadora | 1 | 363.00 | 30.25 | 30.25 | 30.25 | 15.13 | 52.28 | 521.15 | 6,253.86 | 6,253.86 | | |
| Secretaria | 1 | 242.00 | 20.17 | 20.17 | 20.17 | 10.08 | 34.85 | 347.44 | 4,169.24 | 4,169.24 | | |
| Operadores | 3 | 302.50 | 25.21 | 25.21 | 25.21 | 12.60 | 43.57 | 1,302.89 | 15,634.64 | | 15,634.64 | |
| TOTALES | 7 | 1,936.00 | 161.33 | 161.33 | 161.33 | 80.67 | 278.82 | 2,779.49 | 33,353.90 | 20,846.19 | 15,634.64 | 12,507.71 |

8-10 Nómina 2011

Elaborado Por: Autores

Dellyogurt
Nómina 2012

| Cargo | No. | Sueldo Básico Unificado | Décimo Tercer | Décimo Cuarto | Fondo de Reserva | Vacaciones | Aporte Patronal IESS | Gasto Nómina Mensual | Gasto Anual | Admi. | Produ. | Ventas |
|-------------------|----------|-------------------------|---------------|---------------|------------------|--------------|----------------------|----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Gerente | 1 | 665.50 | 55.46 | 55.46 | 55.46 | 27.73 | 95.85 | 955.45 | 11,465.41 | 11,465.41 | | |
| Gerente de Ventas | 1 | 798.60 | 66.55 | 66.55 | 66.55 | 33.28 | 115.02 | 1,146.54 | 13,758.49 | | | 13,758.49 |
| Contadora | 1 | 399.30 | 33.28 | 33.28 | 33.28 | 16.64 | 57.51 | 573.27 | 6,879.24 | 6,879.24 | | |
| Secretaria | 1 | 266.20 | 22.18 | 22.18 | 22.18 | 11.09 | 38.34 | 382.18 | 4,586.16 | 4,586.16 | | |
| Operadores | 3 | 332.75 | 27.73 | 27.73 | 27.73 | 13.86 | 47.92 | 1,433.18 | 17,198.11 | | 17,198.11 | |
| TOTALES | 7 | 2,129.60 | 177.47 | 177.47 | 177.47 | 88.73 | 306.71 | 3,057.44 | 36,689.30 | 22,930.81 | 17,198.11 | 13,758.49 |

8-11 Nómina 2012

Elaborado Por: Autores

Deliyogurt
Nómina 2013

| Cargo | No. | Sueldo Básico Unificado | Décimo Tercer | Décimo Cuarto | Fondo de Reserva | Vacaciones | Aporte Patronal IESS | Gasto Nómina Mensual | Gasto Anual | Admi. | Produ. | Ventas |
|-------------------|----------|-------------------------|---------------|---------------|------------------|--------------|----------------------|----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Gerente | 1 | 732.05 | 61.00 | 61.00 | 61.00 | 30.50 | 105.43 | 1,051.00 | 12,611.95 | 12,611.95 | | |
| Gerente de Ventas | 1 | 878.46 | 73.21 | 73.21 | 73.21 | 36.60 | 126.52 | 1,261.19 | 15,134.34 | | | 15,134.34 |
| Contadora | 1 | 439.23 | 36.60 | 36.60 | 36.60 | 18.30 | 63.26 | 630.60 | 7,567.17 | 7,567.17 | | |
| Secretaria | 1 | 292.82 | 24.40 | 24.40 | 24.40 | 12.20 | 42.17 | 420.40 | 5,044.78 | 5,044.78 | | |
| Operadores | 3 | 366.03 | 30.50 | 30.50 | 30.50 | 15.25 | 52.72 | 1,576.49 | 18,917.92 | | 18,917.92 | |
| TOTALES | 7 | 2,342.56 | 195.21 | 195.21 | 195.21 | 97.61 | 337.38 | 3,363.19 | 40,358.24 | 25,223.90 | 18,917.92 | 15,134.34 |

8-12 Nómina 2013

Elaborado Por: Autores

Anexo XII Depreciaciones y Amortizaciones

| Deliyogurt | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|------------------|--------|-----------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|---------------|
| Depreciaciones (Dólares) | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Concepto | Total | % | 2009 | | | 2010 | | | 2011 | | | 2012 | | | 2013 | | |
| | | | Produ. | Adm. | Vta. |
| Activos Fijos | 45,000.00 | | 2,250.00 | - | - |
| Obra Civil | 45,000.00 | 5.00% | 2,250.00 | - | - | 2,250.00 | - | - | 2,250.00 | - | - | 2,250.00 | - | - | 2,250.00 | - | - |
| Maquinaria y Equipo | 16,643.00 | | 1,664.30 | - | - |
| Caldero | 2,800.00 | 10.00% | 280.00 | 0.00 | 0.00 | 280.00 | 0.00 | 0.00 | 280.00 | 0.00 | 0.00 | 280.00 | 0.00 | 0.00 | 280.00 | 0.00 | 0.00 |
| Balanza Electrónica Automática | 450.00 | 10.00% | 45.00 | 0.00 | 0.00 | 45.00 | 0.00 | 0.00 | 45.00 | 0.00 | 0.00 | 45.00 | 0.00 | 0.00 | 45.00 | 0.00 | 0.00 |
| Envasadora tipo Prepack | 9,000.00 | 10.00% | 900.00 | 0.00 | 0.00 | 900.00 | 0.00 | 0.00 | 900.00 | 0.00 | 0.00 | 900.00 | 0.00 | 0.00 | 900.00 | 0.00 | 0.00 |
| Tanque Inox doble faz | 20,000.00 | 10.00% | 2,000.00 | Q | 0.00 | 2,000.00 | 0.00 | 0.00 | 2,000.00 | 0.00 | 0.00 | 2,000.00 | 0.00 | 0.00 | 2,000.00 | 0.00 | 0.00 |
| Otros equipos | 393.00 | 10.00% | 39.30 | 0.00 | 0.00 | 39.30 | 0.00 | 0.00 | 39.30 | 0.00 | 0.00 | 39.30 | 0.00 | 0.00 | 39.30 | 0.00 | 0.00 |
| Muebles y Enseres | 710.00 | | 10.00 | 61.00 | - |
| Sala de Espera | 300.00 | 10.00% | 0.00 | 30.00 | 0.00 | 0.00 | 30.00 | 0.00 | 0.00 | 30.00 | 0.00 | 0.00 | 30.00 | 0.00 | 0.00 | 30.00 | 0.00 |
| Archivadores | 180.00 | 10.00% | 0.00 | 18.00 | 0.00 | 0.00 | 18.00 | 0.00 | 0.00 | 18.00 | 0.00 | 0.00 | 18.00 | 0.00 | 0.00 | 18.00 | 0.00 |
| Escritorios | 190.00 | 10.00% | 9.00 | 10.00 | 0.00 | 9.00 | 10.00 | 0.00 | 9.00 | 10.00 | 0.00 | 9.00 | 10.00 | 0.00 | 9.00 | 10.00 | 0.00 |
| Sillas | 40.00 | 10.00% | 1.00 | 3.00 | 0.00 | 1.00 | 3.00 | 0.00 | 1.00 | 3.00 | 0.00 | 1.00 | 3.00 | 0.00 | 1.00 | 3.00 | 0.00 |
| Equipos de Oficina | 1,808.00 | | - | 329.64 | 233.31 |
| Computadora | 1,400.00 | 33.33% | 0.00 | 233.31 | 233.31 | 0.00 | 233.31 | 233.31 | 0.00 | 233.31 | 233.31 | 0.00 | 233.31 | 233.31 | 0.00 | 233.31 | 233.31 |
| Impresora | 238.00 | 33.33% | 0.00 | 79.33 | 0.00 | 0.00 | 79.33 | 0.00 | 0.00 | 79.33 | 0.00 | 0.00 | 79.33 | 0.00 | 0.00 | 79.33 | 0.00 |
| Teléfono | 80.00 | 10.00% | 0.00 | 8.00 | 0.00 | 0.00 | 8.00 | 0.00 | 0.00 | 8.00 | 0.00 | 0.00 | 8.00 | 0.00 | 0.00 | 8.00 | 0.00 |
| Fax | 90.00 | 10.00% | 0.00 | 9.00 | 0.00 | 0.00 | 9.00 | 0.00 | 0.00 | 9.00 | 0.00 | 0.00 | 9.00 | 0.00 | 0.00 | 9.00 | 0.00 |
| Total | 80,161.00 | | 5,524.30 | 390.64 | 233.31 |

8-13 Depreciaciones

Elaborado Por: Autores

| Dellyogurt | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------|--------|---------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|
| Amortizaciones (Dólares) | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Concepto | Total | % | 2009 | | | 2010 | | | 2011 | | | 2012 | | | 2013 | | |
| | | | Produ. | Adm. | Vta. |
| Gastos de Constitución | 100.00 | 20.00% | 0.00 | 20.00 | 0.00 | 0.00 | 20.00 | 0.00 | 0.00 | 20.00 | 0.00 | 0.00 | 20.00 | 0.00 | 0.00 | 20.00 | 0.00 |
| Gastos de Instalación | 1,582.15 | 10.00% | 158.22 | 0.00 | 0.00 | 158.22 | 0.00 | 0.00 | 158.22 | 0.00 | 0.00 | 158.22 | 0.00 | 0.00 | 158.22 | 0.00 | 0.00 |
| Imprevistos | 5,361.47 | 10.00% | 499.88 | 25.77 | 10.50 | 499.88 | 25.77 | 10.50 | 499.88 | 25.77 | 10.50 | 499.88 | 25.77 | 10.50 | 499.88 | 25.77 | 10.50 |
| Total | 7,043.62 | | 658.09 | 45.77 | 10.50 |

8-14 Amortizaciones

Elaborado Por: Autores

Anexo XIII Tabla de Amortización del Crédito

| | |
|--|--|
| Dellyogurt | |
| Tabla de Amortización del Crédito (Dólares) | |

| | | | | | |
|-------------------------------|-----------------|----------|----------|----------|----------|
| Monto: | 41,788.25 | | | | |
| Plazo: | 5 Años | | | | |
| Pagos por año: | 12 | | | | |
| Total Pagos: | 60 | | | | |
| Gracia: | 0 Periodos | | | | |
| Fecha de Contratación: | 01-Ene-09 ##### | | | | |
| Días del Periodo: | 30 | | | | |
| Año | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Tasa: | | 12.00% | 12.00% | 12.00% | 12.00% |

| Cuota | Año | Fecha Inicio | Fecha Fin | Días | Capital Reducido | Capital | Interés | Total |
|-------|-----|--------------|-----------|------|------------------|---------|---------|----------|
| 1 | 1 | 01-Ene-09 | 31-Ene-09 | 30 | 41,788.25 | 696.47 | 417.88 | 1,114.35 |
| 2 | 1 | 31-Ene-09 | 02-Mar-09 | 30 | 41,091.78 | 696.47 | 410.92 | 1,107.39 |
| 3 | 1 | 02-Mar-09 | 01-Abr-09 | 30 | 40,395.31 | 696.47 | 403.95 | 1,100.42 |
| 4 | 1 | 01-Abr-09 | 01-May-09 | 30 | 39,698.84 | 696.47 | 396.99 | 1,093.46 |
| 5 | 1 | 01-May-09 | 31-May-09 | 30 | 39,002.37 | 696.47 | 390.02 | 1,086.49 |
| 6 | 1 | 31-May-09 | 30-Jun-09 | 30 | 38,305.90 | 696.47 | 383.06 | 1,079.53 |
| 7 | 1 | 30-Jun-09 | 30-Jul-09 | 30 | 37,609.43 | 696.47 | 376.09 | 1,072.56 |
| 8 | 1 | 30-Jul-09 | 29-Ago-09 | 30 | 36,912.96 | 696.47 | 369.13 | 1,065.60 |
| 9 | 1 | 29-Ago-09 | 28-Sep-09 | 30 | 36,216.49 | 696.47 | 362.16 | 1,058.63 |
| 10 | 1 | 28-Sep-09 | 28-Oct-09 | 30 | 35,520.02 | 696.47 | 355.20 | 1,051.67 |
| 11 | 1 | 28-Oct-09 | 27-Nov-09 | 30 | 34,823.55 | 696.47 | 348.24 | 1,044.71 |
| 12 | 1 | 27-Nov-09 | 27-Dic-09 | 30 | 34,127.08 | 696.47 | 341.27 | 1,037.74 |
| 13 | 2 | 27-Dic-09 | 26-Ene-10 | 30 | 33,430.61 | 696.47 | 334.31 | 1,030.78 |
| 14 | 2 | 26-Ene-10 | 25-Feb-10 | 30 | 32,734.14 | 696.47 | 327.34 | 1,023.81 |
| 15 | 2 | 25-Feb-10 | 27-Mar-10 | 30 | 32,037.67 | 696.47 | 320.38 | 1,016.85 |
| 16 | 2 | 27-Mar-10 | 26-Abr-10 | 30 | 31,341.20 | 696.47 | 313.41 | 1,009.88 |
| 17 | 2 | 26-Abr-10 | 26-May-10 | 30 | 30,644.73 | 696.47 | 306.45 | 1,002.92 |
| 18 | 2 | 26-May-10 | 25-Jun-10 | 30 | 29,948.26 | 696.47 | 299.48 | 995.95 |
| 19 | 2 | 25-Jun-10 | 25-Jul-10 | 30 | 29,251.79 | 696.47 | 292.52 | 988.99 |
| 20 | 2 | 25-Jul-10 | 24-Ago-10 | 30 | 28,555.32 | 696.47 | 285.55 | 982.02 |
| 21 | 2 | 24-Ago-10 | 23-Sep-10 | 30 | 27,858.85 | 696.47 | 278.59 | 975.06 |
| 22 | 2 | 23-Sep-10 | 23-Oct-10 | 30 | 27,162.38 | 696.47 | 271.62 | 968.09 |
| 23 | 2 | 23-Oct-10 | 22-Nov-10 | 30 | 26,465.91 | 696.47 | 264.66 | 961.13 |
| 24 | 2 | 22-Nov-10 | 22-Dic-10 | 30 | 25,769.44 | 696.47 | 257.69 | 954.16 |
| 25 | 3 | 22-Dic-10 | 21-Ene-11 | 30 | 25,072.97 | 696.47 | 250.73 | 947.20 |
| 26 | 3 | 21-Ene-11 | 20-Feb-11 | 30 | 24,376.50 | 696.47 | 243.76 | 940.23 |
| 27 | 3 | 20-Feb-11 | 22-Mar-11 | 30 | 23,680.03 | 696.47 | 236.80 | 933.27 |
| 28 | 3 | 22-Mar-11 | 21-Abr-11 | 30 | 22,983.56 | 696.47 | 229.84 | 926.31 |
| 29 | 3 | 21-Abr-11 | 21-May-11 | 30 | 22,287.09 | 696.47 | 222.87 | 919.34 |
| 30 | 3 | 21-May-11 | 20-Jun-11 | 30 | 21,590.62 | 696.47 | 215.91 | 912.38 |
| 31 | 3 | 20-Jun-11 | 20-Jul-11 | 30 | 20,894.15 | 696.47 | 208.94 | 905.41 |
| 32 | 3 | 20-Jul-11 | 19-Ago-11 | 30 | 20,197.68 | 696.47 | 201.98 | 898.45 |
| 33 | 3 | 19-Ago-11 | 18-Sep-11 | 30 | 19,501.21 | 696.47 | 195.01 | 891.48 |
| 34 | 3 | 18-Sep-11 | 18-Oct-11 | 30 | 18,804.74 | 696.47 | 188.05 | 884.52 |
| 35 | 3 | 18-Oct-11 | 17-Nov-11 | 30 | 18,108.27 | 696.47 | 181.08 | 877.55 |
| 36 | 3 | 17-Nov-11 | 17-Dic-11 | 30 | 17,411.80 | 696.47 | 174.12 | 870.59 |

| | | | | | | | | |
|--------------|---|-----------|-----------|-------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 37 | 4 | 17-Dic-11 | 16-Ene-12 | 30 | 16,715.33 | 696.47 | 167.15 | 863.62 |
| 38 | 4 | 16-Ene-12 | 15-Feb-12 | 30 | 16,018.86 | 696.47 | 160.19 | 856.66 |
| 39 | 4 | 15-Feb-12 | 16-Mar-12 | 30 | 15,322.39 | 696.47 | 153.22 | 849.69 |
| 40 | 4 | 16-Mar-12 | 15-Abr-12 | 30 | 14,625.92 | 696.47 | 146.26 | 842.73 |
| 41 | 4 | 15-Abr-12 | 15-May-12 | 30 | 13,929.45 | 696.47 | 139.29 | 835.76 |
| 42 | 4 | 15-May-12 | 14-Jun-12 | 30 | 13,232.98 | 696.47 | 132.33 | 828.80 |
| 43 | 4 | 14-Jun-12 | 14-Jul-12 | 30 | 12,536.51 | 696.47 | 125.37 | 821.84 |
| 44 | 4 | 14-Jul-12 | 13-Ago-12 | 30 | 11,840.04 | 696.47 | 118.40 | 814.87 |
| 45 | 4 | 13-Ago-12 | 12-Sep-12 | 30 | 11,143.57 | 696.47 | 111.44 | 807.91 |
| 46 | 4 | 12-Sep-12 | 12-Oct-12 | 30 | 10,447.10 | 696.47 | 104.47 | 800.94 |
| 47 | 4 | 12-Oct-12 | 11-Nov-12 | 30 | 9,750.63 | 696.47 | 97.51 | 793.98 |
| 48 | 4 | 11-Nov-12 | 11-Dic-12 | 30 | 9,054.16 | 696.47 | 90.54 | 787.01 |
| 49 | 5 | 11-Dic-12 | 10-Ene-13 | 30 | 8,357.69 | 696.47 | 83.58 | 780.05 |
| 50 | 5 | 10-Ene-13 | 09-Feb-13 | 30 | 7,661.22 | 696.47 | 76.61 | 773.08 |
| 51 | 5 | 09-Feb-13 | 11-Mar-13 | 30 | 6,964.75 | 696.47 | 69.65 | 766.12 |
| 52 | 5 | 11-Mar-13 | 10-Abr-13 | 30 | 6,268.28 | 696.47 | 62.68 | 759.15 |
| 53 | 5 | 10-Abr-13 | 10-May-13 | 30 | 5,571.81 | 696.47 | 55.72 | 752.19 |
| 54 | 5 | 10-May-13 | 09-Jun-13 | 30 | 4,875.34 | 696.47 | 48.75 | 745.22 |
| 55 | 5 | 09-Jun-13 | 09-Jul-13 | 30 | 4,178.87 | 696.47 | 41.79 | 738.26 |
| 56 | 5 | 09-Jul-13 | 08-Ago-13 | 30 | 3,482.40 | 696.47 | 34.82 | 731.29 |
| 57 | 5 | 08-Ago-13 | 07-Sep-13 | 30 | 2,785.93 | 696.47 | 27.86 | 724.33 |
| 58 | 5 | 07-Sep-13 | 07-Oct-13 | 30 | 2,089.46 | 696.47 | 20.89 | 717.36 |
| 59 | 5 | 07-Oct-13 | 06-Nov-13 | 30 | 1,392.99 | 696.47 | 13.93 | 710.40 |
| 60 | 5 | 06-Nov-13 | 06-Dic-13 | 30 | 696.52 | 696.52 | 6.97 | 703.49 |
| Total | | | | 1800 | 41,788.25 | 25,072.92 | 12,745.43 | 54,533.67 |

8-15 Tabla de Amortización del Crédito

Elaborado Por: Autores

Anexo XIV Capacidad de la Maquinaria Procesadora de Yogurt

Deliyogurt
Capacidad de la Maquinaria Escenario Normal (Dólares)

| Año | Demanda Anual | Demanda Diaria | Capacidad Máquina | Capacidad Máquina x Hora | Tiempo en Horas | Maquina Ocupada | Maquina Desocupada |
|------|---------------|----------------|-------------------|--------------------------|-----------------|-----------------|--------------------|
| 2009 | 695,028 | 2,896 | 98.00% | 800 | 3.69 | 46.17% | 53.83% |
| 2010 | 729,780 | 3,041 | 98.00% | 800 | 3.88 | 48.49% | 51.51% |
| 2011 | 766,269 | 3,193 | 98.00% | 800 | 4.07 | 50.91% | 49.09% |
| 2012 | 804,582 | 3,352 | 98.00% | 800 | 4.28 | 53.44% | 46.56% |
| 2013 | 844,811 | 3,520 | 98.00% | 800 | 4.49 | 56.12% | 43.88% |

Deliyogurt
Capacidad de la Maquinaria Escenario Optimista (Dólares)

| Año | Demanda Anual | Demanda Diaria | Capacidad Máquina | Capacidad Máquina x Hora | Tiempo en Horas | Maquina Ocupada | Maquina Desocupada |
|------|---------------|----------------|-------------------|--------------------------|-----------------|-----------------|--------------------|
| 2009 | 764,531 | 3,186 | 98.00% | 800 | 4.06 | 50.80% | 49.20% |
| 2010 | 818,048 | 3,409 | 98.00% | 800 | 4.35 | 54.35% | 45.65% |
| 2011 | 875,312 | 3,647 | 98.00% | 800 | 4.65 | 58.15% | 41.85% |
| 2012 | 919,077 | 3,829 | 98.00% | 800 | 4.88 | 61.05% | 38.95% |
| 2013 | 965,030 | 4,021 | 98.00% | 800 | 5.13 | 64.11% | 35.89% |

Deliyogurt
Capacidad de la Maquinaria Escenario Pesimista (Dólares)

| Año | Demanda Anual | Demanda Diaria | Capacidad Máquina | Capacidad Máquina x Hora | Tiempo en Horas | Maquina Ocupada | Maquina Desocupada |
|------|---------------|----------------|-------------------|--------------------------|-----------------|-----------------|--------------------|
| 2009 | 417,017 | 1,738 | 98.00% | 800 | 2.22 | 27.71% | 72.29% |
| 2010 | 429,528 | 1,790 | 98.00% | 800 | 2.28 | 28.54% | 71.46% |
| 2011 | 442,413 | 1,843 | 98.00% | 800 | 2.35 | 29.38% | 70.62% |
| 2012 | 455,685 | 1,899 | 98.00% | 800 | 2.42 | 30.28% | 69.72% |
| 2013 | 469,356 | 1,956 | 98.00% | 800 | 2.49 | 31.19% | 68.81% |

8-16 Capacidad de la Maquinaria Procesadora de Yogurt

Elaborado Por: Autores

Anexo XV Valor de Salvamento

| Dellyogurt Valor de Salvamento (Dólares) | | | |
|---|------------------|--------------------------|------------------|
| Descripción | Actual | % de Recuperación | 2013 |
| Obra Civil | 45,000.00 | 60.00% | 27,000.00 |
| Maquinaria y Equipo | 36,675.15 | 45.00% | 16,503.82 |
| Muebles y Enseres | 710.00 | 20.00% | 142.00 |
| Equipos de Oficina | 3,446.00 | 10.00% | 344.60 |
| Otros Activos | 100.00 | 0.00% | - |
| Total | 85,931.15 | | 43,990.42 |

8-17 Valor de Salvamento

Elaborado Por: Autores

Anexo XVI Proyección de Ventas

| |
|--|
| Deliyogurt |
| Proyección de Ventas Escenario Normal (Dólares) |

| Concepto | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Cantidades | | | | | |
| Funda de Durazno 1250cc | 347,514 | 364,890 | 383,135 | 402,292 | 422,407 |
| Funda de Durazno y Fresa 1250cc | 173,757 | 182,445 | 191,567 | 201,145 | 211,202 |
| Funda de Durazno y Mora 1250cc | 173,757 | 182,445 | 191,567 | 201,145 | 211,202 |
| Total | 695,028 | 729,780 | 766,269 | 804,582 | 844,811 |
| Precio | | | | | |
| Funda de Durazno 1250cc | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 0.75 |
| Funda de Durazno y Fresa 1250cc | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 0.75 |
| Funda de Durazno y Mora 1250cc | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 0.75 |
| Ingresos por Ventas | | | | | |
| Funda de Durazno 1250cc | 260,635.50 | 273,667.50 | 287,351.25 | 301,719.00 | 316,805.25 |
| Funda de Durazno y Fresa 1250cc | 130,317.75 | 136,833.75 | 143,675.25 | 150,858.75 | 158,401.50 |
| Funda de Durazno y Mora 1250cc | 130,317.75 | 136,833.75 | 143,675.25 | 150,858.75 | 158,401.50 |
| Total | 521,271.00 | 547,335.00 | 574,701.75 | 603,436.50 | 633,608.25 |
| Ventas + Impuestos | | | | | |
| Funda de Durazno 1250cc | 291,911.76 | 306,507.60 | 321,833.40 | 337,925.28 | 354,821.88 |
| Funda de Durazno y Fresa 1250cc | 145,955.88 | 153,253.80 | 160,916.28 | 168,961.80 | 177,409.68 |
| Funda de Durazno y Mora 1250cc | 145,955.88 | 153,253.80 | 160,916.28 | 168,961.80 | 177,409.68 |
| Total | 583,823.52 | 613,015.20 | 643,665.96 | 675,848.88 | 709,641.24 |

8-18 Proyección de Ventas Escenario Normal

Elaborado Por: Autores

| Deliyogurt | | | | | |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Proyección de Ventas Escenario Pesimista (Dólares) | | | | | |
| Concepto | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Cantidades | | | | | |
| Funda de Durazno 1250cc | 208,508 | 214,764 | 221,207 | 227,843 | 234,678 |
| Funda de Durazno y Fresa 1250cc | 104,254 | 107,382 | 110,603 | 113,921 | 117,339 |
| Funda de Durazno y Mora 1250cc | 104,254 | 107,382 | 110,603 | 113,921 | 117,339 |
| Total | 417,017 | 429,528 | 442,413 | 455,685 | 469,356 |
| Precio | | | | | |
| Funda de Durazno 1250cc | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 0.75 |
| Funda de Durazno y Fresa 1250cc | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 0.75 |
| Funda de Durazno y Mora 1250cc | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 0.75 |
| Ingresos por Ventas | | | | | |
| Funda de Durazno 1250cc | 156,381.30 | 161,073.00 | 165,905.25 | 170,882.25 | 176,008.50 |
| Funda de Durazno y Fresa 1250cc | 78,190.65 | 80,536.50 | 82,952.25 | 85,440.75 | 88,004.25 |
| Funda de Durazno y Mora 1250cc | 78,190.65 | 80,536.50 | 82,952.25 | 85,440.75 | 88,004.25 |
| Total | 312,762.60 | 322,146.00 | 331,809.75 | 341,763.75 | 352,017.00 |
| Ventas + Impuestos | | | | | |
| Funda de Durazno 1250cc | 175,147.06 | 180,401.76 | 185,813.88 | 191,388.12 | 197,129.52 |
| Funda de Durazno y Fresa 1250cc | 87,573.53 | 90,200.88 | 92,906.52 | 95,693.64 | 98,564.76 |
| Funda de Durazno y Mora 1250cc | 87,573.53 | 90,200.88 | 92,906.52 | 95,693.64 | 98,564.76 |
| Total | 350,294.11 | 360,803.52 | 371,626.92 | 382,775.40 | 394,259.04 |

8-19 Proyección de Ventas Escenario Pesimista

Elaborado Por: Autores

| |
|---|
| Deliyogurt |
| Proyección de Ventas Escenario Optimista (Dólares) |

| Concepto | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Cantidades | | | | | |
| Funda de Durazno 1250cc | 382,265 | 409,024 | 437,656 | 459,539 | 482,516 |
| Funda de Durazno y Fresa 1250cc | 191,133 | 204,512 | 218,828 | 229,769 | 241,257 |
| Funda de Durazno y Mora 1250cc | 191,133 | 204,512 | 218,828 | 229,769 | 241,257 |
| Total | 764,531 | 818,048 | 875,312 | 919,077 | 965,030 |
| Precio | | | | | |
| Funda de Durazno 1250cc | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 0.75 |
| Funda de Durazno y Fresa 1250cc | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 0.75 |
| Funda de Durazno y Mora 1250cc | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 0.75 |
| Ingresos por Ventas | | | | | |
| Funda de Durazno 1250cc | 286,699.05 | 306,768.00 | 328,242.00 | 344,654.25 | 361,887.00 |
| Funda de Durazno y Fresa 1250cc | 143,349.53 | 153,384.00 | 164,121.00 | 172,326.75 | 180,942.75 |
| Funda de Durazno y Mora 1250cc | 143,349.53 | 153,384.00 | 164,121.00 | 172,326.75 | 180,942.75 |
| Total | 573,398.11 | 613,536.00 | 656,484.00 | 689,307.75 | 723,772.50 |
| Ventas + Impuestos | | | | | |
| Funda de Durazno 1250cc | 321,102.94 | 343,580.16 | 367,631.04 | 386,012.76 | 405,313.44 |
| Funda de Durazno y Fresa 1250cc | 160,551.47 | 171,790.08 | 183,815.52 | 193,005.96 | 202,655.88 |
| Funda de Durazno y Mora 1250cc | 160,551.47 | 171,790.08 | 183,815.52 | 193,005.96 | 202,655.88 |
| Total | 642,205.88 | 687,160.32 | 735,262.08 | 772,024.68 | 810,625.20 |

8-20 Proyección de Ventas Escenario Optimista

Elaborado Por: Autores

Anexo XVII Costo de Ventas

| Deliyogurt | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------------------|-----------|-------------------|-------------------|-----------|-------------------|-------------------|-----------|-------------------|-------------------|-----------|-------------------|-------------------|-----------|-------------------|
| Costo de Venta Escenario Normal (Dólares) | | | | | | | | | | | | | | | |
| Concepto | 2009 | | | 2010 | | | 2011 | | | 2012 | | | 2013 | | |
| | Cant. | Cto. Uni. | Costo de Ventas | Cant. | Cto. Uni. | Costo de Ventas | Cant. | Cto. Uni. | Costo de Ventas | Cant. | Cto. Uni. | Costo de Ventas | Cant. | Cto. Uni. | Costo de Ventas |
| Funda de Durazno 1250cc | 347,514.00 | 0.53 | 185,674.92 | 364,890.00 | 0.53 | 195,111.95 | 383,135.00 | 0.54 | 205,053.26 | 402,292.00 | 0.54 | 215,527.02 | 422,407.00 | 0.54 | 226,563.65 |
| Funda de Durazno y Fresa 1250cc | 173,757.00 | 0.53 | 92,837.46 | 182,445.00 | 0.53 | 97,555.98 | 191,567.00 | 0.54 | 102,526.36 | 201,145.00 | 0.54 | 107,762.98 | 211,202.00 | 0.54 | 113,281.02 |
| Funda de Durazno y Mora 1250cc | 173,757.00 | 0.53 | 92,837.46 | 182,445.00 | 0.53 | 97,555.98 | 191,567.00 | 0.54 | 102,526.36 | 201,145.00 | 0.54 | 107,762.98 | 211,202.00 | 0.54 | 113,281.02 |
| Total | 695,028.00 | | 371,349.84 | 729,780.00 | | 390,223.91 | 766,269.00 | | 410,105.98 | 804,582.00 | | 431,052.98 | 844,811.00 | | 453,125.69 |
| Deliyogurt | | | | | | | | | | | | | | | |
| Costo de Venta Escenario Pesimista (Dólares) | | | | | | | | | | | | | | | |
| Concepto | 2009 | | | 2010 | | | 2011 | | | 2012 | | | 2013 | | |
| | Cant. | Cto. Uni. | Costo de Ventas | Cant. | Cto. Uni. | Costo de Ventas | Cant. | Cto. Uni. | Costo de Ventas | Cant. | Cto. Uni. | Costo de Ventas | Cant. | Cto. Uni. | Costo de Ventas |
| Funda de Durazno 1250cc | 208,508.40 | 0.57 | 119,255.42 | 214,764.00 | 0.57 | 123,183.56 | 221,207.00 | 0.58 | 127,274.66 | 227,843.00 | 0.58 | 131,538.06 | 234,678.00 | 0.58 | 135,984.01 |
| Funda de Durazno y Fresa 1250cc | 104,254.20 | 0.57 | 59,627.71 | 107,382.00 | 0.57 | 61,591.78 | 110,603.00 | 0.58 | 63,637.04 | 113,921.00 | 0.58 | 65,768.74 | 117,339.00 | 0.58 | 67,992.01 |
| Funda de Durazno y Mora 1250cc | 104,254.20 | 0.57 | 59,627.71 | 107,382.00 | 0.57 | 61,591.78 | 110,603.00 | 0.58 | 63,637.04 | 113,921.00 | 0.58 | 65,768.74 | 117,339.00 | 0.58 | 67,992.01 |
| Total | 417,016.80 | | 238,510.84 | 429,528.00 | | 246,367.12 | 442,413.00 | | 254,548.74 | 455,685.00 | | 263,075.54 | 469,356.00 | | 271,968.03 |
| Deliyogurt | | | | | | | | | | | | | | | |
| Costo de Venta Escenario Optimista (Dólares) | | | | | | | | | | | | | | | |
| Concepto | 2009 | | | 2010 | | | 2011 | | | 2012 | | | 2013 | | |
| | Cant. | Cto. Uni. | Costo de Ventas | Cant. | Cto. Uni. | Costo de Ventas | Cant. | Cto. Uni. | Costo de Ventas | Cant. | Cto. Uni. | Costo de Ventas | Cant. | Cto. Uni. | Costo de Ventas |
| Funda de Durazno 1250cc | 382,265.40 | 0.52 | 199,675.13 | 409,024.00 | 0.52 | 213,608.35 | 437,656.00 | 0.52 | 228,536.42 | 459,539.00 | 0.52 | 240,184.34 | 482,516.00 | 0.52 | 252,453.65 |
| Funda de Durazno y Fresa 1250cc | 191,132.70 | 0.52 | 99,837.56 | 204,512.00 | 0.52 | 106,804.18 | 218,828.00 | 0.52 | 114,268.21 | 229,769.00 | 0.52 | 120,091.91 | 241,257.00 | 0.52 | 126,226.30 |
| Funda de Durazno y Mora 1250cc | 191,132.70 | 0.52 | 99,837.56 | 204,512.00 | 0.52 | 106,804.18 | 218,828.00 | 0.52 | 114,268.21 | 229,769.00 | 0.52 | 120,091.91 | 241,257.00 | 0.52 | 126,226.30 |
| Total | 764,530.80 | | 399,350.25 | 818,048.00 | | 427,216.71 | 875,312.00 | | 457,072.84 | 919,077.00 | | 480,368.16 | 965,030.00 | | 504,906.25 |

8-21 Costo de Ventas

Elaborado Por: Autores

Anexo XVIII Costo de Oportunidad

Para determinar el costo de oportunidad aplicamos el costo ponderado de capital²², obteniendo la siguiente formula de cálculo

$$K_o = k_d (D/V) + K_e (P/V)$$

En donde:

Ko: Costo ponderado de capital

Kd: Costo del Préstamo

Ke: Rentabilidad exigida de la inversión

D: Monto de la Deuda

P : Monto del Patrimonio

V: Valor del Firma en el Mercado

Datos:

| Variable | Especificación | Valor |
|----------|---|--------------|
| Kd | Costo del Préstamo a largo plazo | 9% |
| Ke | Rentabilidad exigida por los inversionistas | 18% |
| D | Monto de la Deuda | USD41.788,25 |
| P | Monto del Patrimonio con Apalancamiento | USD75.000,00 |
| P | Monto del Patrimonio sin Apalancamiento | USD96.922,12 |
| V | Valor de la Firma en el Mercado | USD96.922,12 |

8-22 Datos para el cálculo del Costo de Capital Ponderado

Elaborado Por: Autores

Cálculo del Costo de Oportunidad con Apalancamiento Escenario Normal

$$K_o = 9\% * (41.788,25/96.922,12) + 18\% * (75.000/96.922,12)$$

$$K_o = 17.81\%$$

Cálculo del Costo de Oportunidad sin Apalancamiento

$$K_o = 9\% + 18\% * (41.788,25/96.922,12)$$

$$K_o = 16.76\%$$

²² Preparación y Evaluación de Proyectos, Nassir Sapag Chain/Reinaldo Sapag Chain, pag 300

Cálculo del Costo de Oportunidad con Apalancamiento Escenario Pesimista

$$K_o = 9\% * (41.032,64 / 96.922,12) + 18\% * (75.000 / 96.922,12)$$

$$K_o = 17.74\%$$

Cálculo del Costo de Oportunidad con Apalancamiento Escenario Optimista

$$K_o = 9\% * (43.469,96 / 96.922,12) + 18\% * (75.000 / 96.922,12)$$

$$K_o = 17.97\%$$



Anexo XIX Flujo de Efectivo

| Dellyogurt | | | | | | |
|---|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Flujo de Efectivo Escenario Normal Sin Apalancamiento(Dólares) | | | | | | |
| Especificación | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Ingresos Operacionales | | 521,271.00 | 547,335.00 | 574,701.75 | 603,436.50 | 633,608.25 |
| Total Ingresos | | 521,271.00 | 547,335.00 | 574,701.75 | 603,436.50 | 633,608.25 |
| Costo de Ventas | | 371,349.84 | 390,223.91 | 410,105.98 | 431,052.98 | 453,125.69 |
| Costo de Ventas - Depreciaciones | | 6,182.39 | 6,182.39 | 6,182.39 | 6,182.39 | 6,182.39 |
| Utilidad Bruta | | 143,738.77 | 150,928.70 | 158,413.38 | 166,201.13 | 174,300.17 |
| Gastos | | | | | | |
| Gastos Administración | | 21,853.18 | 23,904.83 | 26,154.75 | 28,622.25 | 31,328.50 |
| Gastos de Venta | | 30,528.07 | 32,559.14 | 34,743.44 | 37,093.80 | 39,624.21 |
| Depreciaciones y Amortizaciones | | 680.22 | 680.22 | 680.22 | 680.22 | 680.22 |
| Total Egresos | | 53,061.47 | 57,144.18 | 61,578.41 | 66,396.26 | 71,632.92 |
| Utilidad Operativa | | 90,677.30 | 93,784.52 | 96,834.97 | 99,804.86 | 102,667.25 |
| Gastos Financieros | | - | - | - | - | - |
| Beneficios antes de Impuestos y Participaciones | | 90,677.30 | 93,784.52 | 96,834.97 | 99,804.86 | 102,667.25 |
| Participación a los Trabajadores 15% | | 14,630.99 | 15,097.07 | 15,554.63 | 16,000.12 | 16,429.48 |
| Impuesto a la Renta 25% | | 20,727.23 | 21,387.52 | 22,035.73 | 22,666.84 | 23,275.09 |
| Utilidad Neta | | 55,319.08 | 57,299.94 | 59,244.60 | 61,137.90 | 62,962.68 |
| (+) Depreciaciones y Amortizaciones | | 6,862.61 | 6,862.61 | 6,862.61 | 6,862.61 | 6,862.61 |
| Inversión Inicial | -96,922.12 | | | | | |
| (-) Inversiones | | | | | -1,638.00 | |
| (-) Capital de Trabajo | -18,612.48 | | | | | 18,612.48 |
| Préstamo | | | | | | |
| Valor de Rescate | | | | | | 43,990.42 |
| Flujo de Efectivo | -115,534.60 | 62,181.69 | 64,162.54 | 66,107.21 | 66,362.51 | 132,428.18 |
| Dividendos | 100.00% | 55,319.08 | 57,299.94 | 59,244.60 | 61,137.90 | 62,962.68 |
| Utilidades Retenidas | | - | - | - | - | - |
| Reserva Legal | 10.00% | 5,531.91 | 5,729.99 | 5,924.46 | 6,113.79 | 6,296.27 |

| | |
|-----------------------------|-----------|
| Costo de Oportunidad | 17.81% |
| VAN | 99,066.43 |
| TIR | 52.39% |

8-23 Flujo de Efectivo Escenario Normal Sin Apalancamiento

Elaborado Por: Autores

| |
|--|
| Dellyogurt |
| Flujo de Efectivo Escenario Pesimista Sin Apalancamiento(Dólares) |

| Especificación | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ingresos Operacionales | | 312,762.60 | 322,146.00 | 331,809.75 | 341,763.75 | 352,017.00 |
| Total Ingresos | | 312,762.60 | 322,146.00 | 331,809.75 | 341,763.75 | 352,017.00 |
| Costo de Ventas | | 231,714.90 | 239,571.19 | 247,752.81 | 256,279.61 | 265,172.09 |
| Costo de Ventas - Depreciaciones | | 6,182.39 | 6,182.39 | 6,182.39 | 6,182.39 | 6,182.39 |
| Utilidad Bruta | | 74,865.31 | 76,392.42 | 77,874.55 | 79,301.74 | 80,662.51 |
| Gastos | | | | | | |
| Gastos Administración | | 21,333.37 | 23,537.55 | 25,971.42 | 28,659.13 | 31,627.32 |
| Gastos de Venta | | 22,305.34 | 23,698.10 | 25,204.96 | 26,836.64 | 28,604.85 |
| Depreciaciones y Amortizaciones | | 680.22 | 680.22 | 680.22 | 680.22 | 680.22 |
| Total Egresos | | 44,318.93 | 47,915.86 | 51,856.60 | 56,178.00 | 60,912.38 |
| Utilidad Operativa | | 30,546.38 | 28,476.56 | 26,017.94 | 23,125.75 | 19,750.13 |
| Gastos Financieros | | - | - | - | - | - |
| Beneficios antes de Impuestos y Participaciones | | 30,546.38 | 28,476.56 | 26,017.94 | 23,125.75 | 19,750.13 |
| Participación a los Trabajadores 15% | | 5,070.69 | 4,760.22 | 4,391.42 | 3,957.59 | 3,451.25 |
| Impuesto a la Renta 25% | | 7,183.48 | 8,092.37 | 7,465.42 | 6,727.91 | 5,867.13 |
| Utilidad Neta | | 18,292.21 | 15,623.98 | 14,161.10 | 12,440.24 | 10,431.75 |
| (+) Depreciaciones y Amortizaciones | | 6,862.61 | 6,862.61 | 6,862.61 | 6,862.61 | 6,862.61 |
| Inversión Inicial | -96,922.12 | | | | | |
| (-) Inversiones | | | | | -1,638.00 | |
| (-) Capital de Trabajo | -17,879.54 | | | | | 17,879.54 |
| Préstamo | | | | | | |
| Valor de Rescate | | | | | | 43,990.42 |
| Flujo de Efectivo | -114,801.66 | 25,154.83 | 22,486.59 | 21,023.71 | 17,664.86 | 79,164.32 |
| Dividendos | 100.00% | 18,292.21 | 15,623.98 | 14,161.10 | 12,440.24 | 10,431.75 |
| Utilidades Retenidas | | - | - | - | - | - |
| Reserva Legal | 10.00% | 1,829.22 | 1,562.40 | 1,416.11 | 1,244.02 | 1,043.18 |

| | |
|-----------------------------|------------|
| Costo de Oportunidad | 17.74% |
| VAN | -17,119.15 |
| TIR | 11.03% |

8-24 Flujo de Efectivo Escenario Pesimista sin Apalancamiento

Elaborado Por: Autores

| Dellyogurt | | | | | | |
|--|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Flujo de Efectivo Escenario Optimista Sin Apalancamiento(Dólares) | | | | | | |
| Especificación | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Ingresos Operacionales | | 573,398.11 | 613,536.00 | 656,484.00 | 689,307.75 | 723,772.50 |
| Total Ingresos | | 573,398.11 | 613,536.00 | 656,484.00 | 689,307.75 | 723,772.50 |
| Costo de Ventas | | 392,554.32 | 420,420.78 | 450,276.92 | 473,572.22 | 498,110.32 |
| Costo de Ventas - Depreciaciones | | 6,182.39 | 6,182.39 | 6,182.39 | 6,182.39 | 6,182.39 |
| Utilidad Bruta | | 174,661.40 | 186,932.83 | 200,024.69 | 209,553.13 | 219,479.78 |
| Gastos | | | | | | |
| Gastos Administración | | 21,437.62 | 23,415.30 | 25,580.71 | 27,946.78 | 30,538.06 |
| Gastos de Venta | | 32,278.99 | 34,848.63 | 37,629.16 | 40,135.99 | 42,830.70 |
| Depreciaciones y Amortizaciones | | 680.22 | 680.22 | 680.22 | 680.22 | 680.22 |
| Total Egresos | | 54,396.83 | 58,944.14 | 63,890.09 | 68,762.99 | 74,048.98 |
| Utilidad Operativa | | 120,264.57 | 127,988.69 | 136,134.60 | 140,790.15 | 145,430.81 |
| Gastos Financieros | | - | - | - | - | - |
| Beneficios antes de Impuestos y Participaciones | | 120,264.57 | 127,988.69 | 136,134.60 | 140,790.15 | 145,430.81 |
| Participación a los Trabajadores 15% | | 18,528.42 | 19,687.04 | 20,908.92 | 21,607.25 | 22,303.35 |
| Impuesto a la Renta 25% | | 26,248.59 | 27,889.97 | 29,620.97 | 30,610.28 | 31,596.42 |
| Utilidad Neta | | 75,487.56 | 80,411.69 | 85,604.71 | 88,572.62 | 91,531.04 |
| (+) Depreciaciones y Amortizaciones | | 6,862.61 | 6,862.61 | 6,862.61 | 6,862.61 | 6,862.61 |
| Inversión Inicial | -96,922.12 | | | | | |
| (-) Inversiones | | | | | -1,638.00 | |
| (-) Capital de Trabajo | -20,243.74 | | | | | 20,243.74 |
| Préstamo | | | | | | |
| Valor de Rescate | | | | | | 43,990.42 |
| Flujo de Efectivo | -117,165.86 | 82,350.17 | 87,274.30 | 92,467.31 | 93,797.23 | 162,627.80 |
| Dividendos | 100.00% | 75,487.56 | 80,411.69 | 85,604.71 | 88,572.62 | 91,531.04 |
| Utilidades Retenidas | | - | - | - | - | - |
| Reserva Legal | 10.00% | 7,548.76 | 8,041.17 | 8,560.47 | 8,857.26 | 9,153.10 |

| | |
|-----------------------------|------------|
| Costo de Oportunidad | 17.97% |
| VAN | 162,141.09 |
| TIR | 71.94% |

8-25 Flujo de Efectivo Escenario Optimista Sin Apalancamiento

Elaborado Por: Autores

Anexo XX Flujo de Efectivo con Apalancamiento

| Deliyogurt | | | | | | |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Flujo de Efectivo Escenario Normal Con Apalancamiento(Dólares) | | | | | | |
| Especificación | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Ingresos Operacionales | | 521,271.00 | 547,335.00 | 574,701.75 | 603,436.50 | 633,608.25 |
| Total Ingresos | | 521,271.00 | 547,335.00 | 574,701.75 | 603,436.50 | 633,608.25 |
| Costo de Ventas | | 364,553.90 | 383,427.98 | 403,310.06 | 424,257.04 | 446,329.76 |
| Costo de Ventas - Depreciaciones | | 6,182.39 | 6,182.39 | 6,182.39 | 6,182.39 | 6,182.39 |
| Utilidad Bruta | | 150,534.71 | 157,724.63 | 165,209.30 | 172,997.06 | 181,096.09 |
| Gastos | | | | | | |
| Gastos Administración | | 21,416.77 | 23,468.42 | 25,718.34 | 28,185.84 | 30,892.09 |
| Gastos de Venta | | 30,284.26 | 32,315.33 | 34,499.63 | 36,849.99 | 39,380.40 |
| Depreciaciones y Amortizaciones | | 680.22 | 680.22 | 680.22 | 680.22 | 680.22 |
| Total Egresos | | 52,381.25 | 56,463.96 | 60,898.19 | 65,716.04 | 70,952.70 |
| Utilidad Operativa | | 98,153.46 | 101,260.67 | 104,311.11 | 107,281.02 | 110,143.39 |
| Gastos Financieros | | 10,735.33 | 8,371.58 | 6,007.84 | 3,644.09 | 1,280.35 |
| Beneficios antes de Impuestos y Participaciones | | 87,418.13 | 92,889.09 | 98,303.27 | 103,636.93 | 108,863.04 |
| Participación a los Trabajadores 15% | | 14,538.79 | 15,153.05 | 15,758.79 | 16,352.45 | 16,929.98 |
| Impuesto a la Renta 25% | | 20,596.62 | 21,466.82 | 22,324.95 | 23,165.97 | 23,984.14 |
| Utilidad Neta | | 52,282.71 | 56,269.22 | 60,219.53 | 64,118.51 | 67,948.93 |
| (+) Depreciaciones y Amortizaciones | | 6,862.61 | 6,862.61 | 6,862.61 | 6,862.61 | 6,862.61 |
| Inversión Inicial | -96,922.12 | | | | | |
| (-) Inversiones | | | | | -1,638.00 | |
| (-) Capital de Trabajo | -18,612.48 | | | | | 18,612.48 |
| Préstamo | 41,788.25 | -8,357.64 | -8,357.64 | -8,357.64 | -8,357.64 | -8,357.64 |
| Valor de Rescate | | | | | | 43,990.42 |
| Flujo de Efectivo | -73,746.35 | 50,787.68 | 54,774.19 | 58,724.50 | 60,985.48 | 129,056.79 |
| Dividendos | 100.00% | 52,282.71 | 56,269.22 | 60,219.53 | 64,118.51 | 67,948.93 |
| Utilidades Retenidas | | - | - | - | - | - |
| Reserva Legal | 10.00% | 5,228.27 | 5,626.92 | 6,021.95 | 6,411.85 | 6,794.89 |

| | |
|-----------------------------|------------|
| Costo de Oportunidad | 17.81% |
| VAN | 113,123.25 |
| TIR | 73.40% |

8-26 Flujo de Efectivo con Apalancamiento Escenario Normal

Elaborado Por: Autores

| Dellyogurt | | | | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Flujo de Efectivo Escenario Pesimista Con Apalancamiento(Dólares) | | | | | | |
| Especificación | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Ingresos Operacionales | | 312,762.60 | 322,146.00 | 331,809.75 | 341,763.75 | 352,017.00 |
| Total Ingresos | | 312,762.60 | 322,146.00 | 331,809.75 | 341,763.75 | 352,017.00 |
| Costo de Ventas | | 231,714.90 | 239,571.19 | 247,752.81 | 256,279.61 | 265,172.09 |
| Costo de Ventas - Depreciaciones | | 6,182.39 | 6,182.39 | 6,182.39 | 6,182.39 | 6,182.39 |
| Utilidad Bruta | | 74,865.31 | 76,392.42 | 77,874.55 | 79,301.74 | 80,662.51 |
| Gastos | | | | | | |
| Gastos Administración | | 21,333.37 | 23,537.55 | 25,971.42 | 28,659.13 | 31,627.32 |
| Gastos de Venta | | 22,305.34 | 23,698.10 | 25,204.96 | 26,836.64 | 28,604.85 |
| Depreciaciones y Amortizaciones | | 680.22 | 680.22 | 680.22 | 680.22 | 680.22 |
| Total Egresos | | 44,318.93 | 47,915.86 | 51,856.60 | 56,176.00 | 60,912.38 |
| Utilidad Operativa | | 30,546.38 | 28,476.56 | 26,017.94 | 23,125.75 | 19,750.13 |
| Gastos Financieros | | 5,505.02 | 4,579.09 | 3,491.55 | 2,242.39 | 831.62 |
| Beneficios antes de Impuestos y Participaciones | | 25,041.36 | 23,897.47 | 22,526.39 | 20,883.36 | 18,918.51 |
| Participación a los Trabajadores 15% | | 4,244.94 | 4,073.35 | 3,867.69 | 3,621.24 | 3,326.51 |
| Impuesto a la Renta 25% | | 6,013.66 | 6,924.70 | 6,575.07 | 6,156.10 | 5,655.06 |
| Utilidad Neta | | 14,782.76 | 12,899.42 | 12,083.63 | 11,106.02 | 9,936.94 |
| (+) Depreciaciones y Amortizaciones | | 6,862.61 | 6,862.61 | 6,862.61 | 6,862.61 | 6,862.61 |
| Inversión Inicial | -96,922.12 | | | | | |
| (-) Inversiones | | | | | -1,638.00 | |
| (-) Capital de Trabajo | -17,879.54 | | | | | 17,879.54 |
| Préstamo | 41,032.64 | -8,206.56 | -8,206.56 | -8,206.56 | -8,206.56 | -8,206.56 |
| Valor de Rescate | | | | | | 43,990.42 |
| Flujo de Efectivo | -73,769.02 | 13,438.82 | 11,555.47 | 10,739.68 | 8,124.07 | 70,462.95 |
| Dividendos | 100.00% | 14,782.76 | 12,899.42 | 12,083.63 | 11,106.02 | 9,936.94 |
| Utilidades Retenidas | | - | - | - | - | - |
| Reserva Legal | 10.00% | 1,478.28 | 1,289.94 | 1,208.36 | 1,110.60 | 993.69 |
| Costo de Oportunidad | | 17.74% | | | | |
| VAN | | -10,251.80 | | | | |
| TIR | | 12.09% | | | | |

8-27 Flujo de Efectivo Escenario Pesimista con Apalancamiento

Elaborado Por: Autores

| Delyogurt | | | | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Flujo de Efectivo Escenario Optimista Con Apalancamiento(Dólares) | | | | | | |
| Especificación | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Ingresos Operacionales | | 573,398.11 | 613,536.00 | 656,484.00 | 689,307.75 | 723,772.50 |
| Total Ingresos | | 573,398.11 | 613,536.00 | 656,484.00 | 689,307.75 | 723,772.50 |
| Costo de Ventas | | 392,554.32 | 420,420.78 | 450,276.92 | 473,572.22 | 498,110.32 |
| Costo de Ventas - Depreciaciones | | 6,182.39 | 6,182.39 | 6,182.39 | 6,182.39 | 6,182.39 |
| Utilidad Bruta | | 174,661.40 | 186,932.83 | 200,024.69 | 209,553.13 | 219,479.78 |
| Gastos | | | | | | |
| Gastos Administración | | 21,437.62 | 23,415.30 | 25,580.71 | 27,946.78 | 30,538.06 |
| Gastos de Venta | | 32,278.99 | 34,848.63 | 37,629.16 | 40,135.99 | 42,830.70 |
| Depreciaciones y Amortizaciones | | 680.22 | 680.22 | 680.22 | 680.22 | 680.22 |
| Total Egresos | | 54,396.83 | 58,944.14 | 63,890.09 | 68,762.99 | 74,048.98 |
| Utilidad Operativa | | 120,264.57 | 127,988.69 | 136,134.59 | 140,790.14 | 145,430.80 |
| Gastos Financieros | | 3,502.26 | 2,731.12 | 1,959.98 | 1,188.84 | 417.70 |
| Beneficios antes de Impuestos y Participaciones | | 116,762.31 | 125,257.57 | 134,174.61 | 139,601.30 | 145,013.10 |
| Participación a los Trabajadores 15% | | 18,003.08 | 19,277.37 | 20,614.92 | 21,428.93 | 22,240.70 |
| Impuesto a la Renta 25% | | 25,504.36 | 27,309.60 | 29,204.48 | 30,357.65 | 31,507.65 |
| Utilidad Neta | | 73,254.87 | 78,670.60 | 84,355.21 | 87,814.73 | 91,264.75 |
| (+) Depreciaciones y Amortizaciones | | 6,862.61 | 6,862.61 | 6,862.61 | 6,862.61 | 6,862.61 |
| Inversión Inicial | -96,922.12 | | | | | |
| (-) Inversiones | | | | | -1,638.00 | |
| (-) Capital de Trabajo | -20,243.74 | | | | | 20,243.74 |
| Préstamo | 43,469.96 | -8,694.00 | -8,694.00 | -8,694.00 | -8,694.00 | -8,694.00 |
| Valor de Rescate | | | | | | 43,990.42 |
| Flujo de Efectivo | -73,695.90 | 71,423.48 | 76,839.21 | 82,523.83 | 84,345.34 | 153,667.52 |
| Dividendos | 100.00% | 73,254.87 | 78,670.60 | 84,355.21 | 87,814.73 | 91,264.75 |
| Utilidades Retenidas | | - | - | - | - | - |
| Reserva Legal | 10.00% | 7,325.49 | 7,867.06 | 8,435.52 | 8,781.47 | 9,126.48 |

| | |
|-----------------------------|------------|
| Costo de Oportunidad | 17.97% |
| VAN | 172,187.11 |
| TIR | 102.19% |

8-28 Flujo de Efectivo Escenario Optimista con Apalancamiento

Elaborado Por: Autores

Anexo XXI Punto de Equilibrio

| Dellyogurt | | | | | |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Punto de Equilibrio Escenario Normal | | | | | |
| Concepto | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Ventas en Unidades | 695,028.00 | 729,780.00 | 766,269.00 | 804,582.00 | 844,811.00 |
| Precio Promedio de Venta | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 0.75 |
| Ventas Netas | 521,271.00 | 547,335.00 | 574,701.75 | 603,436.50 | 633,608.25 |
| Costos Variables | 19,717.12 | 21,009.24 | 22,430.57 | 23,994.03 | 25,713.84 |
| Gastos Variables | 53,617.35 | 56,114.19 | 58,641.71 | 61,193.91 | 63,763.81 |
| Total Variables | 73,334.47 | 77,123.43 | 81,072.28 | 85,187.95 | 89,477.66 |
| Contribución | 447,936.53 | 470,211.57 | 493,629.47 | 518,248.55 | 544,130.59 |
| Costos Fijos | 351,632.71 | 369,214.67 | 387,675.42 | 407,058.94 | 427,411.85 |
| Gastos Fijos | 32,470.96 | 35,546.75 | 38,922.80 | 42,628.61 | 46,696.53 |
| Utilidad Netas | 63,832.86 | 65,450.15 | 67,031.24 | 68,561.00 | 70,022.21 |
| Verificación Utilidad Neta | 4,554.92 | 3,552.00 | 2,549.09 | 1,546.17 | 543.25 |
| Punto de Equilibrio USD | 409,200.69 | 429,772.74 | 451,346.11 | 473,969.91 | 497,696.10 |
| Precio de Venta | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 0.75 |
| Punto de Equilibrio en unidades | 545,600.91 | 573,030.31 | 601,794.82 | 631,959.89 | 663,594.80 |
| Capacidad Instalada Unidades | 700,000.0 | 800,000.0 | 800,000.0 | 900,000.0 | 900,000.0 |
| P.E.USD/Ventas Netas | 78.50% | 78.52% | 78.54% | 78.55% | 78.55% |
| P.E. Unidades/Capacidad Instalada | 77.94% | 71.63% | 75.22% | 70.22% | 73.73% |
| Ventas/Capacidad Instalada | 99.29% | 91.22% | 95.78% | 89.40% | 93.87% |

8-29 Punto de Equilibrio Escenario Normal

Elaborado Por: Autores

| Dellyogurt | | | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Punto de Equilibrio Escenario Pesimista | | | | | |
| Concepto | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Ventas en Unidades | 417,016.80 | 429,528.00 | 442,413.00 | 455,685.00 | 469,356.00 |
| Precio Promedio de Venta | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 0.75 |
| Ventas Netas | 312,762.60 | 322,146.00 | 331,809.75 | 341,763.75 | 352,017.00 |
| Costos Variables | 19,717.12 | 21,009.24 | 22,430.57 | 23,994.03 | 25,713.84 |
| Gastos Variables | 20,922.22 | 21,896.47 | 21,761.17 | 21,533.77 | 21,195.12 |
| Total Variables | 40,639.34 | 42,905.71 | 44,191.74 | 45,527.81 | 46,908.97 |
| Contribución | 272,123.26 | 279,240.29 | 287,618.01 | 296,235.94 | 305,108.03 |
| Costos Fijos | 218,793.71 | 225,357.88 | 232,118.17 | 239,081.51 | 246,254.18 |
| Gastos Fijos | 32,220.74 | 35,420.52 | 38,948.13 | 42,837.37 | 47,125.53 |
| Utilidad Netas | 21,108.81 | 18,461.89 | 16,551.71 | 14,317.07 | 11,728.32 |
| Verificación Utilidad Neta | 5,590.69 | 4,650.36 | 3,545.89 | 2,277.29 | 844.56 |
| Punto de Equilibrio USD | 251,468.73 | 259,984.47 | 267,782.51 | 275,825.39 | 284,114.64 |
| Precio de Venta | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 0.75 |
| Punto de Equilibrio en unidades | 335,291.63 | 346,645.96 | 357,043.34 | 367,767.18 | 378,819.51 |
| Capacidad Instalada Unidades | 500,000.0 | 500,000.0 | 500,000.0 | 500,000.0 | 500,000.0 |
| P.E.USD/Ventas Netas | 80.40% | 80.70% | 80.70% | 80.71% | 80.71% |
| P.E. Unidades/Capacidad Instalada | 67.06% | 69.33% | 71.41% | 73.55% | 75.76% |
| Ventas/Capacidad Instalada | 83.40% | 85.91% | 88.48% | 91.14% | 93.87% |

8-30 Punto de Equilibrio Escenario Pesimista

Elaborado Por: Autores

| Deliyogurt | | | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Punto de Equilibrio Escenario Optimista | | | | | |
| Concepto | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Ventas en Unidades | 764,530.80 | 818,048.00 | 875,312.00 | 919,077.00 | 965,030.00 |
| Precio Promedio de Venta | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 0.75 |
| Ventas Netas | 573,398.11 | 613,536.00 | 656,484.00 | 689,307.75 | 723,772.50 |
| Costos Variables | 19,717.12 | 21,009.24 | 22,430.57 | 23,994.03 | 25,713.84 |
| Gastos Variables | 63,948.61 | 68,558.87 | 73,428.69 | 76,655.39 | 79,939.71 |
| Total Variables | 83,665.73 | 89,568.11 | 95,859.26 | 100,649.42 | 105,653.55 |
| Contribución | 489,732.38 | 523,967.89 | 560,624.74 | 588,658.33 | 618,118.95 |
| Costos Fijos | 379,633.13 | 406,207.47 | 434,642.28 | 456,374.12 | 479,192.41 |
| Gastos Fijos | 32,533.51 | 35,554.20 | 38,866.86 | 42,484.34 | 46,451.89 |
| Utilidad Netas | 77,565.74 | 82,208.22 | 87,115.60 | 89,799.87 | 92,474.64 |
| Verificación Utilidad Neta | 3,553.67 | 2,771.21 | 1,988.75 | 1,206.29 | 423.83 |
| Punto de Equilibrio USD | 444,489.54 | 475,645.38 | 508,960.24 | 534,405.45 | 561,099.59 |
| Precio de Venta | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 0.75 |
| Punto de Equilibrio en unidades | 592,652.71 | 634,193.84 | 678,613.66 | 712,540.60 | 748,132.79 |
| Capacidad Instalada Unidades | 800,000.0 | 900,000.0 | 900,000.0 | 1,000,000.0 | 1,000,000.0 |
| P.E.USD/Ventas Netas | 77.52% | 77.53% | 77.53% | 77.53% | 77.52% |
| P.E. Unidades/Capacidad Instalada | 74.08% | 70.47% | 75.40% | 71.25% | 74.81% |
| Ventas/Capacidad Instalada | 95.57% | 90.89% | 97.26% | 91.91% | 96.50% |

8-31 Punto de Equilibrio Escenario Optimista

Elaborado Por: Autores

Anexo XXII Balance General

| Deliyogurt | | | | | | |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Balances Generales (Dólares) | | | | | | |
| Concepto | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Activo | | | | | | |
| Activo Circulante | | | | | | |
| Caja y Bancos | 19,866.13 | 110,701.11 | 113,874.83 | 116,990.82 | 118,387.47 | 121,313.87 |
| Cuentas por Cobrar | - | 11,583.80 | 12,163.00 | 12,771.15 | 13,409.70 | 14,080.18 |
| Inventario Productos en Proceso | - | 15,472.91 | 16,259.33 | 17,087.75 | 17,960.54 | 18,880.24 |
| Inventario Productos Terminados | - | 5,157.64 | 5,419.78 | 5,695.92 | 5,986.85 | 6,293.41 |
| Total Activo Circulante | 19,866.13 | 142,915.46 | 147,716.94 | 152,545.63 | 155,744.56 | 160,567.71 |
| Activo Fijo | | | | | | |
| Terreno | - | - | - | - | - | - |
| Obra Civil | 45,000.00 | 45,000.00 | 45,000.00 | 45,000.00 | 45,000.00 | 45,000.00 |
| Maquinaria y Equipo | 49,304.12 | 49,304.12 | 49,304.12 | 49,304.12 | 49,304.12 | 49,304.12 |
| Muebles y Enseres | 710.00 | 710.00 | 710.00 | 710.00 | 710.00 | 710.00 |
| Equipos de Oficina | 1,808.00 | 1,808.00 | 1,808.00 | 1,808.00 | 3,446.00 | 3,446.00 |
| Otros Activos | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 |
| Subtotal | 96,922.12 | 96,922.12 | 96,922.12 | 96,922.12 | 98,560.12 | 98,560.12 |
| Depreciación Acumulada | - | (7,476.15) | (14,952.30) | (22,428.45) | (29,904.60) | (37,380.75) |
| Total Activo Fijo | 96,922.12 | 89,445.97 | 81,969.82 | 74,493.67 | 68,655.52 | 61,179.37 |
| Total Activo | 116,788.25 | 232,361.43 | 229,686.76 | 227,039.31 | 224,400.08 | 221,747.08 |
| Pasivo | | | | | | |
| Pasivo Corto Plazo | | | | | | |
| Créditos Bancarios | 8,357.64 | 8,357.64 | 8,357.64 | 8,357.64 | 8,357.69 | - |
| Impuestos por pagar | - | 33,707.06 | 35,196.98 | 36,666.32 | 38,106.47 | 39,507.64 |
| Proveedores | - | 30,945.82 | 32,518.66 | 34,175.50 | 35,921.08 | 37,760.47 |
| Total Pasivo Corto Plazo | 8,357.64 | 73,010.52 | 76,073.28 | 79,199.46 | 82,385.25 | 77,268.12 |
| Pasivo Largo Plazo | | | | | | |
| Créditos a Largo Plazo | 33,430.61 | 25,072.97 | 16,715.33 | 8,357.69 | (0.00) | (0.00) |
| Total Pasivo Largo Plazo | 33,430.61 | 25,072.97 | 16,715.33 | 8,357.69 | (0.00) | (0.00) |
| Total Pasivo | 41,788.25 | 98,083.49 | 92,788.61 | 87,557.15 | 82,385.24 | 77,268.11 |
| Patrimonio | | | | | | |
| Capital Social | 75,000.00 | 75,000.00 | 75,000.00 | 75,000.00 | 75,000.00 | 75,000.00 |
| Reserva Legal | - | 5,927.79 | 6,189.81 | 6,448.22 | 6,701.48 | 6,947.90 |
| Utilidad Acumulada | - | (5,927.79) | (6,189.81) | (6,448.22) | (6,701.48) | (6,947.90) |
| Utilidad del Ejercicio | - | 59,277.94 | 61,898.15 | 64,482.15 | 67,014.83 | 69,478.96 |
| Total Patrimonio | 75,000.00 | 134,277.94 | 136,898.15 | 139,482.15 | 142,014.83 | 144,478.96 |
| Pasivo + Patrimonio | 116,788.25 | 232,361.43 | 229,686.76 | 227,039.30 | 224,400.08 | 221,747.07 |

8-32 Balance General

Elaborado Por: Autores

Anexo XXIII Estado de Perdidas y Ganancias

| Dellyogurt | | | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Estado de Resultados (Dólares) | | | | | |
| Concepto | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Ventas Netas | 521,271.00 | 547,335.00 | 574,701.75 | 603,436.50 | 633,608.25 |
| Costo de ventas | 364,553.90 | 383,427.98 | 403,310.06 | 424,257.04 | 446,329.76 |
| Depreciación | 6,795.93 | 6,795.93 | 6,795.93 | 6,795.93 | 6,795.93 |
| Utilidad Bruta | 149,921.17 | 157,111.09 | 164,595.76 | 172,383.53 | 180,482.56 |
| Gastos Administración | 21,416.77 | 23,468.42 | 25,718.34 | 28,185.84 | 30,892.09 |
| Gastos de Venta | 30,284.26 | 32,315.33 | 34,499.63 | 36,849.99 | 39,380.40 |
| Depreciaciones | 680.22 | 680.22 | 680.22 | 680.22 | 680.22 |
| Utilidad Operativa | 97,539.92 | 100,647.13 | 103,697.57 | 106,667.48 | 109,529.85 |
| Gastos Financieros | 4,554.92 | 3,552.00 | 2,549.09 | 1,546.17 | 543.25 |
| Utilidad Antes de Impuestos y Participaciones | 92,985.00 | 97,095.13 | 101,148.48 | 105,121.31 | 108,986.60 |
| Participación Laboral | 13,947.75 | 14,564.27 | 15,172.27 | 15,768.20 | 16,347.99 |
| Impuesto a la Renta | 19,759.31 | 20,632.72 | 21,494.05 | 22,338.28 | 23,159.65 |
| Utilidad Neta | 59,277.94 | 61,898.15 | 64,482.15 | 67,014.83 | 69,478.96 |

8-33 Estado de Perdidas y Ganancias

Elaborado Por: Autores

Bibliografía

- ✓ Brealey- Myers. Principios de Finanzas Administrativas. 7ed. Editorial Mac Graw Hill
- ✓ Dan Thomas. El sentido de los Negocios. 1ed. Editorial Continental. 1995
- ✓ Fred. R. David. Conceptos de Administración Estratégica. 9ed. Person Prentice May. 2003
- ✓ Galindo, Edwin. Estadística para la Administración e Ingeniería. 1ed. Gráficas Mediavilla Hnos. 1999
- ✓ Kinnear – Taylor. Investigación de Mercados. 5ed. Mc Graw Hill
- ✓ Naresh K, Malhotra. Investigación de Mercados Un Enfoque Aplicado. 4ed. Pearson Educación
- ✓ Porter, Michael. Ventaja Competitiva. 13ed. México: Editorial Continental S.A. 1996
- ✓ L. Gayle Rayburn, Contabilidad y administración de Costos, editorial Mc Graw Hill, 1999
- ✓ Richard A. Brealey, Principios finanzas Corporativas cuarta edición, editorial Mc Graw Hill
- ✓ Aviles Carlos, Metodología de la Investigación Científica, Segunda edición, Sur editores, Ecuador 2004
- ✓ Zapata Pedro, contabilidad general 4, Cuarta Edición, Editoril Mc Graw Hill, Colombia 2002
- ✓ William J. stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walter, Fundamentos de Marketing, Editorial Mc Graw Hill, Mexico, 1996

- ✓ “Estrategia y Ventaja Competitiva”, Michael Porter, Editorial Deusto.
- ✓ “Preparación y Evaluación de Plan de Negocios”, Nassir Sapag Chain, Reinaldo Sapag Chain, Mc Graw Hill, Colombia, 1988
- ✓ “Plantación Estratégica Aplicada”, Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan, J. William Pfeiffer, Editorial McGraww-Hill, Colombia1998

Instituciones:

- ✓ Superintendencia de Bancos y Seguros
- ✓ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
- ✓ Instituto de Propiedad Intelectual
- ✓ Cámara de industrias de Guayaquil.

Publicaciones:

- ✓ Cuentas Nacionales Anuales N0 20.2001.2005
- ✓ Velastegui Martínez, L.A.: "Impacto de la Migración & las Remesas en la Economía Ecuatoriana" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 58, marzo
- ✓ Diario “El Universo”, domingo 10 de Septiembre 2006

Fuentes Electrónicas:

- ✓ www.bce.fin.ec
- ✓ www.inen.gov.ec
- ✓ www.sri.gov.ec
- ✓ www.inec.gov.ec

- ✓ www.cedatos.com.ec
- ✓ www.elcomercio.com
- ✓ www.bancomext.com
- ✓ www.wanadoo.es
- ✓ www.elmercurio.com.ec
- ✓ www.hoy.com.ec
- ✓ www.eumed.net
- ✓ www.industriaalimenticia.com
- ✓ www.pymes-ecuador.com
- ✓ www.supercias.gov.ec

Deli