



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN
HACIA CHILE DE CUAJADA AZUCARADA DE LECHE VACUNA”**

AUTOR

WALTER ANTONIO ACEVEDO BERNAL

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN HACIA
CHILE DE CUAJADA AZUCARADA DE LECHE VACUNA”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Licenciatura en Negocios
Internacionales

Profesor guía:

Luis Fernando Bustos Burbano

Autor

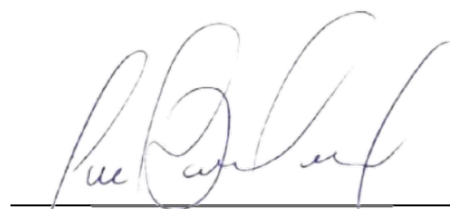
Walter Antonio Acevedo Bernal

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la producción y exportación hacia Chile de cuajada azucarada de leche vacuna, a través de reuniones periódicas con el estudiante Walter Acevedo Bernal, en el semestre 2020-20, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.



Luis Fernando Bustos Burbano

C.I. 1702469980

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la producción y exportación hacia Chile de cuajada azucarada de leche vacuna, del estudiante Walter Acevedo Bernal, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.



Alejandra Tapia Rosas, MIB

C.I. 1716180094

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

Handwritten signature in black ink, consisting of the letters 'WAAB' in a cursive, stylized font.

Walter Antonio Acevedo Bernal

C.I. 1718016007

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia, agradezco a dios por darme vida y sabiduría para cumplir este logro tan valioso.

En segundo lugar, agradezco a mi padre y madre, que son la razón y fuerza de mis logros, gracias a su crianza y su ejemplo he aprendido a triunfar en la vida.

.

Para finalizar, agradezco a todos los docentes y guías que me apoyaron en este trayecto, más que profesores, los considero amigos.

DEDICATORIA:

A mis padres Tony y Tania, mis dos hermanitas Julissa y Tania, que son la alegría de mis días y el pilar de mi vida. También se lo dedico a mi abuelito Walter y mi abuelita Guillermina, que son los segundos padres que la vida me regalo.

RESUMEN

El siguiente plan de negocios está enfocado en determinar la factibilidad de la creación de una empresa en Ecuador para producir un producto lácteo innovador, conocido como cuajada, y su futura exportación hacia Chile, específicamente hacia la ciudad de Santiago de Chile, por su ubicación estratégica y la cantidad de población, además del alto consumo de lácteos.

A fin de evaluar el impacto que este proyecto tendrá en el mercado chileno, se hará un análisis de entornos para identificar las oportunidades y amenazas del sector, y que tan atractivo realmente es el mercado chileno. En adición se evaluará el comportamiento del consumidor, mediante una profunda investigación cualitativa y cuantitativa, haciendo uso de entrevistas, encuestas y análisis de datos, para establecer las preferencias del consumidor y lograr ser competitivos en el mercado extranjero.

En base a los resultados obtenidos, se comprobará la oportunidad del negocio para luego seguir con el plan de marketing para llegar al consumidor. Consecuentemente, constituiremos la estructura óptima de la empresa, para llegar a ser competitivos en el negocio y fijar correctamente todos los procesos y los responsables. Para finalizar se utilizó un análisis financiero proyectado, para la viabilidad financiera del proyecto.

Se comprobó la creación de la cuajada azucarada, ya que se encontró que no se aprovecha la materia prima existente en el país, además de ser un producto tradicional y altamente nutritivo. Seguido de una demanda creciente de productos orgánicos, saludables, que aporten beneficios al ser humano. Innovando con un alimento natural, sin procesos químicos y que pueda ser disfrutado como un postre, pero con los beneficios de un medicamento. Además de dar la oportunidad a las personas intolerantes a la lactosa de consumir un producto lácteo que les aporte el calcio necesario para sus huesos, incluyendo otros beneficios. Se descubrió que, para ser competitivos y rentables en la comercialización de este producto, se debe apuntar a una economía de escala, para disminuir los costos de producción, mayormente posible.

ABSTRACT

The following business plan is focused on determining the feasibility of creating a company in Ecuador to produce an innovative dairy product, known as curd, and its future export to Chile, specifically to the city of Santiago de Chile, due to its strategic location and the amount of population, in addition to the high consumption of dairy products.

In order to evaluate the impact that this project will have on the Chilean market, an environment analysis will be done to identify the opportunities and threats of the sector, and how attractive the Chilean market really is. In addition, consumer behavior will be evaluated, through in-depth qualitative and quantitative research, using interviews, surveys and data analysis, to establish consumer preferences and become competitive in the foreign market.

Based on the results obtained, the business opportunity will be checked and then the marketing plan to reach the consumer will be followed. Consequently, we will constitute the optimal structure of the company, to become competitive in the business and to set correctly all the processes and the people in charge. Finally, we used a projected financial analysis, for the financial viability of the project.

The creation of the sugared curd was verified, since it was found that the existing raw material in the country is not used, besides being a traditional and highly nutritious product. Followed by a growing demand for organic, healthy products that provide benefits to the human being. Innovating with a natural food, without chemical processes and that can be enjoyed as a dessert, but with the benefits of a medicine. In addition to giving people who are lactose intolerant the opportunity to consume a dairy product that provides the necessary calcium for their bones, including other benefits. It was found that, in order to be competitive and profitable in the marketing of this product, an economy of scale must be aimed at.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación	1
1.1.1. Objetivo General del trabajo.....	1
1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS.....	2
2.1. Análisis del entorno externo (PEST)	2
2.1.1. Entorno externo Ecuador	2
2.1.2. Entorno externo Chile.....	7
2.2. Análisis de la industria (Porter)	10
2.2.1. El poder de negociación de los compradores	11
2.2.2. El poder de negociación de los proveedores	12
2.2.3. Amenaza de nuevos competidores	13
2.2.4. Amenaza de productos sustitutos	14
2.2.5. Rivalidad En la Industria.....	15
2.3. Matriz EFE.....	15
2.4. Conclusiones del Análisis de Entornos	16
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	18
3.1. Investigación Cualitativa	18
3.1.1. Entrevista a expertos.....	19
3.1.2. Entrevista a clientes potenciales chilenos	22
3.2. Investigación Cuantitativa	23
3.3. Conclusiones del Análisis del Cliente:	25
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	26
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio	26
5. PLAN DE MARKETING.....	31
5.1. Estrategia general de marketing	31
5.1.1. Estrategia de internacionalización.....	31
5.2. Mercado Objetivo.....	32
5.2.1. Propuesta de Valor.....	33

5.2.2.	Estrategia general de posicionamiento	34
5.3.	Mezcla de Marketing.....	35
5.3.1.	Producto.....	35
5.3.2.	Precio.....	38
5.3.3.	Plaza	40
5.3.4.	Promoción.....	41
6.	PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	43
6.1.	Misión, Visión y Objetivos de la Organización	43
6.1.1.	Misión.....	43
6.1.2.	Visión	43
6.1.3.	Objetivos de la Organización.....	43
6.2.	Plan de Operaciones	44
6.2.1.	Mapa de Procesos	44
6.2.2.	Cadena de Valor	45
6.2.3.	Ciclo Operacional.....	46
6.3.	Estructura Organizacional.....	50
6.3.1.	Estructura legal de la empresa.....	50
6.3.2.	Diseño organizacional de la empresa	51
7.	EVALUACIÓN FINANCIERA	53
7.1.	Proyección de ingresos, costos y gastos	53
7.1.1.	Proyección de Ingresos.....	53
7.1.2.	Proyección de Costos	53
7.1.3.	Proyección de Gastos	54
7.2.1.	Inversión inicial.....	55
7.2.2.	Capital de trabajo	55
7.2.3.	Estructura de capital.....	55
7.3.	Proyección de los estados financieros	56
7.3.1.	Estado de Resultados	56
7.3.2.	Estado de Situación Financiera.....	57
7.3.3.	Estado de Flujo de Efectivo.....	58

7.3.4.	Estado de Flujo de Caja	58
7.4.	Evaluación de la factibilidad financiera	59
7.4.1.	Proyección de flujo de caja del inversionista	59
7.4.2.	Cálculo de la tasa de descuento	59
7.4.3.	Criterios de Valoración	59
7.5.	Índices Financieros	60
8.	CONCLUSIONES	61
	REFERENCIAS	63

ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla 1.	Código CIU	2
Tabla 2.	Variables Políticas Ecuador	2
Tabla 3.	Variables Económicas Ecuador	3
Tabla 4.	Variables Sociales Ecuador	5
Tabla 5.	Variables Tecnológicas Ecuador	6
Tabla 6.	Variables Políticas Chile	7
Tabla 7.	Variables Económicas Chile	8
Tabla 8.	Variables Sociales Chile	9
Tabla 9.	Variables Tecnológicas Chile	10
Tabla 10.	Matriz EFE	16
Tabla 11.	Segmentación Mercado Objetivo	32
Tabla 12.	Modelo Canvas	33
Tabla 13.	Comparación productos	35
Tabla 14.	Composición Nutricional Cuajada	36
Tabla 15.	Costo Unitario del producto	39
Tabla 16.	Proyección de costos de Marketing Mix	42
Tabla 17.	Tiempo Aprox. de Producción	47
Tabla 18.	Propiedad, Planta y Equipo	50
Tabla 19.	Proyección de ingresos	53
Tabla 20.	Proyección de Costos	54
Tabla 21.	Proyección de gastos	54
Tabla 22.	Inversión Inicial	55
Tabla 23.	Capital de Trabajo	55
Tabla 24.	Estructura de Capital	56
Tabla 25.	Estado de Resultados Anual	56
Tabla 26.	Estado de Situación Financiera	57
Tabla 27.	Estado de Flujo de Efectivo Proyectado	58
Tabla 28.	Estado de flujo de caja anual proyectado	58
Tabla 29.	Tasa de Descuento	59
Tabla 30.	Evaluación Financiera	59

ÍNDICE DE FIGURAS:

Figura 1. Consumo de lácteos en Latino América	12
Figura 2. Tasas de crecimiento por producto lácteo.....	13
Figura 3. Precio Van Westendorp	25
Figura 4. Envases 125 g	35
Figura 5. Logotipo	37
Figura 6. Empaque primario y secundario.....	37
Figura 7. Canal de Distribución	40
Figura 8. Mapa de Procesos de La Selecta	44
Figura 9. Cadena de Valor de "La Selecta"	45
Figura 10. Flujograma Operativo de "La Selecta"	46
Figura 11. Organigrama de La Selecta	51

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación

La leche es el alimento casi perfecto, hay muchos tipos de productos lácteos producidos en diferentes países del mundo. La cuajada es el producto perfecto, combina lo nutritivo de la leche y lo delicioso de un yogurt, con mejor consistencia y nutrientes.

En esta era de industrialización, el hábito alimentario de la gente común está cambiando a medida que crecen se vuelven más conscientes de la salud. La cuajada se obtiene a través de la coagulación del cuajo, se puede decir que es el “*elixir de la leche*” y muy pocas personas conocen su uso, el postre más genuino.

Se lo puede incluir en la dieta diaria de cualquier persona por su valioso contenido vitamínico y nutrientes como hidratos de carbono, calcio, Vitamina A, Vitamina B2, Vitamina D y unas 110 calorías por 100 mg. Un estudio llevado a cabo por la Universidad de Navarra ha demostrado que, si se sigue una dieta equilibrada, dentro de la cual se incluye una cuajada al día, no se engorda ni se produce un aumento del colesterol, más bien ayuda a controlar los niveles de azúcar en la sangre.

Se eligió a Chile, porque es el mayor consumidor de lácteos en Latinoamérica, con 160 kilos por año. También por su alto poder adquisitivo y atractivo perfil del consumidor.

El estudio de este proyecto nos permitirá analizar la factibilidad de la producción de cuajada en el Ecuador y la exportación hacia Chile, así analizando el mercado chileno, la eficiencia de nuestro producto y las tendencias principales, para determinar si hay una oportunidad de negocio.

1.1.1. Objetivo General del trabajo

Determinar la factibilidad del plan de negocios para la producción y exportación de Cuajada azucarada a base de leche de vaca, empacados en botes biodegradables hacia Chile.

1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo

- Analizar los factores del macro entorno y analizar profundamente la industria de los países involucrados, en la industria de la leche y sus productos, mediante el uso del PEST y del PORTER.
- Realizar una investigación cualitativa y cuantitativa, para determinar las tendencias, preferencias y puntos claves de los clientes principales de la industria
- Obtener una visión del mercado objetivo en Chile y de la facilidad de la producción del producto en el Ecuador.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

Para el análisis de entornos es importante identificar la clasificación industrial (CIIU) en la que se encuentra la empresa al producir cuajada, con adición de miel de panela, esta es la siguiente:

Tabla 1. Código CIIU

C	Industrias Manufactureras
C105	Elaboración de productos lácteos.
C10500	Elaboración de productos lácteos.
C1050.09	Elaboración de otros productos lácteos: manjar de leche

Tomado de INEC, 2017

2.1. Análisis del entorno externo (PEST)

2.1.1. Entorno externo Ecuador

- Entorno político

Tabla 2. Variables Políticas Ecuador

Variable	Análisis	Oportunidad / Amenaza
Estabilidad Política y Democracia	Ecuador es un país liderado por una presidencia democrática, con Lenin Moreno como presidente de la nación. La estabilidad política de un país y su democracia, son incentivos para la inversión de empresas. En conjunto al trabajo del Ministerio de Industrias y Productividad, se está situado en la perspectiva mundial al Ecuador, como un país más estable, así incentivando la inversión extranjera. (MIPRO, 2019)	Oportunidad

Acuerdos Comerciales	<p>Ecuador mantiene el Acuerdo de Complementación Económica N° 65 con Chile, donde se redujeron trabas al comercio y el arancel a 97% de productos comercializados (SICE, 2019). En febrero de 2020 se firmó una nueva profundización de dicho acuerdo con nuevas materias, enfocadas a la modernización de la relación bilateral, con facilitación de comercio, apoyo a PYMES, medio ambiente, cadena de valor y otros (Ecuador TV, 2020). Al finalizar este año, se firmará un TLC completo entre ambas partes.</p> <p>Según la partida arancelaria de nuestro producto 0403.90.00.10 correspondiente a cuajada de leche (con adición de edulcorante) puede ser exportado a Chile excluyendo el pago de aranceles, esto nos da la oportunidad de ingresar con precios competitivos.</p>	Oportunidad
Apoyo del Gobierno	<p>En el evento "Ecuador País Lechero", se reunieron los ministros influyentes en la industria apoyada en nuestro CIU, para acentuar el respaldo del gobierno al sector lácteo, así despenalizando la comercialización del suero de leche (en polvo). Además, de establecer políticas que reactivan la industria lechera en el país, brindando el apoyo, al reducir los aranceles a la importación de maquinaria necesaria para el sector, e incentivando los emprendimientos, ofreciendo 2000 millones de dólares en líneas de créditos. Además de promover el consumo de la leche, mediante campañas de publicidad favorables (SECOM, 2019).</p>	Oportunidad

- Entorno económico

Tabla 3. Variables Económicas Ecuador

Variable	Análisis	Oportunidad / Amenaza
Tasas de Interés	<p>La tasa de interés para el sector productivo PYMES entre el año 2018 y el año 2019, tuvo un incremento porcentual del 0,16%, así resultando en el mes de octubre de 2019 una tasa de interés activa efectiva de 11.36% anual. (BCE, 2019)</p> <p>Esta estabilidad en el mercado financiero apoya al negocio, ya que como se mencionó antes, al igual el gobierno apoyara con créditos especializados en la industria de la leche, bajo el CIU C105. Pudiendo financiar nuestras actividades mediante créditos, provistos por Banecuador, con tasas preferenciales.</p> <p>En adición la tasa pasiva referencial del país ha tenido un incremento porcentual de 0.76%, en 2019 la tasa</p>	Oportunidad

	<p>pasiva se ubica en 6,03% significando que tenemos un mejor rendimiento al depositar nuestro dinero en los bancos, lo que incentiva a la inversión en el país. La tasa activa también sufrió un incremento, pero no en tal magnitud, ya que al 2019 solo se incrementó un 0,45%, alcanzando un 8.34% en el 2019. (BCE, 2019)</p>	
<p>Crecimiento de la Industria</p>	<p>La industria de los lácteos se encuentra en auge, aunque en comparación de los últimos datos recopilados, podemos ver que hubo un decrecimiento entre el 2015 y el 2017. La industria madre perteneciente a nuestro CIU es la manufactura y producción de alimentos y bebidas, la cual percibió un decrecimiento del -0.7% de aporte al PIB. Esto afecto directamente a la participación del PIB del sector lácteo y sus derivados en el 2015 su participación del PIB fue 0,39% y en el 2017 fue 0,35%, registrando un decrecimiento porcentual de -0,04%. (CFN, 2019)</p> <p>Tomando en cuenta que la producción de alimentos y bebidas representa el 38% de la industria manufacturera, y con una producción de 3229,67 millones en el 2016, con una participación del PIB de 4,67% (CFN, 2019). Al ser un sector tan importante en la producción económica del país, debemos tomar en cuenta el bajo crecimiento de la industria de los lácteos y su bajo aporte al PIB, así como el decrecimiento.</p>	<p>Amenaza</p>
<p>Inflación y Deuda</p>	<p>La inflación para marzo de 2019 para la industria de alimentos y bebidas fue negativa, resultando en una deflación del -1.05%, en comparación con 2019 a nivel país donde la inflación fue -0.12%. Esto quiere decir que los precios en el mercado están yendo a la baja, y no se está notando una reactivación económica en el país. (ASOBANCA, 2019)</p> <p>El problema de la deflación se radica en que los precios bajan, en Ecuador se está detectando una deflación anual, aunque en el primer trimestre de 2019 fue positiva, en los siguientes trimestres volvió a ser negativa, al ser una economía desequilibrada y con un alta deuda externa, que en junio del 2019 contabilizo 55605 millones de dólares (Universo, 2019), se supone un problema, ya que se reducen precios, pero no la deuda, esto provoca una subida de la deuda en relación al PIB</p>	<p>Amenaza</p>

- Entorno Social

Tabla 4. Variables Sociales Ecuador

Variable	Análisis	Oportunidad / Amenaza
Empleo en el sector	<p>El sector de alimentos y bebidas es un gran apoyo no solo en la producción del país, sino también en la generación de empleo. A niveles del censo de 2015, la industria manufacturera produjo empleo para 226000 personas. El sector de alimentos y bebidas posee el 44.5% del personal ocupado en la industria de manufactura según los datos del censo, así aportando a generar 100570 plazas de empleo.</p> <p>De estos el sector lácteo aporta un 4,2%, genero aproximadamente 4200 empleos en el sector lechero. (INEC, 2015) A nivel del empleo en los años siguientes, vamos a analizar el empleo en el año 2019. En la industria de los lácteos, en la elaboración de productos lácteos alimenticios donde la cantidad de empleados fue de 4663 personas, esto es positivo, ya que nos muestra un incremento respecto a los datos del 2015. La población donde más se concentra el empleo de este sector es Guayas, con un 35%, precedida por Pichincha con un 32%, así siendo estas dos poblaciones los más representativos a nivel de la industria. (CFN, 2019)</p>	Oportunidad
Dimensiones Culturales	<p>Para analizar la viabilidad de una empresa, se debe tomar en cuenta la cultura de los países, para eso se nos facilita el modelo Hofstede, que analiza 6 dimensiones culturales de los países, para darnos una idea de la cultura analizada a través de los años.</p> <p>Según el modelo Hofstede, Ecuador tiene una distancia del poder bastante alta con un puntaje de 78/100, esta puntuación nos dice que el poder está distribuido inequitativamente, y el orden jerárquico no es cuestionado, existe bastante segregación social. El individualismo en Ecuador es muy bajo, somos una sociedad bastante colectivista y familiar, el puntaje de 8/100 nos indica que hay altos niveles de solidaridad, y la paz entre los grupos sociales es importante, aunque el pertenecer a un grupo es muy importante y esto segrega entre razas y clase. (Hofstede , 2019) Ecuador es un país bastante masculino, esto según el modelo Hofstede, significa que son bastante más competitivos y orientados a los resultados, aunque su colectivismo es alto, esto indica que compiten contra grupos, bastantes veces entre sociedades, mejor que entre ellos, por eso los negocios y las empresas son altamente competitivos. El bloqueo hacia la</p>	Amenaza

	incertidumbre es medio alto en Ecuador con un 63/100, esto nos da la idea que Ecuador hace uso de varios mecanismos para evitar la ambigüedad y ver hacia futuro, aunque estas acciones muchas veces son manipuladas por poderes supremos, como el gobierno, los medios de comunicación o grupos sociales.	
Estructura Poblacional	Ecuador cuenta con una población total a noviembre del 2019 de 17.356.172 habitantes. (INEC, Ecuador en Cifras, 2019) La edad promedio de un ecuatoriano es de 29 años, el 62,2% de la población está entre los 15 a 64 años, siendo un bono demográfico (mayoría de población apta para trabajar, más mano de obra)	Oportunidad

- **Entorno Tecnológico**

Tabla 5. Variables Tecnológicas Ecuador

Variable	Análisis	Oportunidad / Amenaza
Innovación	Para que un país pueda competir con el mundo, sus niveles de innovación deben cumplir altos estándares, para poder contrarrestar los efectos de la globalización en la producción interna. Ecuador tiene una puntuación de 27/100 en el índice de innovación, es baja, pero en los pilares analizados tiene una puntuación de 43.4 en lo referente a infraestructura, para el nivel de ingreso, es un buen factor ya que Ecuador está usando mucho el comercio electrónico y el aprendizaje de tecnologías, para construir infraestructuras tecnológicas de alta calidad, que apoyen a los negocios. (Cornell University, INSEAD, y WIPO, 2019)	Oportunidad
Logística de Exportación	Ecuador con un puntaje de 2.88/5 se posicionó en el lugar 62 de 162 países en el año 2018 por el LPI (Índice de rendimiento logístico). En comparación al 2016 donde el LPI fue 2.78 y su puesto el 74. (Mundial, 2018) Esto quiere decir que se ha mejorado el rendimiento de la logística, por lo que el impulso de las exportaciones está en auge, y su desarrollo es más factible.	Oportunidad
Maquinaria	El uso de la tecnología en la industria se encuentra en auge, más ahora que la automatización de la producción se encuentra en sus mejores momentos. Junto con el apoyo del gobierno y la reducción de impuestos, mejor dicho, el retiro de los aranceles a maquinaria para la producción y elaboración de productos de leche, se logra ver una oportunidad en el mercado, ya que se va a poder dotar de equipos de alta	Oportunidad

	tecnología y mejorar la capacidad de producción, al igual que cuidando los costos de la industria. Cabe mencionar que el 95% de la financiación para el sector de la elaboración de productos lácteos es privada, lo que ahora con los tratos con el gobierno se va a reducir a un 60% privada y un 40% publica aprovechando los créditos ofertados por Banecuator. (CFN, 2019)	
--	---	--

2.1.2. Entorno externo Chile

- Entorno político

Tabla 6. Variables Políticas Chile

Variable	Análisis	Oportunidad / Amenaza
Gobierno y Estabilidad	<p>Considerado como uno de los estados más estables de América Latina, desde 2018 el país está gobernado por el presidente Piñera, líder de la derecha cuya popularidad centralizada se espera que facilite el proceso de aprobación de proyectos de ley. Entre los proyectos del gobierno se encuentra duplicar la tasa de crecimiento y aumentar la tasa de inversión 3% al final del gobierno. (Chile G. d., 2018)</p> <p>Chile tiene niveles bajos de corrupción: el país tiene un buen control y duras medidas penales, según el índice de transparencia de la corrupción, Chile tiene un puntaje de 67/100, mientras más alto es la puntuación, mayor es la transparencia y menor la corrupción. Chile se ubica como el 26to país menos corrupto a nivel mundial y el 2do de Latinoamérica. (International, 2019)</p>	Oportunidad
Libertad económica y derechos	<p>Chile está considerado como un líder mundial en libertad económica y líder regional en América del Sur/Central y Caribe. De hecho, la puntuación del país en el Índice de Libertad Económica es 75.4, la más alta de la región en 2019.</p> <p>A nivel mundial, tiene un promedio de 62.43 en el parámetro Estado de Derecho y 75,36 en la Calidad Regulatoria. El primer índice es una medida de la confianza de los agentes en las normas de la sociedad, en particular la calidad de la ejecución de los contratos, los derechos de propiedad, la policía y los tribunales, así como la probabilidad de delito y violencia. Este último, en cambio, es una medida de la capacidad del gobierno para formular y aplicar políticas y reglamentos sólidos que permitan y promuevan el desarrollo del sector privado. (Foundation, 2019)</p>	Oportunidad

Apertura al Comercio Internacional	<p>Según el índice “Doing Business”, Chile es miembro de la OCDE y es clasificado como un país de altos ingresos, con un PIB per cápita mayor a 12.000 dólares. Según el ranking, Chile es el mejor país de Sur América para hacer negocios y el 67mo a nivel mundial. (Bank, 2020)</p> <p>Asimismo, Chile adoptó una política de bienvenida hacia el comercio internacional y firmó varios acuerdos de libre comercio con socios clave, entre ellos la Unión Europea y Argentina. Además, el país se convirtió en miembro de la Alianza del Pacífico, un acuerdo comercial que elimina aranceles sobre el 90% del comercio de mercancías entre Chile, Colombia, México y Perú. Al igual Chile firmó un acuerdo comercial con Ecuador, el ACE 65, que da preferencias arancelarias a varios productos y está en negociación espera un tratado de libre comercio. (Organización de los Estados Americanos (SICE), 2019)</p>	Oportunidad
------------------------------------	--	--------------------

- **Entorno económico**

Tabla 7. Variables Económicas Chile

Variable	Análisis	Oportunidad / Amenaza
Crecimiento del PIB	<p>La economía de Chile depende fuertemente de su sector minero, sólo el cobre proporcionó el 19% de los ingresos del gobierno en el año 2013. (Oratlas, 2017)</p> <p>Esta gran dependencia de la minería y las exportaciones conexas hace que el país sea vulnerable a las fluctuaciones de los precios de los productos básicos. Desde el 2015 el PIB fluctúa positivamente. El PIB del 2017 real fue 277 billones y el del 2018 fue 298 billones, se espera que crezca un 3.4% en 2019. (Banco Mundial, 2019)</p>	Oportunidad
Riesgo País	<p>El riesgo país (EMBI) de una nación mide la posibilidad de poder pagar la deuda externa, mientras más alto es el riesgo país, más posibilidad de caer en mora con relación a la deuda externa.</p> <p>El riesgo país de Chile sufrió recientemente un aumento, antes era de los más bajos de la región, ahora ya no es así. Hace 3 meses el EMBI era de 139 puntos, hoy día es de 297 puntos porcentuales, si sigue subiendo nos indica que la economía está empeorando. (Banco Mundial, 2019)</p> <p>Esto ha provocado que el tipo de cambio se encuentre al alza, y el precio del cobre ha subido en 1%, lo cual desincentiva inversión extranjera. (El Comercio PE)</p>	Amenaza

Exportaciones e Importaciones del producto	<p>Basándonos en los datos recopilados de TRADE Map, las exportaciones del producto bajo la partida arancelaria 04.03.90 desde Chile al mundo 34 mil dólares. Los importadores son Bolivia, Perú y Uruguay. (Trade Map, 2019)</p> <p>En el ámbito de importaciones, vemos que se importó 547 mil dólares de producto en 2019, siendo Nueva Zelanda el principal socio desde donde se importó un valor de 293 mil dólares. Podemos ver que la producción nacional no satisface la demanda local, y por eso la gran cantidad de importaciones. (Trade Map, 2019)</p>	Oportunidad
--	---	--------------------

- **Entorno Social**

Tabla 8. Variables Sociales Chile

Variable	Análisis	Oportunidad / Amenaza
Perfil Demográfico	<p>La población de Chile ha ido creciendo desde años atrás, en el 2017 la población de Chile fue de 18.05 millones, ahora en 2019 la población es de 18.952 millones, un incremento de 902000 habitantes solo en dos años. La tasa de crecimiento es del 1.2% para el próximo año. La población femenina constituye el 50.46% del total, siendo la predominante. La población en edad de 15 a 59 años constituye el 63% del total aproximadamente, esto significa que hay una alta población económicamente activa. (CEPAL, 2019)</p>	Oportunidad
Comportamiento del consumidor	<p>El consumidor chileno es muy tecnológico y globalizado, son considerados "Early Users" ya que se adaptan las nuevas costumbres internacionales primeros. El gasto de consumo de los hogares en el 2018 fue 176.33 millones de dólares. Y tiene un crecimiento anual de 2.4%.</p> <p>En 2018, el consumidor chileno gasta principalmente en Alimentos y bebidas, con un 18% de gasto total. Un 13% en alojamiento, agua y electricidad y un 8% en bienes y servicios diversos. (Santander Trade, 2019) El consumidor chileno es atraído por la publicidad en televisión y radio como primero, también por la prensa y medios de transporte. La publicidad por correo es mal vista y percibida negativamente.</p>	Oportunidad

Dimensiones Culturales	<p>Según el modelo Hofstede, Chile tiene una distancia del poder media con un puntaje de 63, lo que significa que ciertos grupos sociales tienen privilegios sobre el poder. El individualismo califica con un 23, el desarrollo económico provoca el aumento de este índice.</p> <p>La cooperación en el país puntúa con 28, significando que no se espera sobresalir, sino más bien el cuidado de todos y una buena calidad de vida. En Chile el nivel de indulgencia es alto con 63 puntos, dinero a su manera.</p> <p>En el ámbito de la incertidumbre a futuro y evitar la misma, Chile tiene una calificación de 86 puntos, bastante alto, indicando que hay leyes, reglamentos e instituciones dispuestas para evitar la ambigüedad del futuro. (Hofstede, 2019)</p>	Oportunidad
------------------------	---	--------------------

- **Entorno Tecnológico**

Tabla 9. Variables Tecnológicas Chile

Variable	Análisis	Oportunidad / Amenaza
Actualidad de Tecnológica	<p>Chile parece ser más avanzado tecnológicamente que sus pares en América Latina. En promedio, los consumidores chilenos dependen habitualmente de Internet como fuente de información, y la alfabetización en medios sociales es generalizada. (Santander Trade, 2019)</p> <p>Chile está en el puesto 51 de los países innovadores, superando a Brasil, México, entre otros. Con altos grados de tecnología en infraestructura, un puntaje de 32.5 en el capital humano, entre otros, posicionando a Chile como un país altamente tecnológico y con los recursos necesarios.</p>	Oportunidad
Logística de Comercio Internacional	<p>Chile con un puntaje de 3.32/5 se posicionó en el lugar 34 de 162 países en el año 2018 por el LPI (Índice de rendimiento logístico). En comparación al 2016 donde el LPI fue 3.25 y su puesto el 46. (Mundial, 2018)</p> <p>Esto quiere decir que se ha mejorado el rendimiento de la logística, por lo que el impulso de las importaciones está en auge, y su desarrollo es más factible. Con una alta eficiencia de aduanas, una infraestructura de calidad y un servicio de primera su tecnología apoya al comercio internacional.</p>	Oportunidad

2.2. Análisis de la industria (Porter)

La siguiente sección investigará el panorama competitivo de la industria láctea chilena utilizando las 5 fuerzas de Porter como modelo subyacente. Los

compradores son tiendas minoristas que venden productos lácteos a consumidores finales, los proveedores son productores lácteos locales, los nuevos entrantes son compañías lácteas locales y extranjeras y los sustitutos son otros productos lácteos. (Matriz del análisis de industria está en el Anexo 1)

2.2.1. El poder de negociación de los compradores

En Chile, los productos lácteos se distribuyen principalmente a través de supermercados e hipermercados. En 2019 representaron el 48,95% del valor minorista nacional de lácteos. Los consumidores meta están ubicados principalmente en la zona centro (62%) y los productores en la zona sur (80%) (Consortio Lechero, 2016) . Estos minoristas son fuertes debido a los grandes volúmenes que compran. Por ende, los minoristas de alimentos tradicionales en forma de pequeños supermercados independientes constituyen otro 33.70% del valor minorista de lácteos en Chile. La venta minorista de alimentos está bastante concentrada. Esto fomenta el poder del comprador ya que los actores del mercado tienen menos opciones de a quién venderle y el poder está centralizado. Sin embargo, la regulación nacional sobre la competencia prohíbe que los líderes minoristas de alimentos adquieran compañías competidoras, dejando poco espacio para el crecimiento inorgánico. Esto hace que la competencia de los compradores sea bastante ajustada, mitigando su poder (Philippi, 2019).

Los alimentos básicos como la leche y la mantequilla son bastante difíciles de diferenciar, a diferencia del queso y el yogur, que disfrutan de una serie de nichos de mercado. El mercado de productos lácteos es sensible a los precios: los compradores ejercen su poder de negociación exigiendo precios bajos, especialmente en el mercado de la leche. Bajo su condición de productos básicos, los productos lácteos crean valor principalmente para fabricantes, no para distribuidores y agricultores. Sin embargo, los supermercados mantienen valiosos niveles de ingresos al establecer un precio costoso para el "espacio en los estantes" (Nielsen, 2018).

Los productores pueden contrarrestar el poder del comprador desarrollando estrategias de marca o enfocándose en productos "Premium" (por ejemplo,

productos orgánicos, o productos únicos buenos para la salud). La cuajada azucarada es altamente innovadora, no existe otro producto similar en el mercado, la diferenciación del producto reduce el poder de negociación de los clientes.

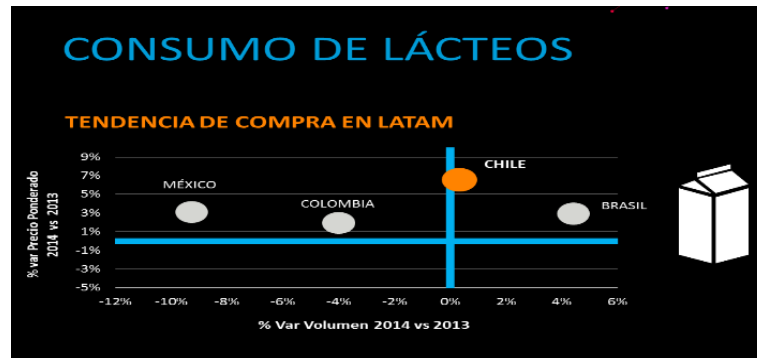


Figura 1. Consumo de lácteos en Latino América
Tomado de: (Nielsen, 2018)

En general, el poder del comprador se evalúa como alto, con 3.3/5.

2.2.2. El poder de negociación de los proveedores

La materia prima principal para la cuajada azucarada es la leche y el cuajo, esto se recibe de los productores lecheros y granjeros locales. En Ecuador la producción de leche fue 5135405 litros en 2017 (INEC, 2017). En 2017 la producción de leche fue producida por 47 empresas, concentrando su producción en pichincha con un 38%. Las ventas de leche se incrementaron un 15% del 2016 al 2017 (CFN, 2019). Como innovación, se usará al igual la leche de cabra, es una industria poco explotada en Ecuador, con altas posibilidades de crecimiento, aunque su precio por litro es 45 centavos mayor al de la vaca, con 0.85 dólares por litro. Existen pocos proveedores, en Pichincha existe uno de los más grandes, con 170 cabezas de ganado se produce 140 litros diarios (El Universo, 2010).

Los productores lecheros son los proveedores clave en esta industria. Por definición, los productos lácteos están hechos de leche, por lo tanto, no existen alternativas reales a las materias primas. Por lo tanto, el poder del proveedor se beneficia de la falta de insumos sustitutos. Sin embargo, el poder de los proveedores está limitado por la naturaleza del producto en sí. Al ser la leche un

bien muy perecedero, los proveedores están obligados a aceptar las condiciones de compra impuestas por los fabricantes.

En Chile la asociación nacional de productores lácteos de Chile, FEDELECHE, expuso una demanda contra Soprole, Nestlé y Watt, acusando a estas empresas de prácticas injustas. Fedeleche reclama una compensación de al menos \$ 737.8 millones de estas tres compañías (FEDELECHE, 2016).

Además, el poder de los proveedores está limitado por la amenaza constante de que los procesadores de leche activen los insumos importados, como la leche en polvo, o produzcan su propio producto.

En general, el poder del proveedor se evalúa como bajo, con 2/5.

2.2.3. Amenaza de nuevos competidores

El consumo es de 160 kg por persona anuales, uno de los consumos más grandes de la región y el mundo, y la industria de productos lácteos está creciendo en los últimos años. (Zbrun, 2019) El crecimiento del mercado nos indica que si hay posibilidad para la entrada de nuevos competidores.

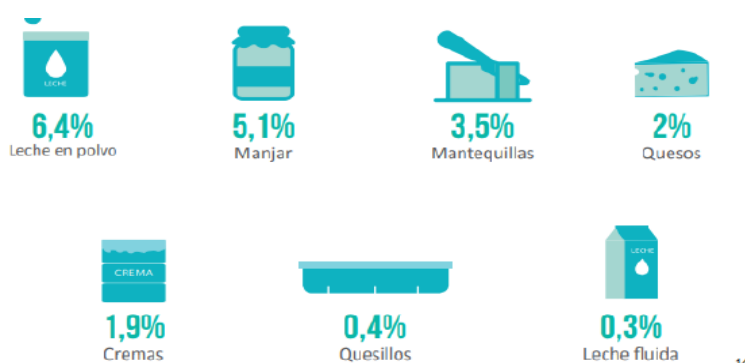


Figura 2. Tasas de crecimiento por producto lácteo

Tomado de: (Zbrun, 2019)

Las barreras de entrada son altas para los nuevos participantes que tienen como objetivo desafiar los principales actores en el mercado lácteo. La industria láctea es realmente intensiva en capital y la especialización de activos puede ser un obstáculo para los nuevos participantes (Zbrun, 2019).

Debido al régimen de libre mercado, Chile no impone barreras legales ni protege la legislación destinada a limitar la entrada de competidores extranjeros. Sin

embargo, las economías de escala son importantes, debido a la competencia de precios presente en este mercado. Además, las empresas actuales tienen marcas fuertes, como Colun, Nestlé o Prolesur, que apuntan a retener la lealtad de los consumidores. Hay un aproximado de 130 empresas lácteas, 13 correspondientes a la producción en masa (Zbrun, 2019). Por otro lado, los nuevos participantes que compiten a precios reducidos pueden aprovechar el hecho de que productos como la leche, la mantequilla y el queso son difíciles de diferenciar.

La amenaza de nuevos competidores es moderada, con 2,5/5.

2.2.4. Amenaza de productos sustitutos

Los consumidores chilenos tienden a no diferenciar mucho los productos como la leche, la mantequilla y el queso. Por lo tanto, los sustitutos más baratos de estos productos se convierten en una opción viable si compiten a precios reducidos (Zbrun, 2019). Si bien en Chile existe una variedad de productos lácteos, como yogurt, quesos, no existe ningún producto como la cuajada azucarada, y más si la innovación contiene leche de cabra.

Por otro lado, los productos lácteos son una parte muy importante de la dieta de la mayoría de las personas, y los beneficios del calcio son muy publicitados. Esto hace que los productos lácteos no sean reemplazados por completo. En el ámbito de los productos hechos a base de leche cabra, la participación en el mercado es muy baja, ya que no cuentan con la tecnología necesaria para producir en grandes cantidades.

Además, los consumidores chilenos son cada vez más conscientes de los beneficios de los alimentos orgánicos y saludables. En adición, el consumidor chileno cuida bastante su salud, y son propensos a consumir productos a base de leche de cabra (por su alto contenido en calcio y bajo nivel de grasa y lactosa), según pruebas piloto es bastante aceptado en el mercado, solo que la tecnología de producción ha impedido ampliar el negocio, viendo esto como una oportunidad para nuestro producto sustituto (Fundación Para la Innovación

Agraria, 2016). Por lo tanto, las marcas que aprovechan esta tendencia pueden lograr diferenciarse de la competencia.

En general, la amenaza de los sustitutos se evalúa como moderada, con 2,5/5.

2.2.5. Rivalidad En la Industria

El mercado lácteo chileno está bastante concentrado. A partir de 2014, las cuatro mejores empresas tenían el 74% del valor total del mercado. Dos de los mayores fabricantes, Fonterra (con su marca local SOPROLE) y Nestlé son empresas de propiedad extranjera. Colun y Watt's son fabricantes locales. Ahora el porcentaje de mercado que tienen dichas empresas es 84,6%, un valor bastante alto (Zbrun, 2019).

Siguiendo una tendencia global, la fusión de empresas y la compra de pequeñas plantas se han convertido en una práctica común. El dominio de las empresas líderes provoca un paralelismo de las estrategias de precios, que muestran características de oligopolio. Se percibe que las compañías dominantes juegan agresivamente y se espera que bajen los precios en respuesta a una posible entrada en el mercado de un nuevo competidor.

La mayoría de los procesadores de lácteos tienen una mezcla de productos similar y los costos de cambio para los compradores no son muy altos, aunque algunos minoristas pueden tener contratos exclusivos con un solo proveedor de productos lácteos. La producción industrial de productos lácteos requiere activos especializados y sólidos. La necesidad de venderlos al salir del mercado implica altos costos de salida.

En general, la rivalidad se evalúa como fuerte, con 4/5.

Los resultados de la industria se encuentran en el Anexo 1.

2.3. Matriz EFE

La matriz EFE arroja un resultado de 2,69/4, esto significa que, si hay oportunidades de que el negocio sea efectivo, y se pueden controlar las amenazas, efectuando una buena implementación y control de estrategias.

Concluimos que el proyecto es factible y eficiente a producir.

Tabla 10. Matriz EFE

OPORTUNIDADES	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<i>Estabilidad del Gobierno en el Ecuador</i>	0,05	3	0,15
<i>Acuerdos Comerciales, acuerdo comercial con Chile</i>	0,10	4	0,40
<i>Apoyo del gobierno a la Industria Láctea</i>	0,08	4	0,32
<i>Bajas tasas de interés y Propuestas de crédito para productores y fabricantes de productos lácteos</i>	0,07	3	0,21
<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	0,04	3	0,12
<i>Logística comercial internacional de Chile</i>	0,07	4	0,28
<i>Alto poder adquisitivo en Chile</i>	0,04	4	0,16
<i>Comportamiento del consumidor y altos niveles de consumo lácteo en Chile</i>	0,05	4	0,20
<i>Innovación del producto, conjunto eliminación de aranceles a maquinaria para la industria láctea</i>	0,07	3	0,21
Subtotal de Oportunidades	0,57		2,05
AMENAZAS	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<i>Riesgo país de Chile sufre aumento del 10% debido a las protestas y daños económicos a medio plazo</i>	0,11	1	0,11
<i>Dimensiones culturales en el Ecuador</i>	0,06	2	0,12
<i>Deflación y alta deuda en el Ecuador</i>	0,08	2	0,16
<i>Poder de negociación de los clientes es alto debido a que el consumo es centralizado en el mercado minorista.</i>	0,07	1	0,07
<i>Competencia centralizada en empresas poderosas en el mercado de Chile</i>	0,07	2	0,14
<i>Facilidad de ingresar al mercado chileno nuevos competidores</i>	0,04	1	0,04
Subtotal de Amenazas	0,43		0,64
VALORACIÓN TOTAL	1,00		2,69

2.4. Conclusiones del Análisis de Entornos

- Ecuador es un país con un gobierno estable en los últimos años, que se encuentra en el auge hacia el apoyo del productor lechero y los fabricantes de productos lácteos, la eliminación de aranceles para la maquinaria y las campañas de consumo de leche apoyan a la industria, además del aumento de presupuesto para créditos en la industria.
- Ecuador mantiene el Acuerdo de Complementación Económica N° 65 con Chile, en febrero de 2020 se firmó una extensión a este acuerdo, que brinda mayores posibilidades de comercio, con un apoyo enfocado a PYMES y reducción de regulaciones legales y trabas al comercio. Esto aumenta la competitividad de nuestros productos en el mercado chileno.
- En Chile la demanda por productos saludables, bajos en grasa y que aporten medidas nutritivas a la salud ha ido en aumento. La industria lechera en Chile

igual ha incrementado su producción en el mercado, la ausencia de un producto como el nuestro nos da una ventaja competitiva y los bajos costos de oportunidad nos da un costo de oportunidad menor de producir en comparación con otro bien.

- Mediante la balanza comercial y los datos de comercio exterior, podemos ver que la producción nacional no satisface la demanda local, y por eso la gran cantidad de importaciones. Un dato curioso es que en 2018 solo importo 10 toneladas desde suiza y su valor en dólares es el más alto. Perú exporto 141 toneladas de producto hacia Chile, siendo 210 el total de toneladas importadas en el año 2018.
- En 2018, el consumidor chileno gasta principalmente en Alimentos y bebidas, con un 18% de gasto total.
- La logística de exportaciones en Ecuador ha mejorado considerablemente, llegando a tener un buen puntaje en su rendimiento de logística internacional, al igual la logística de comercio internacional en Chile es de las mejores de Latinoamérica, esto ayuda bastante ya que va a hacer más eficiente el intercambio de bienes entre Ecuador y Chile.
- La regulación nacional sobre la competencia prohíbe que los líderes minoristas de alimentos adquieran compañías competidoras, dejando poco espacio para el crecimiento inorgánico. Esto hace que la competencia de los compradores sea bastante ajustada, mitigando su poder.
- El mercado de producción de leche vacuno es bastante amplio en Ecuador, los proveedores no gozan de mucho poder, ya que su producto es perecible y depende de la demanda de los fabricantes. En otra instancia podemos ver que la producción de leche de cabra es una oportunidad para explotar en el Ecuador, con su alta demanda debido a sus propiedades alimenticias. Usando la tecnología correcta y los amplios recursos naturales, podemos crear una nueva industria muy potente en el Ecuador, para la producción de productos lácteos a base de leche de cabra.
- La competencia en Chile es moderadamente alta, ya que los fabricantes tienen el control del 86% del mercado de elaboración de productos lácteos, con empresas muy poderosas, haciendo difícil la competencia inicial, pero

después se posicione mediante correctas estrategias, se facilitará la competencia.

- La cuajada azucarada es altamente innovadora, no existe otro producto similar en el mercado, la diferenciación del producto reduce el poder de negociación de los clientes.
- En 2017 la producción de leche fue producida por 47 empresas, concentrando su producción en Pichincha con un 38%. Las ventas de leche se incrementaron un 15% del 2016 al 2017.
- El consumo es de 160 kg por persona anuales, uno de los consumos más grandes de la región y el mundo, y la industria de productos lácteos está creciendo en los últimos años.
- Según el análisis PORTER con una puntuación de 2,85/5 Se puede concluir que la industria en general se puede considerar atractiva, y el mercado muestra un potencial de crecimiento que se podría aprovechar.

Las dos principales barreras de entrada están constituidas por el poder de los clientes y la rivalidad de la industria. Según los hallazgos, el poder del comprador podría mitigarse aumentando las ventas y creando credibilidad comercial en el país, mientras que la rivalidad interna podría abordarse compitiendo en el precio o enfocándose en la marca y ganando la lealtad del consumidor y cobrando precios "Premium".

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1. Investigación Cualitativa

Se realizaron dos entrevistas a expertos relacionados (Anexo 2) a la industria de producción y exportación de derivados lácteos, hacia el país de Chile, con el objetivo de obtener información trascendental, para la determinación de la factibilidad del plan de negocios. En adición, también se realizó dos entrevistas a dos clientes chilenos (Anexo 3), para profundizar en el mercado meta y aclarar las percepciones del segmento. A continuación, se exponen los aspectos más destacados de las entrevistas:

3.1.1. Entrevista a expertos

❖ Ingeniera en alimentos Ana María Acosta Andrade

La Ing. Ana María Acosta Andrade trabaja en Industrias Lácteas Toni (Toni Corp.) en Quito, es la supervisora del proceso de calidad de todos los productos. En primer lugar, la experta señala el gran avance de la industria, tanto tecnológico como productivo, y el patrocinio del gobierno para que la industria de los lácteos crezca rápidamente en el país. Esto se apoya con la creación de un gremio de los productores de productos lácteos, debido al aumento de empresas relacionadas al tema, se crea la CIL, que es el Centro De La Industria Láctea, el cual está dirigido por representantes de las empresas de lácteos en el Ecuador. Además, se han creado relaciones estables y de comercio justo entre los ganaderos y los productores.

Simultáneamente, nos encontramos con que la competencia en la industria láctea está un poco concentrada en las grandes empresas, si se pudiera decir así. La ingeniera Acosta remarcó que en la industria de la leche hay demasiados productores pequeños, solo en Cayambe existen 55 productores de los cuales solo 2 son medianas industrias y 1 es una industria (Alpina), pero solo las empresas grandes logran entrar a supermercados, porque es difícil cumplir con los procesos establecidos y controles de calidad, los demás venden en puntos estratégicos o con distribuidores personales, la competencia es pequeña si eres un gran productor, pero grande si eres un pequeño productor.

Por otro lado, nos explica que a veces ellos mismo compran sus productos a pequeños proveedores de yogur, como lácteos San Antonio, para adaptarlos a sus controles de calidad y producir reduciendo mano de obra y tiempo. La clave para salir a flote sobre tus competidores según la Ing. Acosta es crear innovación, así como Toni Yogur consiguió obtener la fórmula "Lactobacilos GG" que hizo que sus productos se tornen funcionales y únicos, aprovechando la tecnología científica del momento. Otra manera, es la creación de nuevas gamas de productos que satisfagan necesidades de clientes, como lo es la bebida "ToniGo".

Las recomendaciones para la producción del producto son la maquinaria es imprescindible para poder producir en masa y que el negocio sea rentable, según la Ing. Acosta recomienda maquinaria tanto para el laboratorio científico para los controles de calidad, como para la producción en sí, ya que hay falta de especialización local en varias áreas. Se nos indicó que la cuajada es un producto altamente innovador que conoce un poco y nos recomendó que la prueba de acidez de la leche es un factor crucial al momento de producir cualquier producto lácteo. La leche tiene que pasar por una prueba de antibiótico en el que se analiza que en la leche no exista betalactámicos ni tetraciclinas y la acidez tiene que ser hasta 8,5 exactamente. Los envases son lavados con vapor siempre y son controlados con rayos ultravioletas para asegurar que no exista nada inusual, al final pasa por la cinta transportadora que los lleva a la zona de desinfección, la cual se hace con rayos ultravioleta.

Para finalizar, nos recomendó que debemos ubicar nuestra planta en un lugar de fácil acceso a proveedores, como sería Cayambe, Puenbo o Cuenca ya que son zonas donde se puede producir barato para un pequeño productor, al ahorrar costos de transporte, además tenemos puertos cerca o aeropuerto para el envío de nuestra mercancía. Al igual son zonas apoyadas por el gobierno y de rápido crecimiento.

❖ **Ingeniero en comercio Exterior Pablo Lazcano**

El Ing. Lazcano actualmente trabaja en el ministerio de comercio exterior, como secretario de proyectos, antes trabajó en Reyaban Corp. y fue miembro del directorio del CIL. Las preguntas dirigidas a este experto se enfocan más en la perspectiva de comercio exterior. Nos indicó que de 2008 a 2019, las exportaciones de productos lácteos se han casi triplicado. Según el Ing. Lazcano, los principales competidores son Toni y Alpina, ya que los demás productores se enfocan mayoritariamente en el mercado nacional. Lazcano considera que la industria aumenta su productividad más que por la competitividad de precios, la competitividad de los productos ecuatorianos debe basarse más en la diferenciación.

El Ing. Lazcano nos explicó que los costos más relevantes son la maquinaria que se utiliza, pero a la larga reducimos costos usando economías de escala. La inversión no es grande en proporción a los ingresos que se recibe en la industria, fácilmente con una máquina de inyección de leche y un procesador químico, podemos llenar unos 200 envases por minuto. Según el Ing. Nos debemos percatar en los aspectos de calidad y químicos que es lo más difícil de resolver y obtener. Así que imagínate generando 200 frascos por minuto, fácilmente se puede crear 12000 frascos por hora, es un proceso muy rápido si tienes la maquinaria necesaria.

Por otro lado, se recalca el hecho de que los productos usado en el proceso de derivados lácteos, se obtienen fácilmente en el Ecuador. El país es único gracias a su forma de pastoreo de ganado, que ayuda a producir leche casi orgánica en muchos casos.

En el ámbito de comercio exterior se resolvieron varias dudas sobre como entrar al mercado chileno, tendencias, etc. Según el Ing. Lazcano, Chile es un país muy estable a diferencia de otras áreas de la región. Es muy importante saber que Chile presenta algunas "tendencias occidentales". Por ejemplo, el panorama minorista está dominado por canales comerciales modernos como supermercados e hipermercados. A diferencia de otros países de América Latina, la mayoría de los consumidores chilenos usan tarjetas de crédito.

Con respecto a la entrada al mercado en Chile, es muy importante estar por debajo de la línea, tener personas en las tiendas para garantizar que sus productos estén en los estantes. Muchas empresas tienen estos comerciantes profesionales en las tiendas, por lo que, si no tiene el suyo, sus productos serán retirados de los estantes.

El producto es desconocido en Chile, por lo que necesitamos promoción en la tienda, y también publicidad en las redes sociales porque no es muy costosa y la gente en Chile los usa mucho. Por ejemplo, usan Facebook, Twitter, etc. La promoción en televisión y periódicos es muy costosa, por lo que debe considerar si desea invertir mucho dinero en marketing.

Es muy importante verificar que el empaque y la etiqueta cumplan con la normativa nacional, además de los requisitos fitosanitarios, ya que en Latino América cada país tiene su propia normativa sobre alimentos. Podríamos lograr sinergias del desarrollo de empaques comunes para todos los países de habla hispana en la región, pero esto tiene que ser resuelto en un futuro. Lo que sabemos ahora es que las regulaciones nacionales difieren y, por lo tanto, debemos prestar atención.

3.1.2. Entrevista a clientes potenciales chilenos

La entrevista se realizó a dos clientes potenciales de la ciudad de Santiago de Chile, para conocer más sobre sus percepciones acerca de los productos lácteos. El perfil de los entrevistados, son personas que residen en Chile y consumen productos de despensa, además son encargados de realizar las compras en el hogar. Los participantes son: El Sr. Iván Contreras y la Dra. Ana Iguazú.

- ✓ *Conocimiento del producto:* Ambos entrevistados concuerdan con que la industria de los productos lácteos se encuentra al alza en Chile, con la inmersión de nuevas marcas, aunque la Dra. Iguazú aclaró que no percibe elementos diferenciadores en la industria, como lo hacen otros países. Los productos nuevos que salen al mercado son sistematizados, y solo incluyen mejores, más nada innovador. Las empresas preferidas para el Sr. Contreras son Colun y Danone, dice que Soprole ha tenido una campaña de desprestigio y se menciona que su leche no es natural, si no en polvo. La Dra. Iguazú indica que sus marcas preferidas son Colun y Benecol, gracias a su variedad de productos y sus propiedades para la salud.
- ✓ *Frecuencia de Consumo:* La frecuencia de consumo concuerdan ambos que todos los días consumen productos lácteos.
- ✓ *Atributos del producto:* Ambos encuestados afirman que los atributos que más les interesa es el sabor y la calidad, además de sus propiedades beneficiosas para la salud, indican que no les importaría pagar altos precios si el producto ofrece altos beneficios, buen sabor y calidad.
- ✓ *Lugar de compra:* Supermercados

- ✓ *Información sobre la cuajada:* Ambos encuestados dicen no haber escuchado sobre el producto, después de explicarles sobre la cuajada, indicaron que estarían muy propensos a comprarla y sugirieron que un precio justo sería los 1100 CLP para presentaciones de barro y 800 CLP para presentaciones de plástico.

3.2. Investigación Cuantitativa

Para la investigación cuantitativa, se realizó una encuesta a 15 ciudadanos chilenos, residentes en Santiago de Chile. Se realizaron un total de 21 preguntas (Anexo 4) y obtuvimos los siguientes resultados. El 66,7% de los encuestados fueron hombres y el 33,3% fueron mujeres, en un rango de edad de 18 a más de 35 años. Siendo los encuestados de 18 a 23 el 53,3% de la encuesta total.

Según la encuesta, los atributos que más importa al momento de hacer una compra son el sabor con un 66,7%, el precio y la marca comparten puntaje con un 13,3% cada uno y la cantidad es lo más irrelevante. El 86,7% de los encuestados SI consume productos lácteos, indicando que hay un mercado bastante amplio.

Las marcas preferidas al momento de comprar productos lácteos son Soprole con un 53,3%, le sigue Danone con un 46,7% de preferencia y luego Colun con un 40%. Los chilenos son muy proclives a comprar basándose en el sabor y la calidad del producto, al momento de elegir un producto.

En el análisis que llevamos a cabo, también nos enfocamos en qué tipo de producto le gusta más al cliente chileno, para tener una idea más clara de nuestro competidor directo y hacer un tipo de benchmarking y superarlo. El yogur con frutas, miel o adición es el preferido con un resultado de 60%, seguido por el yogur griego con un 26,7% y el flan con un 13,3%. Ningún encuestado seleccionó al yogur batido. En la siguiente pregunta complementaria al producto, podemos observar que 86,7% de los encuestados prefieren comprar en el supermercado. Esto se debe al alto consumo de las tarjetas de crédito por parte de la población chilena, y a que son una sociedad que no acostumbra a comprar en la calle, ni mercados, se fían de las grandes marcas y supermercados. En relación con la frecuencia de consumo, el 73,3% de encuestados respondió que consume

productos lácteos todos los días y un 26,7% respondieron dos veces a la semana. Esto afirma nuestra teoría de que el mercado es potencialmente perfecto para nuestro producto, ya que sabemos que Chile tiene uno de los mayores consumos de leche en Sur América, con 160kg anuales.

Para la siguiente sección, se les explico sobre el producto y 73,3% respondieron que desconocían sobre el producto, solo un 26,7% conocen sobre el producto. Esto nos da un mercado amplio de innovación y posicionamiento. Los consumidores chilenos se ocupan bastante de su salud, el 73% de encuestados afirmo que se debería endulzar el producto con miel de abeja, y el 20% afirmo que, con azúcar negra, solo un 7% afirmo que les gustaría que se endulce con estevia. Para el envase del producto, la preferencia sería que fuera de plástico con un 46,7%, deduzco para que sea fácil de transportar. Un 33,3% respondió que le gustaría que sea de barro artesanal, debido a su posterior uso de empaque y mejor conservación, y un 20% indicó que le gustaría que sea de vidrio. Entre los factores influyentes en la decisión de compra se observa el sabor un 86,75%, sus propiedades saludables un 40% y su facilidad de encontrar en supermercados un 33,3%. Los canales por donde les gustaría conocer más sobre el producto son Facebook y la televisión, con un 60% y 80% de elecciones respectivamente.

Para finalizar, se les hizo una pregunta si el producto cumple sus expectativas, que tan propensos a comprarlo están, con un resultado positivo interesante del 93,3% de encuestados estarían muy propensos y el 6,7% de encuestados se encuentran poco propensos.

Precio según Van Westendorp

Según Van Westendorp, el precio ideal se ubica entre los 800 pesos chilenos, que equivale a 1,02 dólares el producto, es un precio razonable, al igual en la pregunta que tan dispuestos estarían a pagar (más o menos) si el precio fuera de 640 pesos chilenos, el 53,3% de encuestados respondió que estaría dispuesto a pagar más.

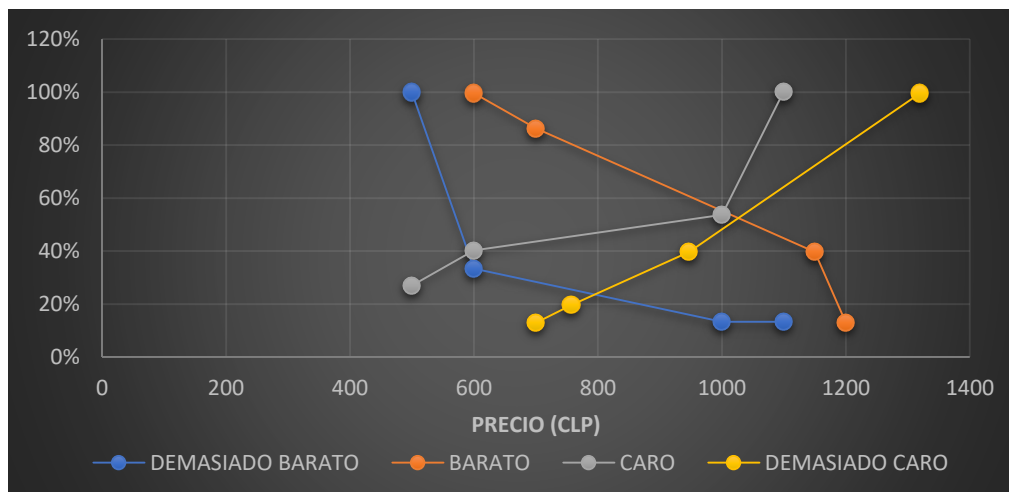


Figura 3. Precio Van Westendorp

El 20 % de encuestados respondió que estaría dispuesto a pagar mucho más. Así fijándonos en los resultados, podríamos poner un precio entre 500 a 800 pesos chilenos, que equivale entre \$ 0,64 a \$1,02, ese sería el precio ideal según lo recopilado. Cabe mencionar para una cantidad de 125 gramos.

3.3. Conclusiones del Análisis del Cliente:

- Según todo lo investigado, se concluye que la cuajada endulzada con miel tiene amplio mercado potencial en Chile, debido al alto consumo en el país, los hábitos alimenticios, la demanda de compra de los clientes de la industria y el nivel de atractivo hacia el producto.
- El Ecuador tiene los recursos necesarios para la producción de dicho producto, es rico en la materia prima usada en el proceso, además la importación de la maquinaria es barata, ya que viene excluida de aranceles. Además, se presentan las condiciones y factores de éxito óptimo para la producción y exportación de la cuajada.
- La inversión requerida es media, pero en comparación con la productividad y la rentabilidad, se vuelve bastante atractiva. Se puede recuperar la inversión en corto tiempo. Además, el proceso no es costoso, se necesita poco mano de obra más para supervisar procesos, y su alta producción crea una economía de escala sorprendente.

- El mercado chileno es muy abierto a nuevos productos, más que todo se basan en calidad y beneficios al momento de elegir sus productos. Al igual el poder adquisitivo de los chilenos es de los mejores de la región.
- Chile es un país muy estable a diferencia de otras áreas de la región. Es muy importante saber que Chile presenta algunas "tendencias occidentales". Por ejemplo, el panorama minorista está dominado por canales comerciales modernos como supermercados e hipermercados
- Los medios de comunicación para llegar a los clientes chilenos, es la televisión y el internet, más que todo Facebook, son grandes usuarios de las redes sociales, a tomar en cuenta para las campañas de marketing.
- En Chile la demanda por productos saludables, bajos en grasa y que aporten medidas nutritivas a la salud ha ido en aumento. La industria lechera en Chile igual ha incrementado su producción en el mercado, la ausencia de un producto como el nuestro nos da una ventaja competitiva y los bajos costos de oportunidad nos da un costo de oportunidad menor de producir en comparación con otro bien.
- El producto tendrá bastante acogida en el mercado, según las investigaciones, deberíamos enfocarnos en construir una alianza con los supermercados, ya que es el lugar de preferencia para realizar compras por el cliente chileno.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1. Descripción de la oportunidad de negocio

Identificamos una oportunidad para ingresar a Chile, esto se realiza evaluando la interacción de factores externos, elementos macroeconómicos, relacionados con el mercado y la industria con factores internos, como los recursos, experiencias y capacidades propias. El análisis se estructura en torno a un marco analítico propuesto, que combina datos cuantitativos y cualitativos con algunos de los modelos y teorías que se utilizan con mayor frecuencia en los estudios de modos de entrada.

En la identificación de la oportunidad de negocio, nos basaremos tanto en el mercado nacional para la producción del producto, como en el internacional para

la exportación y comercialización del producto. En primer lugar, sobre el ámbito político, destacamos el apoyo del gobierno ecuatoriano a la industria láctea, incentivando la producción ecuatoriana de productos lácteos con su nueva campaña “Ecuador País Lechero”, gracias al establecimiento de políticas que reactivan la industria lechera en el país, la reducción al 0% de aranceles para toda maquinaria relacionada a la industria y la estimulación a los emprendimientos, ofreciendo 2000 millones de dólares en líneas de créditos.

En adición a esto, pudimos deducir que los indicadores de política reflejan una facilidad general de hacer negocios en este país, Chile está considerado como un líder mundial en libertad económica y líder regional en América del Sur/Central y Caribe. Asimismo, Chile adoptó una política de bienvenida hacia el comercio internacional, con la inserción de varios acuerdos internacionales. Con unos de los gobiernos más estables de la región, y sus niveles de corrupción más bajos de América Latina, esto nos incentiva aún más a la exportación de nuestro producto hacia dicho mercado.

En el ámbito económico podemos deducir que Ecuador es considerado uno de los mejores lugares para la producción, debido a su bajo costo de mano de obra, aunque el crecimiento de la industria ha sido negativo, se espera contraer esto, con las nuevas medidas adoptadas por el gobierno. En adición, nos podemos apoyar en las bajas tasas pasivas, y la estabilidad financiera en el país.

En cambio en Chile podemos observar que es un país muy estable económicamente, con un PIB increíblemente alto para la región, en el ámbito de la producción láctea, pudimos observar que tiene unos de los consumos más altos de la región, pero que la mayoría de sus productos son importados, pudimos observar que la producción nacional no satisface la demanda local, y por eso la gran cantidad de importaciones, esto es una oportunidad más para llegar con nuestro nuevo producto innovador, no existente. Al igual se firmó un acuerdo comercial con Ecuador, el ACE 65, que da preferencias arancelarias a varios productos y está en negociación un tratado de libre comercio, esto beneficiaría muchísimo a la comercialización de nuestro producto, reduciendo trabas arancelarias y pudiendo obtener un mejor rédito económico.

Para finalizar con los factores externos, resaltaremos que Ecuador es un país idóneo para la producción de alimentos y otros productos, gracias a sus amplias fuentes de materia prima, su población que se encuentra en bono demográfico (la mayoría de la población está en una edad apta para trabajar), significando que la mayoría de la población se encuentra apta para trabajar, y su barato costo de mano de obra, pudiendo reducir bastante los costos de la empresa. Ecuador está haciendo gran uso de la innovación y así adaptando su cultura tecnológica a la innovación y el aprendizaje, para construir infraestructuras tecnológicas de alta calidad, que apoyen a los negocios. Ecuador tiene una buena logística de exportación, que ha sido aumentada en estos últimos años, por lo que el impulso de las exportaciones está en auge, y su desarrollo es más factible.

De Chile podemos determinar que tiene una población de aproximadamente 18 millones registrados al año 2019, es decir que tenemos un mercado potencial para abastecer, Chile es un mercado altamente atractivo para el producto. Un aumento en el consumo de productos lácteos, una clase media-alta dominante y una combinación positiva de las preferencias de los consumidores con nuestra propuesta de valor, se identifican como los principales impulsores de entrada en este mercado. El país tiene un alto índice de logística, resultando en una alta eficiencia de aduanas, una infraestructura de calidad y un servicio de comercio internacional de primera. Además, Chile tiene un alto grado de innovación tecnológica, de los mejores en Latinoamérica.

La investigación en el mercado chileno, detectó que el comportamiento del consumidor es favorable hacia el producto de la cuajada. El poder del comprador fue evaluado como alto, esto debido a que hay varios productos sustitutos, aunque el consumidor no es muy sensible al precio, la ventaja de nuestro producto es que no tiene competencia directa ya que no existe en el mercado nada igual, y es altamente innovador.

Los productores lecheros son los proveedores clave en esta industria. Por definición, los productos lácteos están hechos de leche, por lo tanto, no existen alternativas reales a las materias primas. Por lo tanto, el poder del proveedor se beneficia de la falta de insumos sustitutos. Sin embargo, el poder de los

proveedores está limitado por la naturaleza del producto en sí. Al ser la leche un bien muy perecedero, los proveedores están obligados a aceptar las condiciones de compra impuestas por los fabricantes. Además, la empresa puede adaptar una estrategia de integración hacia atrás y producir su propia leche.

En Chile la demanda por productos saludables, bajos en grasa y que aporten medidas nutritivas a la salud ha ido en aumento. La industria lechera en Chile igual ha incrementado su producción en el mercado, la ausencia de un producto como el nuestro nos da una ventaja competitiva y los bajos costos de oportunidad nos da un costo de oportunidad menor de producir en comparación con otro bien. Esto se puede ratificar con la información del experto entrevistado ya que concuerda con que la industria de la leche esta al alza en Chile y el consumo de dichos productos es increíblemente alto en el país. El comportamiento del consumidor chileno nos reafirma la oportunidad de negocio en el país para nuestro producto, en 2018, el consumidor chileno gastó principalmente en Alimentos y bebidas, con un 18% del gasto total.

La competencia en Chile es moderadamente alta, ya que los fabricantes tienen el control del 86% del mercado de elaboración de productos lácteos, con empresas muy poderosas, haciendo difícil la competencia inicial, pero después que se posicione mediante correctas estrategias, se facilitará la competencia. Según los expertos entrevistados, tenemos la noción que lo más costoso para empezar el negocio es la maquinaria, según su experiencia. El apoyo del programa del gobierno “Ecuador País Lechero” y la eliminación de los aranceles a la importación de maquinaria para esta industria, nos da una ventaja en costos. En adición, el apoyo de Banecuador con créditos a bajas tasas de interés hace aún más rentable y alentador al negocio.

Esta información recabada en el análisis del cliente constituye una oportunidad de negocio, gracias al comportamiento del consumidor, el acceso al mercado, la logística de comercio y el bajo poder de negociación de los proveedores, además de contar con un mercado altamente efectivo, gracias a su alto poder de adquisición y su estabilidad económica.

En el ámbito de la logística internacional tenemos varios puntos de entrada para la exportación del producto, así como son conexiones aéreas, en el aeropuerto de Tababela y el de Santiago de Chile, así como en el ámbito marítimo, contando con más de 7 puertos de llegada en Chile. Los tramites de nacionalización son fáciles, el tiempo de desaduanización es ágil y la aduana es muy eficiente, por esta razón su índice de logística es alto, esto nos da la oportunidad de entablar una fácil conexión comercial con Chile.

Sin embargo, también se enfrenta algunos desafíos en Chile existe una industria consolidada con competidores muy fuertes, falta de conocimiento del mercado local y en general, unas ganancias reducidas en el corto a mediano plazo, hasta que el producto sea acogido en el mercado.

Las entrevistas con los clientes potenciales nos corroboraron la oportunidad de negocio existente, recalcando en la apetencia de la cuajada, el interés en conocer sobre el producto, y la alta frecuencia de consumo de lácteos saludables. Asimismo, los potenciales clientes indican que no les importaría pagar altos precios si el producto ofrece beneficios, buen sabor y calidad. Esto nos resalta la oportunidad basada en la necesidad y comportamiento del consumidor, y apoya a una proyección de ingresos por ventas positivos para la empresa.

Para finalizar, una gran oportunidad como se mencionaba antes es el Acuerdo Comercial ACE 65, que mantienen Ecuador y Chile, así nuestros productos ingresarán con 0% arancel al mercado chileno, esto nos da una ventaja frente a los productos de otros países que ingresan con un 6% de arancel. Esta ventaja para el producto ecuatoriano establece una oportunidad de implementar el negocio de exportación.

Después de todo lo analizado anteriormente, concluimos que es factible la producción de la cuajada en el Ecuador, que sus costos y preferencias van de acuerdo con los objetivos de la empresa. Así también, concluimos que la exportación de cuajada hacia el mercado chileno tiene una oportunidad de negocio bastante amplia para la integración y desarrollo del producto en el

mercado, debido a los factores internos, externos y aceptación del cliente analizados que involucran a la industria.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de marketing

Porter menciona tres ejes fundamentales para obtener una ventaja competitiva, que son liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Estos tres ejes se conocen como estrategias generales (David, 2013). La estrategia general de marketing a utilizar será la diferenciación. Dicha estrategia se basa en el objetivo de producir bienes y servicios considerados únicos en toda la industria, y dirigirlos a consumidores que son relativamente insensibles al precio (David, 2013). La diferenciación del producto con relación a la competencia se basa en el hecho de que nuestro producto es algo totalmente nuevo, debido a su composición, ya que no existe producto igual en el mercado, hay variedad de yogurts, leches, etc. Pero ningún producto ofrece los beneficios y características que el nuestro, el objetivo es obtener una certificación diferenciadora como lo hizo lácteos Toni con su fórmula “Lactobacilos GG” que hizo que sus productos se tornen funcionales y únicos, aprovechando la tecnología científica del momento. Otra manera, es la creación de nuevas gamas de productos que satisfagan necesidades de clientes.

La finalidad de este negocio es implementar un producto nuevo, que aporte los mismos beneficios de la leche, pero en una forma mucho más nutritiva, aprovechando al máximo la materia prima, además incluir un sello de “NO Lactosa” ya que la cuajada si puede ser consumido por personas intolerantes a la lactosa. Los atributos mencionados serán trasladados al consumidor, para que puedan adquirir un producto totalmente innovador, lleno de beneficios. La estrategia de diferenciación permite que la empresa cobre un precio más alto por su producto y obtenga la lealtad de los clientes, pues éstos sentirán un fuerte apego hacia esas características diferenciadoras.

5.1.1. Estrategia de internacionalización

La estrategia de internacionalización que usaremos será la de **exportación directa**. Las ventajas de la exportación directa son que el fabricante tiene

contacto directo con los usuarios finales y los minoristas. Por lo tanto, está en condiciones de adquirir un mejor conocimiento de los requisitos de los compradores extranjeros y así se puede adaptar el producto a las necesidades cambiantes del mercado. También al tener un mayor control sobre la producción, se puede generar economías de escala.

El mecanismo para llevar dicha estrategia a cabo es que la empresa pueda vender sus productos directamente a los minoristas en Chile y supermercados, así llegar al cliente directo con mayor facilidad y sacar beneficio a este canal de distribución y podernos adaptar a las demandas cambiantes el cliente con mayor facilidad.

El término de negociación que podemos usar es el CIP este sería vía aérea o marítima, dependiendo de los costos, haciéndonos cargo del transporte y el seguro pagado hasta cierto punto. Todo dependerá del nivel de pedido, el monto de la operación. El método preferido de exportación será vía marítima, es mucho más económico. Además, nos es favorable para grandes cantidades y compras bajo inventario, como se detalla en la logística de exportación.

5.2. Mercado Objetivo

Tabla 11. Segmentación Mercado Objetivo

SEGMENTO	FACTORES	PORCENTAJE	CANTIDAD
Geográfico	Población de Chile	100%	18 729 160
	Población de Santiago	43%	8 053 538
Demográfico	Edad (15 – 55)	48%	3 865 698
	Hombres y Mujeres	100%	3 865 698
	Clase Social Media a Alta	70.35%	2 719 518
Psicográfico	Consumo de productos derivados de la leche	75%	2 039 638
Conductual	Frecuencia de compra semanal del producto	50%	1 019 819
Total, Mercado Objetivo			1 019 819

Datos tomados de Investigación de Mercado

El segmento de mercado para este proyecto será en Chile, ubicado a 3,823 km de Ecuador, la ciudad objetivo será la capital Santiago de Chile, se eligió dicha ciudad debido a su gran tamaño y población. Según los censos del INE en Santiago de Chile a 2018, hay aproximadamente una población de 8 millones

de habitantes, refiriéndose al 43% de la población total de Chile (INE CHILE, 2018).

El mercado objetivo que deducimos después de las investigaciones realizadas es de **1 019 819** potenciales clientes solo para empezar, ya que nos vamos a enfocar para iniciar en la ciudad de Santiago de Chile y luego iremos abordando y segmentando más ciudades. Ya que vamos a entrar al mercado con un producto nuevo, la captación del mercado será **3,50%** y aumentaremos el “**market share**”, acorde avance el tiempo.

Con esta estrategia la población objetiva se reduce ya que nos enfocamos en una población más pequeña para reducir nuestro margen de error. Así tenemos una idea más concisa de nuestros clientes y podemos adaptarnos a sus necesidades. En conclusión, nos enfocaremos en personas, tanto hombres como mujeres, que tengan una frecuencia de compra semanal del producto, además consuman productos derivados de la leche, no solo leche en sí y que residan en la ciudad de Santiago de Chile.

5.2.1. Propuesta de Valor

La propuesta de valor se desarrollará en base al siguiente esquema del modelo Canvas.

Tabla 12. Modelo Canvas

Socios Claves	Actividades Claves	Recursos Claves	Estructura de Costos
Proveedores de maquinaria para la producción de la cuajada Proveedores certificados de leche de cabra y leche de vaca Mayoristas y minoristas en el mercado chileno	Proceso de producción de cuajada Mantenimiento de equipos Preparación y capacitación del personal Logística de abastecimiento y exportación	Materia Prima Maquinaria y Equipamiento Personal encargado del proceso productivo y comercial	Compra de materia prima Costos fijos, variables y de Exportación Salarios del personal Distribución y logística

Propuesta de Valor:

Elaborar un producto alimenticio a base de leche, que pueda ser apto para diabéticos y personas intolerantes a la lactosa, con gran fuente de nutrientes, presentación gourmet y alta calidad. Manteniendo siempre los estándares de calidad, las buenas prácticas manufactureras, el buen mantenimiento de producto y proporcionando una solución sana y rica a su alimentación del día a día. Concentrar los esfuerzos de marketing en sobresaltar los beneficios de nuestro producto y su alto grado de innovación, hacer saber que no hay producto igual en el mercado, ni lo habrá.

Relación Clientes	Segmentos de Clientes	Canales	Fuente de Ingresos
Comercialización de productos directamente con los clientes y entrega a minoristas y WEB	Hombres y mujeres entre 15 a 55 años, de un nivel social medio-alto a alto, con una frecuencia de consumo semanal	Distribuidores mayoristas y minoristas en Chile	Ingresos por Ventas de los productos
Redes Sociales		Supermercados	Financiamiento bancario
Tiendas especializadas		Tiendas especializadas	

Adaptado de: (Canvanizer, 2020)

5.2.2. Estrategia general de posicionamiento

La propuesta de valor mediante la cual planeamos posicionar la cuajada en el mercado de Chile es la estrategia de **“más por lo mismo”**, nos vamos a enfocar en ofrecer más beneficios, mejor producto con una calidad mayor, y a un precio semejante al de la competencia en el rango de dichos productos.

Como se compara en la tabla siguiente, podemos observar más o menos un panorama de la competencia, su nivel de precios y propiedades que ofrecen con sus productos. Ya que nuestro producto no tiene un competidor idéntico, hemos usado productos similares, en el rango de precio, para poder compararlos entre sí.

Como podemos observar en la tabla, ofrecemos un producto nuevo, sin idénticos competidores, a precios similares a los posibles sustitutos. Nuestro producto, al ser bastante natural, sin la necesidad de varios procesos químicos para su conservación ni elaboración, nos da una increíble oportunidad para posicionarse como un producto estrella en el mercado.

Tabla 13. Comparación productos

MARCA	LÍDER	SOPROLE	NESTLÉ	LA SELECTA (MIO)
PRODUCTO	Flan Vainilla Pote	Yogurt Gold Panacota Frambuesa	Leche asada	Cuajada
PROPIEDADES	150 gr	240 gr	120 gr	125 gr
	Alto azúcar	Probióticos	Azúcar	Vitaminas
		Frambuesa	Grasas	Apto para intolerantes a lactosa
PRECIO	\$0,85	\$1.40	\$0.67	\$0.68

5.3. Mezcla de Marketing

La “Mezcla de Marketing” es la combinación coherente de políticas de producto, precio, plaza y promoción que, bien estructurada, nos permite introducir una oferta diferenciada en un mercado con la intención de posicionarnos adecuadamente para lograr ventas y ganancias. (P. Kotler, G. Armstrong, 2012)

5.3.1. Producto

El producto plantea la producción de un postre tradicional, un postre “criollo” con un potente valor nutricional. La cuajada es un producto derivado de la leche, sin procesos químicos, haciéndolo bastante natural. Se obtiene a partir del cuajo de la leche en sí. La leche es obtenida de ganado criado bajo la técnica de pastoreo, dándole bondades particulares que no se encuentran en otros países.



Figura 4. Envases 125 g

Tomado de: (RAJAPAK, 2020)

a) Atributos

Tabla 14: Composición Nutricional Cuajada

Componentes	(100 g)	Componentes	(100 g)
Energía [Kcal]	88,70	Calcio [mg]	178,00
Proteína [g]	7,50	Hierro [mg]	0,10
Hidratos carbono [g]	6,60	Yodo [mg]	9,00
Grasa total [g]	4,70	Magnesio [mg]	16,00
Colesterol [mg]	6,60	Zinc [mg]	0,50
Vit. B1 Tiamina [mg]	0,05	Selenio [µg]	9,00
Vit. B2 Riboflavina [mg]	0,22	Sodio [mg]	64,00
Eq. niacina [mg]	1,00	Potasio [mg]	218,00
Vit. B6 Piridoxina [mg]	0,12	Vit. A [µg]	42,00
Ac. Fólico [µg]	5,00	Vit. D [µg]	0,21
Vit. B12 [µg]	0,30		
Vit. C Ac. ascórbico [mg]	1,00		

Adaptado de: (US Department Of Agriculture, 2020)

El producto debe tener una textura y presentación apetecible para el cliente. En sus atributos podemos destacar el alto aporte de proteína (22%) de una excelente calidad biológica, los hidratos de carbono que son fundamentalmente lactosa, es decir, el azúcar que tiene la leche de forma natural y que no está añadido. También las grasas y colesterol, que son grasas lácteas, beneficiosas para el organismo.

La cuajada también contiene vitamina A (50 microgramos) que es importante para la mucosa, la piel y la vista. También tiene vitamina D y vitaminas del grupo B especialmente vitamina B2. Cabe mencionar, también su alto aporte de potasio, sodio y magnesio, que ayudan a mantener nuestro sistema inmunológico en óptimas condiciones.

Por estas razones, la cuajada es un elixir en la dieta de culturistas, ayuda a mejorar la digestión, mejora el sistema inmune, apoya en el fortalecimiento de los huesos y los dientes, ayuda en la reducción de peso, mejorando la salud cardiovascular. Para terminar, es un sustituto de la leche ya que es más fácil de digerir.

b) Branding

Nombre de la empresa: Exportadora Ecuatoriana La Selecta S.A.

Nombre de la marca: La Selecta (Indica producto de calidad)

Slogan: “La comida de los campeones”

Contenido del envase: cuajada de leche (con miel y nuez).

Tamaño: 125 gr de peso neto por envase.

Logotipo: El logo tiene que posicionarse en la mente del consumidor e ir de acuerdo con la marca. Se decidió usar las montañas que representan la procedencia del producto, los nevados representan a la cordillera del Ecuador, con el Chimborazo en la mitad, representando la identidad del producto. La imagen le da un estilo Premium al producto, el verde le da una imagen orgánica y saludable. Todo va acorde su marca “La Selecta” y su Slogan.



Figura 5. Logotipo

Empaque

- ✓ **Primario y secundario:** Según los resultados de investigación y la naturaleza de la carga perecedera, se eligió el envase de polipropileno de 125 gramos, ya que ayuda a conservar las características del producto, no contiene químicos dañinos y es biodegradable. Se sellará herméticamente con un adhesivo de aluminio. El empaque secundario es una bandeja de cartón de 40 cm x 30 cm, donde alcanzan 20 envases, con un peso total de 2,5 kg. Esto ira reforzado con una capa de plástico para evitar daños.



Figura 6. Empaque primario y secundario

Tomado de: (EnvaPack, 2019)

- ✓ Empaque terciario: La exportación será realizada vía marítima, según la NORMA ISO 3394, las dimensiones del pallet son 120 cm x 100 cm. En este caso se usará estibas de plástico con una lámina intermedia. Se prevé exportar aprox. 27 pisos de 12 bandejas por piso, con un total de 6480 envases por pallet.

Etiquetado

De acuerdo con el manual de etiquetado del gobierno de Chile (*Chile G. d., 2018*). Se exige resaltar la presencia de nutrientes (Energía, Proteínas, Hidratos de Carbono, Grasa, sodio y azúcares totales por al menos 100 g). Opcionalmente por porción (cuajada 125 g). Si superan los límites establecidos para los nutrientes, se debe poner el sello "ALTO EN". Si el producto contiene o deriva de algún alérgeno se debe especificar "Contiene...". Además, se incluirá la etiqueta de calidad "Mucho mejor si es hecho en Ecuador" para resaltar el valor e identidad. En el Anexo 5 está la estructura del etiquetado. Cabe mencionar que en Chile no es necesario que se marque el PVP.

c) Soporte

Para llevar un correcto control y un excelente servicio de calidad, se implementará un CRM para supervisar el proceso de logística desde nuestros intermediarios, hasta el cliente final. El servicio de la página web nos permitirá interactuar y darnos a conocer al cliente. Mediante campañas de marketing en Facebook e Instagram, además de encuestas constructivas, para poder proceder a la mejora y adaptación del producto, o inserción de nuevas líneas de productos, de acuerdo con las preferencias del consumidor.

5.3.2. Precio

Para el precio se decidió optar por un análisis Van Westendorp, y además concluir con el análisis del estudio del cliente. Encontramos un precio adecuado de 0.68 centavos (PVP en Chile), cabe mencionar que el distribuidor puede aumentar el precio, según convenga. El costo unitario es 0,32 centavos, así el distribuidor en Chile obtiene un margen de rentabilidad de 25% y nosotros obtenemos un margen operativo de 37.25%.

Tabla 15. Costo Unitario del producto

Elemento del costo	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo
Leche	L	0,150	\$ 0,42	\$ 0,06
Cuajo	L	0.02	\$ 0,004	\$ 0.00
Conservante	Kg	0,02	\$ 0,10	\$ 0,02
Empaque	Unidad	1	\$ 0,06	\$ 0,06
Etiqueta	Unidad	1	\$ 0,04	\$ 0,04
Costo de materia prima e insumos				\$ 0,17
Mano de obra directa				\$ 0,02
Mano de obra indirecta				\$ 0,03
Costo de mano de obra				\$ 0,05
Seguros de maquinaria				\$ 0,01
Depreciaciones				\$ 0,02
Gastos operativos				\$ 0,02
Costo de gestión logística				\$ 0,05
Transporte a puerto	Dólar	12.960	\$ 0,030	
Seguro hasta puerto	Dólar	12.960	\$ 0,007	
Paletizado	Dólar	12.960	\$ 0,005	
Manipulación	Dólar	12.960	\$ 0,005	
Costo de producción unitario				\$ 0,32
Precio adecuado				\$ 0,68
Comisión distribuidora				25,00% \$ 0,17
Precio neto empresa				\$ 0,51
Margen operacional				37,25%

Cabe mencionar que este producto no grava IVA, ya que son considerados productos de alto valor nutricional (frutas, verduras, carnes, huevos y lácteos).

a. Estrategia de Entrada

Para ingresar al mercado extranjero, se optará por una estrategia de **penetración de precios** (Kotler, P., & Armstrong, G., 2012), ya que podremos ingresar con un precio orientado a la competencia, que una vez el producto acoja mercado procederemos a aumentarlo, además podremos beneficiarnos de la economía de escala y las ventas en masa, basada en la preferencia del producto por sus atributos y beneficios. Ingresar con un precio adecuado y competitivo de 0,68 centavos, es algo recomendado, ya que la gente desconoce el producto.

b. Estrategia de Ajuste

Para la estrategia de ajuste de precios, se utilizará una **estrategia de precios internacionales** (Kotler, P. & Keller, K., 2015), ya que, para proceder al ajuste, nos basaremos en el aumento del costo de la materia prima, costos de flete, costos de envase e imposiciones arancelarias. Además de analizar, el precio internacional del producto y la acogida del cliente final.

5.3.3. Plaza

a. Estrategia de Distribución

El mercado seleccionado es Santiago de Chile, se eligió este mercado como ubicación estratégica, ya que hay una población grande de 8.053.538 personas y es considerado una ciudad estratégica. Acorde el producto se posicione en el mercado, la distribución se expandirá a otras ciudades. La estrategia de distribución seleccionada es una **estrategia selectiva**, ya que al ser un producto único y de alta calidad, comercialización será exclusiva a dos mayoristas, Jumbo y Santa Isabel. Estos a su vez poseen distribuidores zonales y supermercados.

Se eligió esta estrategia, ya que estos mercados no poseen marcas blancas, y ayudan a diferenciar nuestro producto y posicionarlo de una mejor manera. Dando una exclusividad al producto. (Kotler, P. & Keller, K., 2015).

b. Canal de distribución

Ya que nos encargamos de exportar el producto y un intermediario se encarga de hacer llegar al cliente final, usaremos un **canal indirecto corto**. Este se compone de un intermediario entre el productor y el consumidor final. En este caso, nos encargaremos de exportar a los dos supermercados con los que tenemos contrato exclusivo por 1 año.



Figura 7. Canal de Distribución

5.3.4. Promoción

La promoción según Kotler consiste en la mezcla específica de publicidad, relaciones públicas, ventas personales, promoción de ventas y herramientas de marketing directo que utilizará “La Selecta” para comunicar el valor al cliente (Kotler P & Armstrong, G, 2012).

a. Publicidad

Cualquier forma de representación y promoción es considerada publicidad. Según la revista chilena “Achap Magazine”, Chile es un país adicto a la tecnología y las redes sociales. Basándonos en estos estudios, vamos a enfocarnos en dos tipos de publicidad:

- ✓ Publicidad de Contenidos: Enfocándonos en publicidad informativa, ya que nuestro producto es nuevo en el mercado, vamos a dar a conocer todos sus beneficios y educar al usuario sobre nuestra marca, mediante el uso de Redes Sociales (FB, Instagram y Twitter) y mediante el uso de la página Web. El objetivo es fidelizar al cliente, y posicionar la marca en su entorno.
- ✓ Publicidad Push: Mediante el uso “Omnicanal” de las redes sociales y un código QR incluido en el envase del producto, podemos conectar al usuario con nuestro producto, al igual apoyándonos en el marketing de contenidos. Nos apoyaremos al igual en “influencers” para que promocionen nuestro producto y llegar a un mercado joven.

b. Promoción de ventas

Según Kotler específica, son incentivos a corto plazo para fomentar la compra del producto y fidelizar al público. En nuestro caso, implementamos la promoción directa al mayorista, ofreciendo descuentos del 5% en compras superiores a 25000 unidades; o 10% en compras superiores a 35000 unidades. Así incentivando a comprar mayor volumen, obteniendo una solución ganar-ganar. También se implementará descuentos por temporada, o por número de pedidos.

c. Relaciones públicas

Para lograr conseguir positivas relaciones con los clientes, vamos a ser partícipes de campañas publicitarias que enfoquen la inocuidad del producto, la sostenibilidad de la marca y la conciencia social. Para lograr esto, como se mencionó antes, se utilizará la ayuda de deportistas chilenos que impulsen al consumo del producto y el reciclaje de los envases.

Nos apoyaremos tanto en lo mencionado antes, como en la asistencia las dos ferias de comida principales de Chile, para apoyar a los distribuidores en dar a conocer el producto. Se planea asistir a la feria de INOFOOD en Julio de 2020, el lograr asistir a esta feria sería óptimo, ya que es una feria explícitamente sobre productos inocuos para la salud y con alto grado de sostenibilidad y contribución social. También, Chile Lácteo en diciembre de 2020 para aprovechar la oportunidad de dichos eventos, para ofrecer muestras, e introducir el producto al mercado chileno.

d. Marketing Directo

El marketing directo se enfoca en todas las conexiones que se desarrollan para mantener una relación duradera con el cliente, esto se hace a base de la aplicación de las estrategias de promoción, publicidad, etc. Detalladas en los párrafos previos. A continuación, se detallan los costos presupuestados de marketing:

Tabla 16. Proyección de costos de Marketing Mix

Detalle de aplicación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Página web	600,00				
Dominio y Hosting		90,00	90,00	95,00	95,00
Stand y Ferias	1.100,00	1.190,00	1.280,00	1.350,00	1.450,00
Degustaciones	1.200,00				
Manager Redes Sociales	2.000,00	1.900,00	1.300,00	500,00	500,00
Promociones x Ventas	1.050,00	5.250,00	5.510,00	5.790,00	6.080,00
Logotipo y Publicidad	2.500,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00
Personal Degustaciones	1.000,00				
Total, gastos de Marketing	\$9.450,00	\$9.830,00	\$9.580,00	\$9.135,00	\$9.525,00

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, Visión y Objetivos de la Organización

6.1.1. Misión

“La Selecta” es una empresa ecuatoriana especializada en la producción de lácteos selectos y nuevos para el mercado latinoamericano, con alto grado nutritivo y de especialidad. Enfocándonos en las personas que gustan un estilo de vida saludable y un alimento exquisito.

6.1.2. Visión

Ser en el 2025 una empresa líder y referente en la industria láctea, basándonos en la fabricación de una combinación de productos naturales, saludables e innovadores, además de ser reconocidos por nuestro compromiso social, ética para los negocios y compromiso ambiental, enfocándonos en ofrecer productos únicos y ecológicos.

6.1.3. Objetivos de la Organización

Objetivos a mediano plazo (1 a 3 años)

- Incrementar en un mínimo del 10% el ingreso por ventas en el mercado de Santiago de Chile en los próximos dos años.
- Mejorar la capacitación interna del personal en el sistema de atención al cliente para aumentar su eficiencia laboral con respecto al año anterior
- Recuperar la inversión en un plazo máximo de 3 años, a partir de la primera producción y venta.
- Desarrollar como mínimo un producto nuevo anualmente, durante los primeros 3 años, para incrementar nuestra cartera de productos y aumentar el segmento de mercado.
- Durante los primeros 2 años obtener al menos 2 certificados de calidad para el producto.
- Destinar a un 10% del ingreso por ventas durante los primeros 3 años, para destinarlos a publicidad, marketing y posicionamiento de la marca.

Objetivos a largo plazo: (3 años)

- Incrementar la capacidad de producción de cuajada al 90% en un lapso de 5 años.
- Incrementar la utilidad neta en un 30% los primeros 5 años.
- Para el año 2024 ampliar la presencia de la marca, abriendo un nuevo mercado de exportación, con previo estudio de mercado para posibles países como Panamá, Uruguay o Brasil.
- Para el año 2025 adquirir una nueva planta de producción y ganado vacuno para producir la materia prima y aumentar la producción.

6.2. Plan de Operaciones

6.2.1. Mapa de Procesos

Un mapa de procesos es una herramienta de planificación y gestión que describe visualmente el flujo de trabajo. Nos da un perspectiva integral-local de la empresa. El propósito es que las organizaciones y las empresas mejoren la eficiencia (Universidad de Cádiz, 2007). El mapeo de procesos identificará cuellos de botella, repeticiones y demoras. Ayudándonos a mejorar la efectividad de la empresa y entregar un producto completo que satisfaga las necesidades del cliente.

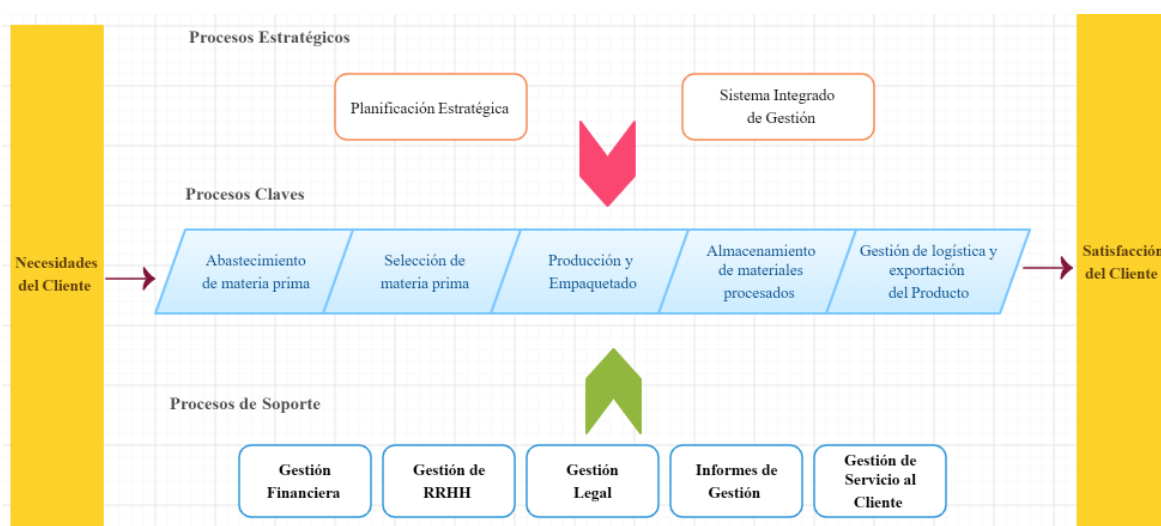


Figura 8. Mapa de Procesos de La Selecta

El mapa de procesos implementado por la empresa “La Selecta”, se enfoca en las necesidades del cliente de adquirir un producto natural, nutritivo e innovador

además de delicioso. Nuestros procesos estratégicos se encargarán del control de que se cumplan las funciones, los procesos clave de la producción y los procesos de soporte dan ayuda a producción y consecución de los objetivos. Así logramos satisfacer las necesidades del cliente.

6.2.2. Cadena de Valor

La cadena de valor es un diagrama que describe la gama completa de actividades necesarias para crear un producto o servicio y obtener una ventaja competitiva. Según Michael Porter "La ventaja competitiva no puede entenderse mirando a una empresa en su conjunto". Si no, "Se deriva de las muchas actividades discretas que una empresa realiza en el diseño, producción, comercialización, entrega y soporte de su producto" (Michael E. Porter, 2011).



Figura 9. Cadena de Valor de "La Selecta"

En el ámbito de la cadena de valor nos aseguramos de que los proveedores cumplan con altos estándares de calidad para la producción de materia prima óptima. Destacamos nuestro producto principal, que es hecho a base de leche autóctona del Ecuador. Nuestra ventaja competitiva es la diferenciación del producto. Nos apoyamos en la logística interna, ya que nos proveemos de ingredientes Premium y proveedores exclusivos, gestores de ventas con amplio conocimiento, la infraestructura de nuestra planta de procesamiento, y los recursos tecnológicos disponibles.

6.2.3. Ciclo Operacional

En el ciclo operacional vamos a detallar los pasos del proceso productivo para convertir la materia prima en un producto final, en este caso la cuajada. En este apartado incluiremos además del proceso de producción, también el proceso de logística y exportación.

➤ Flujograma de Operaciones

En el flujograma de operaciones detallamos el proceso de logística de entrada de la materia prima, asegurándonos que la leche pase el control de calidad y el control de acidez. Luego procedemos a la producción del producto, donde la materia prima se convierte en el producto final, y en la logística de salida nos encargamos de la comercialización, contacto con los intermediarios y la venta del producto.

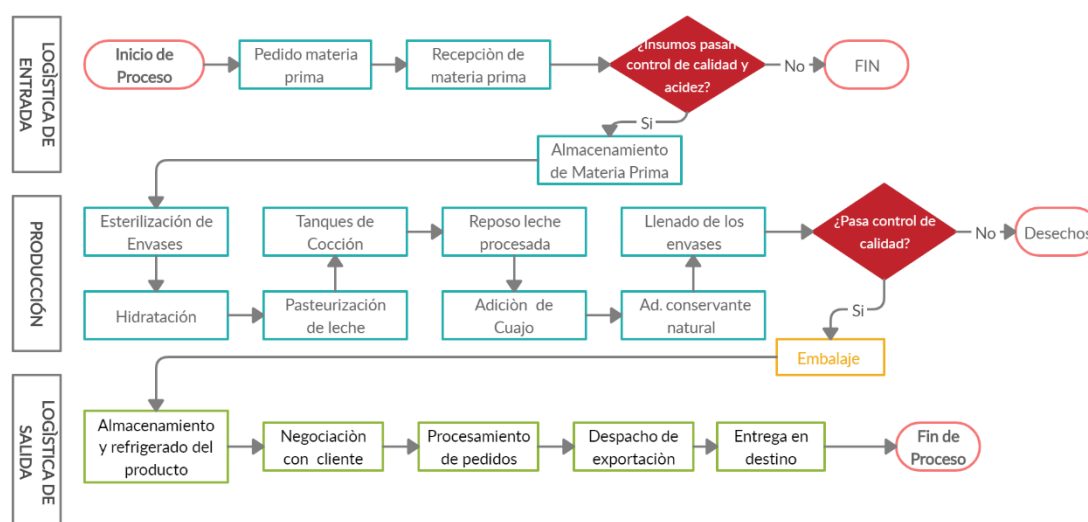


Figura 10. Flujograma Operativo de “La Selecta”

➤ Proceso Productivo

La empresa por razones de logística, costos y estrategia se va a localizar en la ciudad de Machachi. También debido al abastecimiento de la leche, con un pastoreo más natural. Cabe mencionar que aún no se usa la capacidad productiva total de la maquinaria, en el apartado de maquinaria y equipo se menciona la capacidad productiva.

Tabla 17. Tiempo Aprox. de Producción

1. Recepción Leche y descarga: 25 mins	2. Control de calidad y Acidez: 20 mins	3. Almacenamiento Depósito de mezcla: 15 mins
4. Esterilización de envases: 25 mins	5. Proceso de hidratación de leche: 20 mins	6. Pasteurización: 20 mins
7. Depósitos de Cocción: 15 mins	8. Adición de Cuajo: 10 mins	9. Reposo leche: 10 mins
10. Adición de conservante natural: 10 mins	11. Preparación de máquina envasadora: 15 mins	12. Llenado y sellado de envases: 20 mins
13. Control de Calidad: 15 mins	14. Almacenamiento refrigerado del producto: 10 mins	Producto Listo para el consumo
Total, tiempo de Producción para 864 envases:		230.00 minutos
Total, tiempo de Producción para 864 envases:		3 horas 50 minutos

Abastecimiento: Se recibirá 325 litros al día. La leche se puede mantener en el tanque auto refrigerante hasta 2 días sin afectar su calidad. Para cada proceso de 864 envases, se usa aproximadamente 151 litros. Después de un control de antibióticos (para asegurar calidad) y acidez satisfactorios, procedemos a la producción. Con un “Kit de Prueba Rápida” de antibiótico analizamos que en la leche no exista tetraciclinas, ni betalactámicos. Con un PH metro realizamos la prueba de acidez, si el pH es inferior a 4.4, puede indicar una infección en el animal. Luego de haber pasado el control, una bomba auto aspirante transvasa la leche hasta un tanque auto refrigerante, pasando previamente por un filtro para separar posibles cuerpos extraños. Con el tanque auto refrigerante se enfría y mantiene la leche a 4°C hasta el momento de procesarla.

Lavado de envases: Se procede con el lavado a vapor, luego pasa por la cinta transportadora que los lleva a la zona de desinfección, la cual se hace con rayos

ultravioleta para asegurar que no exista nada inusual como gérmenes o residuos y asegurar el sellado hermético.

Tratamiento de leche: Utilizamos un tanque de acero inoxidable, con agitador, aislado y con chaqueta en fondo y laterales de 200 litros, para el calentamiento, pasteurización y enfriamiento de la leche.

- ✓ Se extrae del tanque auto refrigerante la leche, para el proceso de “Hidratación”, calentando a 10°C la leche.
- ✓ Luego, mediante un tratamiento térmico, calentamos hasta los 90-95°C alcanzando así la temperatura de pasteurización.
- ✓ Después pasamos al depósito de cocción para enfriar la leche y analizamos de nuevo el pH de la leche para asegurar los niveles de calidad.

Final de producción: Para concluir añadimos conservante natural Agar-300 (conservante vegetal) y añadimos el cuajo a la máquina envasadora

Procedemos a la máquina de llenado y envasado, donde mediante un proceso totalmente automatizado se procede a la colocación de los envases en la cinta transportadora y al llenado dosificado de los mismos, con la cantidad ajustada por máquina y el sellado hermético con una lámina de aluminio. Luego se hace otro control de calidad para el producto final.

Conservación del producto: La duración de la cuajada es un máximo de 75 días, se debe mantener al clima entre 2°C y 16°C. Si se abre el sellado hermético, el tiempo de duración se reduce a 40 días y es obligatorio la refrigeración entre 2°C y 8°C.

➤ **Logística de Exportación:**

Para la logística de exportación se estima exportar el primer año 624.132 envases (78.016 kg), dividido en 2 envíos cada dos semanas, para cubrir la demanda inicial del producto, acorde la demanda vaya creciendo se aumentará gradualmente la producción y las cantidades exportadas. Se exporta esta cantidad para analizar el desenvolvimiento en el mercado extranjero, e ir

adaptando el producto. Ya que la carga no llena un contenedor y es de bajo volumen, se usará un contenedor compartido.

El INCOTERM por usar es CIF (Costo Seguro & Flete). Así “La Selecta” en calidad de exportadores asumimos la responsabilidad del despacho de exportación, transporte hasta el puerto de destino (Valparaíso) y el seguro de la mercancía hasta el puerto de destino, la transferencia de responsabilidad se asume (comprador) cuando la mercancía llega a Valparaíso y se procede a la descarga del buque, además el comprador se hace cargo del despacho de importación. **En el anexo 6 se encuentra el flujo de exportación.**

El tipo de transporte que se utilizará para la exportación del producto es vía marítima, se eligió este método por cuestión de costos y logística, aunque si cabe mencionar que se utilizará un “Contenedor Refrigerado” para conservar al producto y mantener la cadena de frío. La mercancía saldrá del puerto de Guayaquil hacia Valparaíso. El tiempo promedio de transporte desde la fábrica al puerto es 7 horas vía terrestre. Luego, el transporte marítimo Guayaquil-Valparaíso tarda 5 días promedio. Se selecciona Valparaíso, ya que es el puerto más cercano a Santiago de Chile. Para asegurarnos del cobro, se firmará un contrato, y el pago será mediante una carta de crédito.

➤ **Infraestructura requerida para la operación:**

Con una producción mínima de 864 envases por ciclo productivo, vamos a producir 1728 unidades diarias, los dos ciclos productivos diarios están dentro de las 8 horas de la jornada laboral, sobrándonos un tiempo de holgura. Cabe mencionar, que las máquinas estarían solo siendo usadas al 44,8% de su capacidad productiva, así tenemos un buen margen de aumento de producción. Se mantendrá al igual un margen de seguridad en capacidad como mínimo del 5%.

Tabla 18. Propiedad, Planta y Equipo

Muebles y equipos de oficina	Cantidad	Costo	Total
Unidades de trabajo y sillas ergonómicas	2	\$ 360,00	\$ 720,00
Sillas sala de espera	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Archivadores	2	\$ 140,00	\$ 280,00
Sillas de Visita	3	\$ 150,00	\$ 450,00
Total, Muebles y equipos de oficina			\$ 1.570,00
Muebles y enseres de producción			
Mesas de trabajo producción (acero inoxidable)	2	\$ 100,00	\$ 200,00
Bodega de Almacenamiento (Cuarto Frío 15mt ²)	1	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00
Total, muebles y enseres de producción			\$ 2.100,00
Equipos de computación			
Computadora	2	\$ 500,00	\$ 1.000,00
Equipo telefónico Panasonic S256	2	\$ 80,00	\$ 160,00
Impresora Multifunción EPSON L555	1	\$ 280,00	\$ 280,00
Total, de Equipo de Computación			\$ 1.440,00
Maquinaria y Equipo de Producción			
Kit de Prueba Antibiótico (200 u/caja)	3	\$ 105,00	\$ 315,00
PH Metro digital	1	\$ 50,00	\$ 50,00
Termómetro industrial	1	\$ 20,00	\$ 20,00
Bomba y Manguera de Conexión	1	\$ 290,00	\$ 290,00
Envasadora semiautomática Bibar	1	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
Tanque Auto-Refrigerante con Agitador (500 litros)	1	\$ 1.575,00	\$ 1.575,00
Pasteurizadora (200 litros)	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Depósito de Cocción – Marmita (200 litros)	1	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00
Total, maquinaria y equipo			\$ 8.450,00
Total			\$ 13.560,00

6.3. Estructura Organizacional

6.3.1. Estructura legal de la empresa

Según la investigación realizada, se encontró en la Súper Intendencia de Compañías que, bajo el CIU de la industria, existen 20 empresas en total. Dieciocho empresas registradas bajo “Sociedad Anónima” y dos empresas registradas bajo “Compañía Limitada”.

La empresa para el presente plan de negocios será constituida como una Compañía Anónima, según el artículo 143 de la Ley de Compañías. Así será denominada “La Selecta S.A.”. Según la Ley de Compañías, el monto mínimo para poder constituir dicha empresa es \$800,00 dividido en acciones negociables y para iniciar la inscripción se debe depositar como mínimo el 50%. La constitución será llevada a cabo por dos socios, con un aporte de 51% y 49%

cada uno, cada accionista responde acorde al número de sus acciones. (SUPERCIAS, 2020).

Se decidió optar por este tipo de compañía, ya que los accionistas tienen derecho sobre los activos, más no sobre los bienes, así el único riesgo es el valor de inversión. También una facilidad de acumulación de capital y el poder comercializar con las acciones, también en bolsa.

6.3.2. Diseño organizacional de la empresa

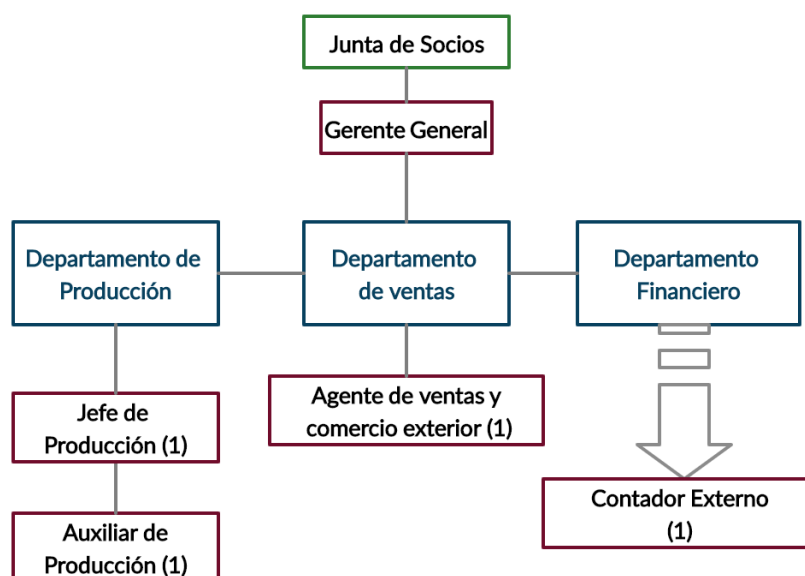


Figura 11. Organigrama de La Selecta

La estructura organizacional de la empresa es “simple”, es recomendable esta estructura para negocios nuevos, ya que es rápida y flexible, con responsabilidades claras. Según “*Robbins & Coulter*”, esta empresa tiene una departamentalización baja, amplios tramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y baja formalización (S. P. Robbins & M. Coulter, 2012). Acorde se aumente la nómina de empleados y necesidades de la empresa, se adoptará una estructura/diseño “funcional o divisional”. Es recomendable cambiar el diseño organizacional cada 2 años, ya que el entorno es cambiante y surgen nuevos desafíos para la empresa.

Los salarios han sido calculados de acuerdo a la Tabla de Salarios Mínimos Sectoriales 2020, para la elaboración de lácteos.

Descripción de funciones del personal propuesto:

- ✓ **Gerente general – Sueldo \$1100,00:** Será el encargado del cumplimiento de las metas de la empresa y liderar al personal de las diferentes áreas; revisar y analizar las metas e indicadores de gestión de la empresa; supervisar las actividades comerciales diarias, mejorar las funciones comerciales generales, administrar presupuestos, desarrollar planes estratégicos, crear políticas y comunicar los objetivos comerciales. Además de ser el encargado de tomar las decisiones y administrar los recursos de la empresa.
- ✓ **Jefe de Producción – Sueldo \$650,00:** Será el encargado de supervisar todo el proceso de producción, se prefiere alguien que tenga conocimientos en ingeniería de alimentos, para proceder con los controles. Encargado de asegurar que la producción cumpla con los estándares de salud, está involucrado con el diseño de maquinaria.
- ✓ **Auxiliar de Producción – Sueldo \$400,00:** Será el encargado de apoyar en el proceso de producción del producto. Esta bajo el mando del supervisor, sus funciones también incluyen la limpieza de la maquinaria, preparación del producto, manejo de la envasadora, y el embalaje y producción final.
- ✓ **Agente de ventas y Comex – Sueldo \$700,00:** Será el encargado de toda la logística internacional, contacto con compradores y de colocar el producto en el exterior. Apoyándose en el gerente general, coordinará los procesos de exportación (Transporte, seguro, mecanismos, etc.) y contacto con los clientes.
- ✓ **Contador Externo (Outsourcing) – Honorarios \$400,00:** Este empleador no pertenece a la empresa, sino mediante una tercerización, será un contador público autorizado (CPA), encargado de elaborar los estados financieros de la empresa, declaraciones de impuestos, pago a proveedores, cobros a clientes etc.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

Para analizar la factibilidad del negocio, en el siguiente capítulo analizaremos desde una perspectiva financiera todo el plan de negocios.

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1. Proyección de Ingresos

Para el primer año de exportaciones de cuajada “La Selecta”, tenemos como objetivo 428.324 unidades generando ventas de \$218.445,24. El 5to año esperamos exportar 548.964 unidades generando ventas de \$293.074,20. Así cumpliendo con el objetivo a largo plazo de incrementar la producción de cuajada a un 90% para el 5to año. La eficiencia productiva de las máquinas, nos da la solvencia para producir las cantidades necesarias.

Tabla 19. Proyección de ingresos

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio adecuado de mercado	\$ 0,68	\$ 0,69	\$ 0,70	\$ 0,70	\$ 0,71
(-) 25% comisión distribuidor	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,18	\$ 0,18
Precio neto de venta	\$ 0,51	\$ 0,52	\$ 0,52	\$ 0,53	\$ 0,53
Unidades de producto	428.324	455.736	484.908	515.940	548.964
Ventas anuales	\$218.445,24	\$235.098,25	\$253.023,76	\$272.312,16	\$293.074,20

Nos hemos basado en el supuesto de la inflación esperada de 1,5% para el incremento de los precios y en el crecimiento de 6,40% de la demanda de lácteos en Chile, para el incremento anual de unidades vendidas. El market share inicial al que apuntamos es 3,50%.

7.1.2. Proyección de Costos

Los costos de producción son los generados durante el proceso de transformar las materias primas en productos elaborados (Román, 2012), esto incluye todos los costos incurridos en la producción del producto directa o indirectamente. El cálculo de los costos de producción incluye los costos de los insumos usados, la mano de obra directa y otros costos indirectos.

Al ser un producto con un precio de venta igual bajo, nos beneficiaremos de las economías de escala, como podemos ver en la proyección de costos.

Tabla 20. Proyección de Costos

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(=) Insumos usados	\$ 42.424,24	\$ 42.912,12	\$ 43.405,61	\$ 43.904,77	\$ 44.409,68
Mano de obra directa	\$ 6.187,05	\$ 6.741,63	\$ 6.900,07	\$ 7.062,48	\$ 7.228,95
(=) <i>Materiales indirectos usados</i>	\$ 42.832,40	\$ 46.097,70	\$ 49.612,50	\$ 53.394,54	\$ 57.465,53
(+) Mano de obra indirecta	\$ 9.801,55	\$ 10.702,74	\$ 10.036,49	\$ 10.960,21	\$ 11.224,12
(+) Seguros equipos	\$ 406,80	\$ 411,48	\$ 416,21	\$ 421,00	\$ 425,84
(+) Depreciaciones y amortizaciones	\$ 950,50	\$ 950,50	\$ 950,50	\$ 950,50	\$ 950,50
(+) Costo de gestión logística	\$ 20.131,23	\$ 21.665,92	\$ 23.317,88	\$ 25.095,43	\$ 27.008,80
(=) Costos indirectos	\$ 74.122,48	\$ 79.828,33	\$ 84.333,58	\$ 90.821,69	\$ 97.074,79
Costos de productos	\$ 122.733,77	\$ 129.482,08	\$ 134.639,26	\$ 141.788,94	\$ 148.713,41
(=) Costo de producción	\$ 122.733,77	\$ 129.482,08	\$ 134.639,26	\$ 141.788,94	\$ 148.713,41
(=) Costo de ventas	\$ 122.733,77	\$ 129.482,08	\$ 134.639,26	\$ 141.788,94	\$ 148.713,41

7.1.3. Proyección de Gastos

Los gastos incluyen lo relacionado directamente a la comercialización. Los sueldos administrativos, servicios básicos y contables, además de los gastos de publicidad. También se incluye las depreciaciones que se calcula de los activos fijos y las amortizaciones de los diferidos e intangibles.

Tabla 21. Proyección de gastos

PERIODO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos suministros	360,00	364,14	368,33	372,56	376,85
Sueldos administrativos	26.832,10	29.327,71	30.040,71	30.771,54	31.520,63
Servicios básicos	1.200,00	1.213,80	1.227,76	1.241,88	1.256,16
Gasto arriendo	11.220,00	11.349,03	11.479,54	11.611,56	11.745,09
Asesoría legal	600,00	606,90	613,88	620,94	628,08
Seguridad (LAAR)	480,00	485,52	491,10	496,75	502,46
Internet y telefonía fija	840,00	849,66	859,43	869,31	879,31
Servicios contables	4.800,00	4.855,20	4.911,03	4.967,51	5.024,64
Gastos administrativos	\$ 46.332,10	\$ 49.051,96	\$ 49.991,79	\$ 50.952,05	\$ 51.933,22
Publicidad	9.450,00	9.830,00	9.580,00	9.135,00	9.525,00
Gastos de ventas	\$ 9.450,00	\$ 9.830,00	\$ 9.580,00	\$ 9.135,00	\$ 9.525,00
Gastos de depreciación	454,80	454,80	454,80	454,80	454,80
Gastos de amortización	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
Gastos operacionales	\$ 56.476,90	\$ 59.576,76	\$ 60.266,59	\$ 60.781,85	\$ 62.153,02

7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1. Inversión inicial

En esta parte incluimos el capital de trabajo, la inversión en “Propiedad Planta y Equipo” y la inversión en activos intangibles pre operativos necesarios para el funcionamiento de la empresa (desarrollo de marca, constitución de empresa, registros varios y software CRM). Nuestra inversión inicial es **\$ 46.987,03**.

Tabla 22. Inversión Inicial

CONCEPTO	Valor
Inversiones físicas (PPE)	13.560,00
Inversión pre operativa (Intangibles)	3.400,00
Capital de trabajo	30.027,03
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 46.987,03

7.2.2. Capital de trabajo

El capital de trabajo necesario es la cantidad de dinero que la empresa necesita para mantener el giro habitual del negocio para cumplir con la demanda del producto (Rizzo, 2007). Esto se calcula en base al ciclo operativo de producción, hasta que la empresa pueda cubrir su demanda con sus propios flujos, en nuestro caso 2 meses.

Tabla 23. Capital de Trabajo

Capital de trabajo		
Concepto	Valor mes	Provisión
Costos: (MPD y MOD)	8.129,00	16.257,99
Gastos: (ADM. y DE VENTAS)	6.884,52	13.769,03
Inversión Capital de Trabajo		\$ 30.027,03

7.2.3. Estructura de capital

La estructura de capital tiene una relación 57,44% capital propio y 42,56% financiamiento. Para el financiamiento se eligió a Banecuator, ya que ofrece créditos a tasas preferenciales para el sector lácteo, como se mencionó en el análisis PEST. El monto financiado es \$20.000,00 a una tasa de 9,76%, con cuotas fijas de \$422,58.

Tabla 24. Estructura de Capital

Concepto	Porcentaje	Valor
Propio	57,44%	\$ 26.987,03
Deuda L/P	42,56%	\$ 20.000,00
Total	100,00%	\$ 46.987,03

7.3. Proyección de los estados financieros

7.3.1. Estado de Resultados

Como podemos ver, la utilidad neta es positiva desde el primer año de funcionamiento. El aumento de los costos fue calculado en base a la inflación esperada. Para el primer año de operaciones, tendremos un margen neto de 1,98%. Para el quinto año, según las proyecciones de pérdidas y ganancias, tendremos un margen neto de 12,52%. En los 5 años hemos logrado incrementar nuestro margen neto en 10,54%.

Tabla 25. Estado de Resultados Anual

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ventas	218.445,24	236.982,72	257.001,24	278.607,60	301.930,20
(-) Costo de Ventas	122.733,77	129.482,08	134.639,26	141.788,94	148.713,41
Utilidad Bruta	95.711,47	107.500,64	122.361,98	136.818,66	153.216,79
(-) Gastos Sueldos	26.832,10	29.327,71	30.040,71	30.771,54	31.520,63
(-) Gastos Generales	55.782,10	58.881,96	59.571,79	60.087,05	61.458,22
(-) Gastos de Depreciación	454,80	454,80	454,80	454,80	454,80
(-) Gastos de Amortización	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
Utilidad Antes de Intr. e Impuestos y Particip.	12.402,47	18.596,17	32.054,68	45.265,27	59.543,13
(-) Gastos de Interés	1.808,62	1.475,58	1.108,54	704,02	258,21
Utilidad Antes de Imp. y Participación	10.593,85	17.120,59	30.946,14	44.561,25	59.284,92
(-) 15% Part. Trabajadores	2.595,54	2.568,09	4.641,92	6.684,19	8.892,74
Utilidad antes de Impuestos	7.998,31	14.552,50	26.304,22	37.877,06	50.392,18
(-) 25% Impuesto Renta	3.667,86	3.638,12	6.576,06	9.469,27	12.598,05
Utilidad Neta	4.330,45	10.914,37	19.728,17	28.407,80	37.794,14

Estos resultados positivos, prevén que la empresa tendrá un exitoso desempeño operativo desde el primer año de operaciones, haciendo factible al negocio. Al igual, cumplimos el objetivo de incrementar la utilidad neta en un 30% los primeros 5 años.

7.3.2. Estado de Situación Financiera

Este estado financiero está compuesto por los activos, pasivos y el patrimonio. Como comprobación, el valor contable de la empresa el año 1 es \$46.987,00 y el 5to año es \$131.679,36.

Se puede visualizar que la cuenta de efectivo recibe un incremento cada año, esto se justifica con las ventas realizadas anuales. Nuestra política de Cuentas por Cobrar es 100% al contado. Los activos corrientes disminuyen por la depreciación acumulada y la amortización.

Tabla 26. Estado de Situación Financiera

CONCEPTO	1	2	3	4	5
ACTIVOS	48.769,63	56.056,08	71.832,73	98.685,33	131.679,36
Corrientes	36.804,43	44.785,68	61.257,13	88.804,53	122.493,36
Efectivo	31.655,76	40.475,21	56.619,70	83.815,20	117.160,29
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-
Inventarios Prod. Terminados	313,49	337,46	363,13	390,88	395,38
Inventarios Materia Prima	123,59	131,53	139,92	148,90	148,90
Inventarios Sum. Fabricación	4.711,60	3.841,47	4.134,38	4.449,55	4.788,79
No Corrientes	11.965,20	11.270,40	10.575,60	9.880,80	9.186,00
Propiedad, Planta y Equipo	11.460,00	11.460,00	11.460,00	11.460,00	11.460,00
Depreciación acumulada	454,80	909,60	1.364,40	1.819,20	2.274,00
Intangibles	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Amortización acumulada	240,00	480,00	720,00	960,00	1.200,00
PASIVOS	17.452,16	13.824,23	9.872,72	5.517,52	717,42
Corrientes	714,53	682,02	692,96	704,74	717,42
Cuentas por pagar proveedores	176,06	143,55	154,50	166,27	178,95
Sueldos por pagar	538,47	538,47	538,47	538,47	538,47
Impuestos por pagar	-	-	-	-	-
No Corrientes	16.737,63	13.142,21	9.179,75	4.812,78	-
Deuda a largo plazo	16.737,63	13.142,21	9.179,75	4.812,78	-
PATRIMONIO	31.317,47	42.231,85	61.960,01	93.167,81	130.961,95
Capital	26.987,03	26.987,03	26.987,03	29.787,03	29.787,03
Utilidades retenidas	4.330,45	15.244,82	34.972,99	63.380,78	101.174,92

Se observa que la deuda a largo plazo es 0 en el año 5, ya que el crédito será pagado en su totalidad. El 1er año la estructura de capital es 35,78% deuda y 64,22% capital, el 5to año es 0,54% deuda y 99,46% capital.

7.3.3. Estado de Flujo de Efectivo

Tabla 27. Estado de Flujo de Efectivo Proyectado

	Inicial	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales		591,10	12.414,87	20.106,95	28.762,47	38.157,87
Utilidad Neta		4.330,45	10.914,37	19.728,17	28.407,80	37.794,14
Depreciaciones y amortización		-	-	-	-	-
+ Depreciación		454,80	454,80	454,80	454,80	454,80
+ Amortización		240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
- Δ CxC		-	-	-	-	-
- Δ Inventario PT		(313,49)	(23,98)	(25,67)	(27,75)	(4,50)
- Δ Inventario MP		(123,59)	(7,94)	(8,40)	(8,98)	-
- Δ Inventario SF		(4.711,60)	870,13	(292,90)	(315,17)	(339,25)
+ Δ CxP PROVEEDORES		176,06	(32,52)	10,95	11,78	12,68
+ Δ Sueldos por pagar		538,47	-	-	-	-
+ Δ Impuestos		-	-	-	-	-
Actividades de Inversión	(12.660,00)	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE e intangibles	(12.660,00)	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	46.987,03					
+ Δ Deuda Largo Plazo	20.000,00	(3.262,37)	(3.595,42)	(3.962,46)	(4.366,97)	(4.812,78)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	26.987,03	-	-	-	-	-
Incremento neto efectivo	34.327,03	(2.671,27)	8.819,45	16.144,49	27.195,50	33.345,09
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO	-	34.327,03	31.655,76	40.475,21	56.619,70	83.815,20
TOTAL EFFECTIVO FINAL DE PERÍODO	34.327,03	31.655,76	40.475,21	56.619,70	83.815,20	117.160,29

Este estado muestra las variaciones de flujo de efectivo de la empresa. Según las cifras proyectadas, nos indican que la empresa si tiene la capacidad de pagar sus intereses, deudas y dividendos para operar correctamente, con flujos de efectivo positivos, corroborando los datos con el estado de situación financiera.

7.3.4. Estado de Flujo de Caja

El flujo de caja proyectado a cinco años, permite analizar la bondad del proyecto desde el punto de vista del accionista (Castro, 2014). Se mira desde la perspectiva del proyecto y del inversionista, resumiendo el flujo de ingresos y egresos de dinero.

Tabla 28. Estado de flujo de caja anual proyectado

AÑO	0	2020	2021	2022	2023	2024
FLUJOS DEL PROYECTO	\$(46.987,03)	\$14.616,66	\$22.753,40	\$42.432,64	\$56.238,38	\$103.318,33
FLUJO DEL INVERSIONISTA	\$(26.987,03)	\$10.155,17	\$18.179,67	\$37.735,22	\$51.404,64	\$ 98.334,35

7.4. Evaluación de la factibilidad financiera

7.4.1. Proyección de flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista (**Anexo 7**) ahora incluye la financiación, así nos permite medir la rentabilidad de los recursos propios. Ahora en este flujo, se toma en cuenta el apalancamiento de la deuda (Chain, 2008).

7.4.2. Cálculo de la tasa de descuento

Para obtener la tasa de rentabilidad requerida de un portafolio de inversiones se toma en cuenta la tasa libre de riesgo, el rendimiento del mercado y la beta de la industria. Así obtenemos la tasa de descuento del flujo del inversionista que es el CAPM = 14,87%. En adición, el WAAC = 11,19%, es la tasa de descuento del flujo del proyecto y considera el costo de los recursos propios y ajenos a la empresa. Si el CAPM es mayor al WACC, es un indicio de que el proyecto es viable.

Tabla 29. Tasa de Descuento

Tasa libre de riesgo	2,70%	TASAS DE DESCUENTO	
Rendimiento del Mercado	7,16%	WACC	11,19%
Beta	1,12	CAPM	14,87%
Beta Apalancada	1,24		
Riesgo País	3,26%		
Tasa de Impuestos	25,00%		
Participación Trabajadores	15%		
Escudo Fiscal	36,25%		
Razón Deuda/Capital	0,74		
Costo Deuda Actual	9,76%		

7.4.3. Criterios de Valoración

Los criterios de valoración financiera son la Tasa Interna de Retorno (TIR), Valor Actual Neto (VAN), Índice de Rentabilidad (IR) y el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI).

Tabla 30. Evaluación Financiera

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJOS DEL INVERSIONISTA	
WACC	11,19%	CAPM	14,87%
VAN	\$113.034,12	VAN	\$99.234,89
IR	3,41	IR	4,68
TIR	59,81%	TIR	81,88%
PRI	2 Años 7 Meses	PRI	2 Años 3 Meses

Desde el punto de vista del proyecto, el Valor Actual Neto (VAN) es \$113.034,00. Nuestra TIR 59,81% es mayor al WAAC, apoya la viabilidad del proyecto. El periodo de recuperación de la inversión es 2 años y 11 meses. Con un índice de retorno de \$3,41 por cada 1\$ invertido.

Desde el punto de vista del inversionista, el Valor Actual Neto (VAN) es \$99.234,89. Nuestra TIR 81,88% es mayor al CAPM, apoya la viabilidad del proyecto. El periodo de recuperación de la inversión es 2 años y 7 meses. Con un índice de retorno de \$4,68 por cada 1\$ invertido. La rentabilidad del proyecto es altamente efectiva.

7.5. Índices Financieros

Como se observa, la liquidez de la empresa por los 5 años es mayor a 1, significando que habrá el flujo necesario para solventar las operaciones. Al quinto año, la empresa tendrá por cada dólar de activo 0,0054 centavos de deuda, dándonos oportunidad de apalancarnos en nueva deuda para reinvertir en la empresa.

En los indicadores de rentabilidad tenemos números positivos, mayores a los de la industria (Superintendencia de Compañías y Valores, 2020), indicando una vez más la efectividad de la empresa. La rentabilidad neta sobre ventas tiene un incremento de 1,98% el 1er año a 12,52% el 5to año. El ROA llega alcanzar un porcentaje de 28,70% para el 5to año. El ROE para el 5to año sufre un decrecimiento a 28,86%, debido al incremento de las utilidades retenidas, que incrementan al patrimonio.

Tabla 31. Indicadores Financieros

ÍNDICE	Industria	2020	2021	2022	2023	2024
Liquidez	1,42	51,51	65,67	88,40	126,01	170,74
Apalancamiento	0,65	0,3578	0,2466	0,1374	0,0559	0,0054
Apalancamiento patrimonial	0,61	0,6422	0,7534	0,8626	0,9441	0,9946
Rentabilidad neta	5,40%	1,98%	4,61%	7,68%	10,20%	12,52%
Rentabilidad sobre activos ROA	12,11%	8,88%	19,47%	27,46%	28,79%	28,70%
Rentabilidad sobre el patrimonio ROE	27,62%	13,83%	25,84%	31,84%	30,49%	28,86%

8. CONCLUSIONES

En el análisis externo hemos identificado amplias ventajas, gracias a la apertura al comercio con Chile, debido al Acuerdo de Complementación Económica No 65, entre Chile y Ecuador. Los indicadores de política y negocios señalan una facilidad de formar actividades comerciales con Chile, con una favorable apertura al comercio internacional. De igual forma, hay un apoyo del gobierno ecuatoriano para la industria láctea, gracias al nuevo programa “Ecuador País Lechero”, con incentivos de reducción de aranceles a maquinaria, amplias líneas de créditos y apoyo a la creación de nuevas empresas en este sector. Basándonos en el alto consumo de lácteos (160 kg per cápita/año) y el incremento de demanda de productos saludables, que aporten medidas nutritivas; seguido de una insatisfacción de cubrir la demanda local y nuestros rentables costos de producción, confirmamos la viabilidad y éxito del proyecto. Según el análisis PORTER con una puntuación de 2,85/5; se puede concluir que la industria es atractiva.

Apoyándonos en una investigación tanto cualitativa como cuantitativa bastante sólidas, hemos identificado mediante entrevistas a expertos, que el avance de la industria es positivo, en un ámbito tecnológico como productivo. También, los bajos costos de producción son atractivos. En adición, siguiendo los consejos de los expertos, se optó por adquirir maquinaria que automatice los procesos, para lograr una economía de escala. Gracias a la diferenciación y unicidad del producto, lograremos abarcar el mercado objetivo con facilidad. Enfocándonos al igual en una alta calidad de materia prima y productos reconocidos con altos estándares, aumentando la confianza del consumidor. Asimismo, nos es favorable la apertura de los consumidores chilenos a nuevos productos y el alto valor que dan a la calidad y los beneficios a la hora de comprar, apoyado en su alto poder adquisitivo. Una vez más, comprobamos la viabilidad del proyecto.

En el ámbito de la oportunidad de negocio encontrada, hemos determinado gracias a los análisis y la investigación, que Ecuador es un país idóneo para la producción, gracias a su reconocida calidad de leche (pastoreo andino) y bajos costos de mano de obra. De la misma forma, un índice de logística de exportación alto. Conjuntamente, Chile es muy estable económicamente, con un

PIB de los más altos de la región, una alta eficiencia de aduanas y una política muy estable. Amparándonos también en las estrechas relaciones comerciales mantenidas y la alta aceptación del cliente.

En el plan de marketing, se determinó que el mercado objetivo potencial es de 1.019.819 personas en Santiago de Chile, y el market share mensual que apuntamos es el 3,50%, que se incrementará conforme la demanda aumente. También, hemos logrado establecer gracias a las estrategias propuestas, un buen análisis de mercado y del cliente final, una serie de elementos de marketing que apoyan al proyecto. El logo del producto, diseño y precio van acorde las preferencias del cliente chileno, haciéndolo competitivo en el mercado. Así, potenciando las ventas, adaptando todas las características del producto a la demanda del comprador. Por ende, logrando crear una relación estable y duradera con el cliente, alcanzando un posicionamiento efectivo.

De acuerdo con la filosofía y estructura organizacional, hemos logrado identificarnos como una marca consciente con el medio ambiente y todos los integrantes de la cadena de suministro. Desde el productor de la materia prima hasta el cliente final. Como observamos, la fabricación y calidad del producto está dirigido por personal altamente calificado, con objetivos financieros, comerciales y de talento humano bien establecidos. Así, manteniendo y guiándonos de acuerdo con los principios (visión y misión) de la empresa.

Para finalizar, en el ámbito financiero, reafirmamos la viabilidad del proyecto respaldándonos en los criterios de valoración calculados. La inversión se recupera en un promedio de 2 años y 5 meses. El VAN del proyecto es \$113.034,12 y una TIR de 59,81%, mayor al WACC de 11,19%. Desde la posición del inversionista, un VAN de \$99.234,89 y una TIR de 81,88%, mayor al CAPM de 14,87%. Justamente, concluimos que, con flujos positivos, recuperación de la inversión en un tiempo menor a 5 años, ventas proyectadas positivas y alta demanda del producto, determinamos que es factible crear la empresa "La Selecta" S.A y la comercialización de cuajada.

REFERENCIAS

- ASOBANCA. (2019). *Boletín Macroeconómico Abril 2019*. Quito: Asobanca.
- Banco Mundial. (1 de ENERO de 2019). *Banco Mundial BIRF*. Obtenido de Banco Mundial IAF: <https://datos.bancomundial.org/pais/chile>
- Bank, T. W. (23 de ABRIL de 2020). *The World Bank*. Obtenido de Doing Business: <https://www.doingbusiness.org/en/rankings?region=latin-america-and-caribbean>
- BCE. (3 de Noviembre de 2019). *Contenido Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Contenido Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasaInteres/TasasVigentes102018.htm>
- Castro, A. M. (2014). *Proyectos de Inversión - Evaluación y Formulación*. Mexico: McGraw Hill.
- CEPAL. (2019). *CEPALSTAT | Bases de Datos y Publicaciones Estadísticas*. Obtenido de Chile: PERFIL NACIONAL SOCIO-DEMOGRAFICO: https://estadisticas.cepal.org/cepalstat/Perfil_Nacional_Social.html?pais=CHL&idioma=spanish
- CFN. (2017). *FICHA SECTORIAL ALIMENTOS PREPARADOS Y BEBIDAS*. QUITO: CFN.
- CFN. (2019). *Ficha sectorial Leche y sus Derivados*. QUITO: CFN.
- Chain, N. S. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Ney York: McGraw Hill.
- Chile, G. d. (2018). *Manual de Etiquetado*. Santiago: Ministerios.
- Chile, G. D. (2018). *Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo*. Obtenido de Naciones Unidas: <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/programa-de-gobierno-de-chile-2018-2022>
- Consortio Lechero. (2 de Febrero de 2016). *Informe sobre industria lactea*. Obtenido de <http://www.consortiolechero.cl/chile/documentos/informes-finales/24junio/asesoria-sobre-el-sector-lacteo.pdf>
- Cornell University, INSEAD, y WIPO. (2019). *The Global Innovation Index 2019*. Ithaca, Fontainebleau, and Geneva. Obtenido de The Global Innovation Index 2019.
- David, F. R. (2013). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. MEXICO: PEARSON.

- Ecuador TV. (21 de Febrero de 2020). *Chile y Ecuador finalizan negociaciones para acuerdo comercial*. Obtenido de Ecuador TV: <https://www.ecuadortv.ec/noticias/actualidad/ecuador-chile-acuerdo>
- El Comercio PE. (21 de Octubre de 2019). *El Comercio PE*. Obtenido de Riesgo país de Chile aumenta más de 10% en medio de manifestaciones: <https://elcomercio.pe/economia/mundo/riesgo-pais-de-chile-aumenta-mas-de-10-en-medio-de-manifestaciones-protestas-en-chile-estado-de-emergencia-sebastian-pinera-noticia/>
- El Universo. (12 de Junio de 2010). *El Universo*. Obtenido de Caprinocultura puede ser una actividad rentable en el país: <https://www.eluniverso.com/2010/06/12/1/1416/caprinocultura-puede-ser-actividad-rentable-pais.html>
- FEDELECHE. (7 de Marzo de 2016). *Demanda Ante el TDLC de Fedeleche Se Reactivará Antes de Fin de Mes*. Obtenido de Demanda Ante el TDLC de Fedeleche Se Reactivará Antes de Fin de Mes: <http://www.fedeleche.cl/ww4/index.php/noticias/todas-las-noticias/1714-demanda-ante-el-tdlc-de-fedeleche-se-reactivara-antes-de-fin-de-mes>
- Foundation, T. H. (2 de Octubre de 2019). *Indice de Libertad Económica 2019*. Obtenido de Indice de Libertad Económica 2019: <https://www.heritage.org/index/country/chile#rule-of-law>
- Freedom House . (2019). *Freedom In The World 2019*. Obtenido de Freedom In The World 2019.
- Fundación Para la Innovación Agraria. (18 de Febrero de 2016). *Biblioteca digital*. Obtenido de Fundación Para la Innovación Agraria: <http://bibliotecadigital.fia.cl/handle/20.500.11944/1922?show=full>
- Hofstede . (2019). *Hofstede Insights*. Obtenido de COUNTRY COMPARISON: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/chile/>
- Hofstede. (2 de Julio de 2019). *Hofstede Insights*. Obtenido de Hofstede Insights: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/ecuador,spain/>
- INE CHILE. (21 de JUNIO de 2018). *INE*. Obtenido de <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/censos-de-poblacion-y-vivienda>
- INEC. (Junio de 2015). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de Encuestas Industriales: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Manufactura/Manufactura_2015/Tomo_I/Presentacion_Industriales_2015.pdf
- INEC. (28 de Diciembre de 2017). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua*. Obtenido de Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua:

https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2017/Informe_Ejecutivo_ESPAC_2017.pdf

INEC. (3 de Octubre de 2019). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>

International, T. (4 de Octubre de 2019). *INDEX 2019*. Obtenido de Índice de Percepción de la Corrupción 2019: <https://www.transparency.org/cpi2019>

Kotler P & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Mexico : Pearson.

Kotler, P. & Keller, K. (2015). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Mexico: Pearson.

Michael E. Porter. (2011). *¿Qué es estrategia?* Boston: Harvard Business Review.

MIPRO. (30 de Marzo de 2019). *Presidencia de la República del Ecuador*. Obtenido de Presidencia de la República del Ecuador: <https://www.presidencia.gob.ec/la-estabilidad-politica-de-ecuador-atrae-las-inversiones-extranjeras/>

Mundial, B. (2 de julio de 2018). *Global Rankings 2018*. Obtenido de Global Rankings 2018: <https://lpi.worldbank.org/international/global>

Nielsen. (20 de Agosto de 2018). *CHILENOS DESPUNTAN EN EL CONSUMO DE LÁCTEOS*. Obtenido de CHILENOS DESPUNTAN EN EL CONSUMO DE LÁCTEOS: <https://www.nielsen.com/cl/es/insights/article/2015/chilenos-despuntan-en-el-consumo-de-lacteos/>

Oratlas. (2017). *Libro Mundial de Hechos*. Obtenido de The World Factbook CIA: <http://www.oratlas.com/libro-mundial/chile/economia>

Organización de los Estados Americanos (SICE). (2 de Julio de 2019). *Sistema de Información Sobre Comex*. Obtenido de Información sobre Chile: http://www.sice.oas.org/ctyindex/CHL/CHLagreements_s.asp

P. Kotler, G. Armstrong. (2012). *Marketing*. 2012: Pearson Educacion.

Philippi, F. I. (2019). *El Sistema Chileno de Defensa de la Libre Competencia1*. Santiago De Chile: Fiscalía Nacional Económica. Obtenido de https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2011/05/OTRO_0001_2010.pdf

Rizzo, M. M. (2007). *El Capital de Trabajo Neto y El Valor En Las Empresas*. Argentina: Comité Editorial.

Román, C. L. (2012). *Costos Históricos*. Mexico: RED TERCER MILENIO S.C.

- S. P. Robins & M. Coulter. (2012). *Administración*. Mexico: Pearson Educación.
- Santander Trade. (3 de Marzo de 2019). *CHILE: LLEGAR AL CONSUMIDOR*. Obtenido de Perfil del consumidor: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/chile/llegar-al-consumidor>
- SECOM. (23 de Septiembre de 2019). *Secretaría General de Comunicación de La Presidencia*. Obtenido de Secretaría General de Comunicación de La Presidencia: <https://www.comunicacion.gob.ec/gobierno-nacional-respalda-al-sector-lacteo-del-pais/>
- SICE. (13 de Septiembre de 2019). *Sistema de Información Sobre Comercio Exterior*. Obtenido de Sistema de Información Sobre Comercio Exterior: http://www.sice.oas.org/Trade/chilec/CHL_ECU_65_s.asp#a31
- SUPERCIAS. (20 de 05 de 2020). *LEXIS*. Obtenido de LEY DE COMPAÑÍAS: <https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318/LEY+DE+COMPA%C3%91IAS+act.+Mayo+20+2014.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318>
- Superintendencia de Compañías y Valores. (2020). *Superintendencia de Compañías y Valores*. Quito: Unidad de Inteligencia de Negocios y Mercado. Obtenido de Sistema de Información en Línea.
- Trade Map. (2 de Enero de 2019). *ITC*. Obtenido de UNcomTrade Statistics: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c152%7c%7c%7c%7c0403%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c2%7c1
- Universidad de Cádiz. (2007). *GUIA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS*. Cádiz: Universidad de Cádiz.
- Universon, E. (7 de Junio de 2019). *El Universo*. Obtenido de Deuda total sube a 49,17% del PIB con nuevo cálculo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/06/07/nota/7366671/deuda-total-suba-4917-pib-nuevo-calculo>
- USDA. (3 de Enero de 2020). *US Department Of Agriculture*. Obtenido de Agricultural research service: <https://fdc.nal.usda.gov/fdc-app.html#/food-details/172179/nutrients>
- Zbrun, C. F. (2019). *SECTOR LACTEO EN CHILE*. Chile: DPC LATAM.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Análisis de la Industria

	Nada Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo	Promedio
	5	4	3	2	1	
<i>Poder de negociación de los compradores</i>						
Numero de clientes			x			3,3
Producto Sustitutos	x					
Costo de migración de compradores}			x			
Influencia de la calidad				x		
<i>Poder de negociación de los proveedores</i>						
Número de Proveedores			x			2
Productos Sustitutos					x	
Importancia del producto			x			
Posibilidad de sustituir					x	
<i>Amenaza de nuevos competidores</i>						
Crecimiento del mercado				x		2,5
Identificación de marca		x				
Economías de escala					x	
Requerimiento de capital			x			
<i>Amenaza de productos sustitutos</i>						
Novedad del Mercado					x	2,5
Calidad de sustitutos		x				
Costo del cambio				x		
Productos sustitutos			x			
<i>Rivalidad en la Industria</i>						
Poder de competidores	x					4
Crecimiento del mercado				x		
Costos fijos	x					
Total analisis Industria						2,85

Anexo 2. Cuestionario para entrevista a expertos

1. Coménteme sobre la industria y de su experiencia como empresarios dentro de la misma
2. ¿Cuáles son los principales y más fuertes competidores en la industria?
3. ¿Cómo lidió con estos competidores?
4. ¿Cuál fue la inversión inicial de su negocio y los costos más relevantes que tuvo que afrontar en los primeros meses de operación?
5. ¿Cree usted que existe factibilidad en la implementación de este negocio en el mercado?
6. ¿Qué tipo de equipos deberíamos usar para brindar el servicio?
7. ¿Qué capacidad de demanda podríamos cubrir con esos equipos?
8. ¿Ha exportado productos alguna vez?
9. ¿Cuál sería el modo correcto de introducir este modelo de negocio al mercado chileno?
10. ¿Cuáles son los principales trámites legales, técnicos, económicos, etc.?
11. ¿Nos podría mencionar alguna recomendación que usted considere importante para este modelo de negocio?

Anexo 3. Cuestionario para entrevista a clientes del mercado chileno

1. ¿Cómo cree que se encuentra actualmente la industria de los productos lácteos y sus derivados?
2. Indíqueme su opinión sobre las empresas que ofrecen estos productos, y su preferencia.
3. ¿Cómo hace su elección al momento de realizar sus compras del producto?
4. ¿Cuáles creen que son los atributos que las personas se fijan más al momento de seleccionar el producto?
5. ¿Dónde prefiere realizar las compras de dichos productos?
6. ¿Ha probado la cuajada alguna vez? Si le indico que es un producto apto para diabéticos, personas no tolerantes a la lactosa. ¿Lo compraría?
7. ¿Qué precio cree usted que sería justo para la venta de este producto?
8. ¿En qué presentación cree que se debería vender este producto?

Anexo 4. Encuesta

17/12/2019

1. Indique su género *

Marca solo un óvalo.

- Masculino
 Femenino

2. Seleccione su rango de edad *

Marca solo un óvalo.

- 18 a 23
 24 a 29
 30 a 35
 Más de 35

3. De los siguientes atributos, elija el más importante para usted. *

Marca solo un óvalo.

- Marca
 Precio
 Sabor
 Cantidad

4. ¿Consume productos lácteos? *

Marca solo un óvalo.

- SI
 NO

5. Si su respuesta fue positiva, indique las marcas de su preferencia.

Selecciona todos los que correspondan.

- SOPROLE
 COLUN
 DANONE
 CALAN
 Otro: _____

Cuajada

1. 6. ¿Qué tipo de producto derivado de la leche prefiere? *

Marca solo un óvalo.

- Yogur Griego
 Flan
 Yogur con frutas, miel o adición
 Yogur batido
 Otro: _____

2. 7. ¿Dónde prefiere comprar sus productos lácteos? *

Marca solo un óvalo.

- Mercado
 Supermercados
 Tiendas del barrio
 Ferias y exposiciones
 Otro: _____

3. 8. ¿Con qué frecuencia consume usted productos lácteos? *

Marca solo un óvalo.

- Todos los días
 Un par de veces a la semana
 Un par de veces al mes
 Menos que una vez al mes
 Nunca

4. La cuajada es un producto lácteo, de textura cremosa, elaborado con leche coagulada por acción del cuajo. Es un postre rico en proteínas y apto para personas no tolerantes a la lactosa y la diferencia con el yogur es que no es fermentado, sino creado con un coagulante microbiano.

5. 10. ¿Ha oído hablar sobre la cuajada de leche? *

Marca solo un óvalo.

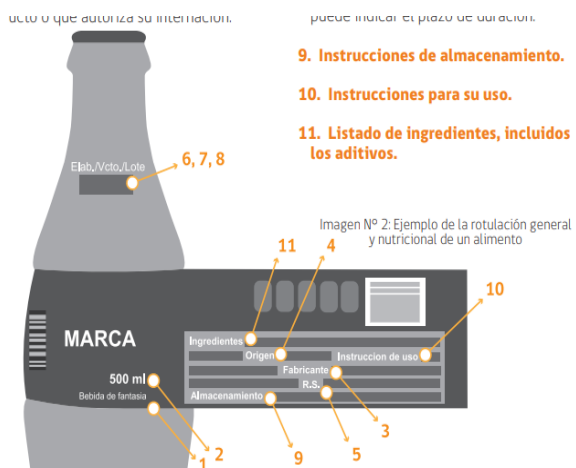
- SI
 NO

6. 11. ¿Con que le gustaría endulzar este producto? *

Marca solo un óvalo.

- Estevia
 Azúcar negra
 Miel de abeja

Anexo 5. Estructura de Etiquetado



1. Nombre del Alimento.	6. Fecha de elaboración o envasado
2. Contenido Neto	7. Número de lote de producción
3. Nombre o razón social y domicilio	8. Fecha de vencimiento
4. País de origen	9. Instrucciones de almacenamiento.
5. Número y fecha de la resolución	10. Instrucciones para su uso.
	11. Listado de ingredientes, incluidos los aditivos.

Tomado de: (Manual de Etiquetado, 2018)

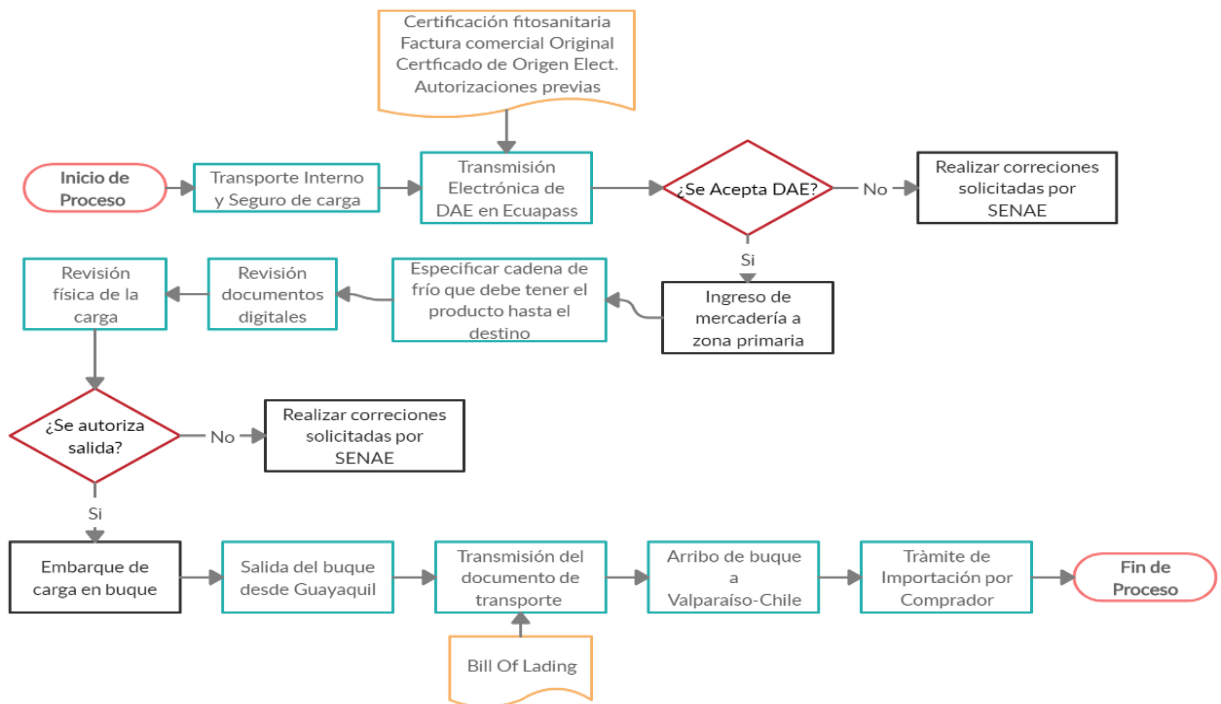


Tomado de: (Chile G. d., 2018)



Tomado de: (MIPRO, 2019)

Anexo 6. Flujograma de Exportación



Adaptado de: (SICE, 2019)

Anexo 7. Flujo de Caja del Inversionista

Flujo Anual de Caja del Inversionista						
	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja	\$ (26.987,03)	\$ 10.155,17	\$ 18.179,67	\$ 37.735,22	\$ 51.404,64	\$ 98.334,35
		\$ 10.155,17	\$ 28.334,84	\$ 66.070,06	\$ 117.474,70	\$ 215.809,05
Factor de actualización		0,8706	0,7579	0,6598	0,5744	0,5001
Valor actualizado del flujo	\$ (26.987,03)	\$ 8.840,89	\$ 13.778,56	\$ 24.898,3	\$ 29.528,28	\$ 49.175,64
Valor actualizado acumulado	\$ (26.987,03)	\$ (18.146,13)	\$ (4.367,57)	\$ 20.530,96	\$ 50.059,25	\$ 99.234,89

