



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Plan de negocios para la elaboración y comercialización de yogurt búlgaro o
kéfir de leche en la ciudad de Quito.

AUTOR

Roberto José Sandoval Ayala

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
YOGURT BÚLGARO O KÉFIR DE LECHE EN LA CIUDAD DE QUITO.

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniero Comercial

Profesor Guía:

Ing. María Dolores Vélez Ponce

Autor:

Roberto José Sandoval Ayala

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la elaboración y comercialización de yogurt búlgaro o kéfir de leche en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Roberto José Sandoval Ayala, en el semestre 2020-10, 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”

María Dolores Vélez Ponce

C.I.: 1308999315

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la elaboración y comercialización de yogurt búlgaro o kéfir de leche en la ciudad de Quito, de Roberto José Sandoval Ayala, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Fernando Marcelo Borja Borja

C.I.: 1710455146

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.”

Roberto José Sandoval Ayala

C.I.: 1711307031

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todos mis compañeros, a las personas que siempre han confiado y creído en mis capacidades, y las que, en los peores momentos han sabido darme una mano para encontrar la fuerza y determinación para seguir adelante y cumplir con mis objetivos, sin dejar de lado lo que me hace ser una buena persona.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo y todo mi esfuerzo a mis padres y hermanos, que siempre creyeron y jamás me dejaron rendirme para obtener el título de ingeniero comercial.

RESUMEN

El proyecto se basa en el desarrollo de un plan de negocios para la elaboración y comercialización de yogurt búlgaro o kéfir de leche en la ciudad de Quito. Esta propuesta surge como parte de las tendencias encaminadas al consumo de alimentos saludables y teniendo en cuenta que el kéfir de leche actualmente solo se produce de manera artesanal y a escala baja.

Atendiendo a lo anterior, el objetivo fundamental del proyecto es demostrar la viabilidad y factibilidad de la producción y comercialización de yogurt búlgaro a escala industrial, tanto desde la perspectiva operativo-funcional, como su rentabilidad económica a corto, mediano y largo plazo.

En función de alcanzar el objetivo general fue necesario implementar varias técnicas de estudio, tanto cualitativas como cuantitativas. A través de estas técnicas se pudo identificar como mercado objetivo a las personas mayores de 25 años con predisposición al consumo de yogurt, interés por el cuidado de la salud mediante una alimentación balanceada, nutritiva, preventiva de enfermedades y como alternativa ante la intolerancia a la lactosa.

A partir de los resultados del análisis del entorno externo y de la industria, se definieron las estrategias de comercialización fundamentales, de igual manera se establece la estructura organizativa de la empresa representante del producto, su objeto social, visión a futuro, así como los procesos vinculados a la producción, comercialización, distribución y apoyo administrativo. La empresa en cuestión se propone bajo la modalidad de Compañía Limitada, con una estructura simple horizontal, donde aplica tanto fuerza de trabajo interna como externa.

Mediante el estudio financiero fue posible comprobar que el proyecto es factible económicamente hablando, con lo cual se concluye que la propuesta sería conveniente y acertada para los socios que pretendan invertir en la misma.

ABSTRACT

The project is based on the development of a business plan for the preparation and marketing of Bulgarian yogurt or milk kefir in the city of Quito. This proposal arises as part of the trends aimed at the consumption of healthy foods and taking into account that milk kefir is currently only produced in an artisanal way and at a low scale.

In accordance with the above, the fundamental objective of the project is to demonstrate the viability and feasibility of the production and commercialization of Bulgarian yogurt on an industrial scale, both from an operational-functional perspective, as well as its economic profitability in the short, medium and long term.

In order to achieve the general objective it was necessary to implement several study techniques, both qualitative and quantitative. Through these techniques, people over 25 years of age with a predisposition to the consumption of yogurt, interest in health care through a balanced, nutritious, preventive feeding of diseases and as an alternative to intolerance to lactose.

Based on the results of the analysis of the external environment and the industry, the fundamental marketing strategies were defined, in the same way the organizational structure of the company representing the product, its corporate purpose, future vision, as well as the processes are established linked to production, marketing, distribution and administrative support. The company in question is proposed under the Limited Company modality, with a simple horizontal structure, where it applies both internal and external workforce.

Through the financial study it was possible to verify that the project is economically feasible, which concludes that the proposal would be convenient and right for the partners who intend to invest in it.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	Justificación del trabajo	1
1.1.1.	Objetivo general.....	2
1.1.2.	Objetivos específicos.....	2
2.	ANÁLISIS ENTORNO	3
2.1	Análisis del entorno externo	3
2.1.1.	Político.....	3
2.1.2.	Económico.....	4
2.1.3.	Social.....	6
2.1.4.	Tecnológico	7
2.2	Análisis de la industria.....	7
2.2.1.	Barreras de entrada y salida.....	8
2.2.2.	Rivalidad entre competidores	9
2.2.3.	Capacidad de negociación de los consumidores.....	10
2.2.4.	Capacidad de negociación de los proveedores	11
2.2.5.	Viabilidad de sustitutos	11
2.3.	Matriz EFE	12
2.4.	Conclusiones Análisis del Entorno	13
3.	ANÁLISIS DEL CLIENTE	13
3.1.	Investigación Cuantitativa y Cualitativa	14
3.1.1.	Entrevista 1	14
3.1.2.	Entrevista 2	15
3.1.3.	Focus Group	16
3.1.4.	Encuesta	18
4.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	23
4.1.	Descripción de la oportunidad de negocio	23
5.	PLAN DE MARKETING	25
5.1.	Estrategia General del Marketing	25

5.1.1. Mercado Objetivo	25
5.1.2. Propuesta de Valor.....	26
5.2. Mezcla de Marketing.....	28
5.2.1. Producto.....	28
5.2.2. Precio	30
5.2.3. Plaza	32
5.2.4. Promoción	33
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	35
6.1. Misión, visión y objetivos	36
6.1.1. Misión	36
6.1.2. Visión.....	36
6.1.3. Objetivos empresariales	36
6.1.3.1. Objetivos a mediano plazo.....	36
6.1.3.2. Objetivos a largo plazo.....	37
6.2. Plan de operaciones.....	37
6.2.1. Mapa de procesos/ flujograma de procesos	37
6.2.2. Descripción de procesos	38
6.2.2.1. Proceso de producción	38
6.2.3. Cadena de valor	41
6.3. Estructura organizacional	42
6.3.1. Estructura legal de la empresa	42
6.3.2. Organigrama y descripción de puestos	43
6.3.2.1. Director General.....	44
6.3.2.2. Administrador/comprador	44
6.3.2.3. Vendedor.....	44
6.3.2.4. Community Manager.....	45
6.3.2.5. Contador	45
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	45
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos.....	45

7.2. Inversión inicial	48
7.3. Proyección de estados financieros	49
7.4. Proyección de criterios de valoración.....	52
7.5. Índices financieros	54
8. CONCLUSIONES	55
REFERENCIAS	58
ANEXOS	61

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del trabajo

En la actualidad las personas buscan nuevas formas de alimentarse, sin dejar sus costumbres y hábitos. Esta tendencia hacia una mejor alimentación se refleja a nivel mundial, como por ejemplo: en Europa, en donde desde el 2016 hay un crecimiento constante en la producción total de yogurt que pasa de 103.000 toneladas mensuales a 109.000 toneladas mensuales (Eurostat, 2019); en Latinoamérica, esta misma tendencia se refleja en los países de la región como es el caso de Colombia en donde el mercado de yogurt crece en un 35% (Vanguardia, 2018).

En el Ecuador, el consumidor es “desconfiado”, esto quiere decir que el ecuatoriano, antes de comprar algún producto se asegura de que este cumpla ciertos requisitos, tales como: test y controles del producto, impacto en la salud, buena garantía y la información detallada como el etiquetado (Llorente y Cuenca, 2018). Adicionalmente, existe una tendencia muy marcada por la alimentación saludable, como en el resto del mundo, lo que se refleja en el crecimiento de la categoría de los yogures naturales, los cuales crecieron en el 2018 de un 10% vs 2017, los yogures griegos específicamente crecieron un 79% (KANTAR WORLD PANEL, 2018).

El yogurt búlgaro o kéfir de leche como también se le conoce, es un producto lácteo fermentado a partir de la acción de un cultivo combinado de bacterias y levaduras. Dada la funcionalidad fisiológica y la composición organoléptica del kéfir, hacen de este un producto una buena oportunidad de negocio y un aporte positivo para el mercado ecuatoriano por los efectos beneficiosos que dicho producto tiene para la salud.

Dadas las propiedades intrínsecas del kéfir de leche, lo hacen un producto ideal para satisfacer las nuevas necesidades de los consumidores ecuatorianos respecto al consumo de alimentos saludables, puesto que ayuda a inhibir el crecimiento de bacterias patógenas, mejora la digestión, reequilibra la flora

intestinal, es una fuente rica en vitaminas, aminoácidos y minerales, no contiene azúcar, no contiene gluten y es bajo en lactosa.

Resulta válido señalar que, si bien en la actualidad el yogurt búlgaro existe en Ecuador, este se produce artesanalmente y se comercializa principalmente bajo pedido; por lo tanto, puede decirse que en el mercado se presenta una oportunidad para la elaboración de manera masiva esta innovación. Es por ello que objetivo general de este plan de negocio es valorar la posibilidad de desarrollar una línea industrial de producción de kéfir de leche, como una alternativa al consumo de yogurt en el mercado quiteño.

1.1.1. Objetivo general

Desarrollar un plan de negocio para la elaboración y comercialización de yogurt búlgaro o kéfir de leche en la ciudad de Quito.

1.1.2. Objetivos específicos

- Realizar análisis de entornos para identificar las oportunidades y amenazas del negocio y en base a ello definir estrategias.
- Realizar investigación cualitativa y cuantitativa para determinar las necesidades, requerimientos y llegar a cumplir con las expectativas específicas del consumidor en cuanto a las características del producto.
- Analizar las características de los potenciales consumidores para definir el segmento de mercado al que se dirigirán las estrategias de marketing y determinar el volumen de demanda.
- Diseñar un plan de marketing para posicionar el yogurt búlgaro en el mercado.
- Definir la filosofía, estructura organizacional y capacidad operativa para el manejo del negocio a implementar.
- Realizar el análisis de financiero del proyecto para determinar la viabilidad del plan de negocio.

2. ANÁLISIS ENTORNO

2.1 Análisis del entorno externo

En este punto se realiza el análisis de los aspectos que de una forma u otra pudiesen influir en la idea de negocio, ya sea positiva o negativamente.

2.1.1. Político

Políticas de desarrollo e impulso de la productividad nacional: Las principales políticas públicas actualmente se ven acentuada en el “Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida”, donde el objetivo 5 plantea: “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria” (SENPLADES, 2017). Esto se demuestra en la realidad a través del Índice de Producción de la Industria Manufacturera (IPI-M Base 2015=100), el cual pasó de -5,15% en enero 2017 hasta 11,01% en febrero 2019 (INEC, 2019). Por tanto, se entiende que el incremento de la productividad constituye una **oportunidad alta** para la idea de negocio.

Políticas a favor de la soberanía alimentaria e impulso sectorial productivo de alimentos: El Objetivo 6 del PND 2017-2021 plantea: “Desarrollar las capacidades productivas y del entorno para lograr la soberanía alimentaria y el Buen Vivir rural” (SENPLADES, 2017, p. 84). Esto se ve reflejado en la variación del IPI-M Sección 2 “Productos Alimenticios”, que mostró una tendencia positiva en febrero 2019 de 86,89%, (INEC, 2019); donde se demuestra el impulso al sector alimenticio, lo que constituye una **oportunidad alta** para el negocio que se plantea.

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión: Según el artículo 4, entre los principales objetivos de este código se encuentra: “Fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios” (Asamblea Nacional, 2010). Esta ley reafirma el interés del estado ecuatoriano sobre la producción nacional sostenible y la producción de alimentos sanos; ambos criterios influyen positivamente en la idea de negocio; por consiguiente, significa que es una **oportunidad alta**.

Ley Orgánica del Régimen de Soberanía Alimentaria: Esta Ley tiene como propósito: “(...) establecer los mecanismos mediante los cuales el Estado cumpla con su obligación y objetivo estratégico de garantizar a las personas, comunidades y pueblos la autosuficiencia de alimentos sanos, nutritivos y culturalmente apropiados de forma permanente” (Asamblea Nacional, 2009). Esta Ley regula el sector de producción de alimentos, dando por sentado la producción de alimentos sanos, siendo totalmente compatible con la idea de negocio; por tanto, se considera una **oportunidad alta**.

2.1.2. Económico

Producto Interno Bruto (PIB): Al comparar el PIB alcanzado en el último trimestre de 2018 con el de un año atrás, se observa un crecimiento de la producción del 0,8% (BCE, 2019). No obstante, las proyecciones recientes realizadas por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), indican que la economía ecuatoriana solo crecerá un 0,4% en el 2019, 0,5% por debajo de lo que se había proyectado en diciembre de 2018 (0,9%) (Ecuavisa, 2019). Si bien la proyección del crecimiento económico presenta valores positivos, son muy leves comparados con lo que se había programado en el 2018, por lo que en el 2019 se mantiene la desaceleración de la economía y pudiesen generarse estancamientos en los procesos de inversión, lo cual constituye una **amenaza alta** para la idea de negocio.

Balanza Comercial: En febrero del presente año, la balanza comercial ecuatoriana registró un saldo positivo de 53 millones de dólares; que representa un incremento del 7,4% de las exportaciones y un 7,3% de las importaciones respecto al periodo anterior. Pese a los valores positivos, es notable que la balanza promedio anual se encuentre mayormente en saldos negativos. Dicho esto, se entiende que en el mercado ecuatoriano aún persiste una alta demanda de productos que no son solventados por la producción nacional y de ahí las elevadas importaciones; por tanto, esto representa una **oportunidad media** para la idea de negocio.

Inflación percibida por el consumidor (IPC): En marzo de 2019 se registró una inflación mensual de -0,21%, versus el mismo período del año anterior, se observa un decrecimiento de 0,27% (BCE, 2019). Esto se traduce en una disminución de los precios de los productos y servicios percibidos por los consumidores, por tanto, a menor precio – mayor consumo, lo cual beneficia la idea de negocio y es considerada como una **oportunidad alta**.

Inflación percibida por el productor (IPP): La IPP registrada en marzo de 2019, fue de 0,2%; equivalente a una inflación anual de -0,91%, al contrastarla con lo registrado en el mismo período del año anterior, se aprecia una disminución de 3,51% (BCE, 2019). Ciertamente la IPP ha sido muy variable en los últimos tiempos; sin embargo, se nota que las tendencias anuales han estado fundamentalmente encaminadas a la disminución. Por consiguiente, la tendencia más reciente resulta favorable para los productores, puesto que los precios percibidos les dan mayor cobertura para comprar materias primas y aumentar la producción, lo que implica una **oportunidad media** para la idea de negocio.

Tasa de interés: En enero del 2019 el Banco Central incrementó los tipos de tasas a 0,83 puntos respecto al 2018 (7,99%), quedando en 8,82% (BCE, 2019); lo cual constituye una medida para frenar la inflación y proteger la divisa. Por otro lado, en la actualidad la tasa de interés activa que ocuparía la idea de negocio al momento de acceder a un financiamiento bancario, se encuentra bastante elevada; esto resulta desfavorable para el desarrollo del negocio planteado y se considera una **amenaza alta**.

Tasa de empleo: En lo referente al mercado laboral urbano, la tasa de desempleo en marzo de 2019 se mantuvo en 5,8%; mientras que el empleo inadecuado fue de 46,4%, siendo 2,5 puntos porcentuales más que en marzo de 2018 (BCE, 2019). Es notable un leve incremento del empleo inadecuado, el cual maneja una tasa elevada; por tanto, el estado de este indicador se consideran una **amenaza media** para la idea de negocio, ya que sin empleo

adecuado la población ecuatoriana no posee los ingresos suficientes para efectuar el consumo.

Índice de Confianza Empresarial (ICE): En febrero de 2019, el ICE registró un valor de 1336,1 puntos, equivalente a un incremento de un 5,7% (BCE, 2019). Dicho lo anterior puede afirmarse que los empresarios han ido ganando confianza sobre la producción nacional; siendo esto beneficioso para la idea de negocio, considerándose una **oportunidad alta**.

Índice de confianza del Consumidor (ICC): Los datos muestran como en el 2017 y 2018 fueron años favorables en este sentido, lo cual pudiese estar influenciado por la Campaña “Primero Ecuador” retomada en el 2016; sin embargo, para febrero del presente año la tendencia es negativa respecto al período anterior, lo cual se traduce en cierto grado de desconfianza por parte del consumidor hacia los productos nacionales, por lo que se considera una **amenaza media**.

2.1.3. Social

Tendencias: En relación con las tendencias de consumo de bebidas no alcohólicas, Ecuador es el décimo país a nivel latinoamericano que mayor consumo de gaseosa presenta; donde el promedio de consumo general es de aproximadamente 63,8 litros por persona en el 2014 y 49,3 litros por persona en el año 2015, seguido de 38.4 litros por persona de agua embotellada, donde a pesar de las medidas restrictivas que ha aplicado el Estado respecto al incremento del precio de las bebidas azucaradas, la población ecuatoriana continua consumiendo este tipo de bebidas frente a otras de índole más saludable (EuroMonitor Internacional, 2019); por tanto, se considera este aspecto como una **amenaza alta**.

Estilo de vida - Alimentación: En este sentido la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ESANUT), indica que la prevalencia de sobrepeso y obesidad a nivel nacional en la población de 12 a 14 años es del 27%, de 15 a 19 años es del 24,5%, adulta de 20 a menos de 60 años es del 62,8% y de mayores de 60

años; asimismo, en lo que refiere a las tendencias de alimentación a nivel nacional, el 6,4% de la población presenta consumo inadecuado de proteínas, el 29,2% consume en exceso carbohidratos y el 6,0% consume demasiadas grasas (INEC, 2013). El caso del yogurt, se ha considerado como un producto más eficiente que la leche puesto que en su proceso de elaboración se descompone la lactosa y puede ser digerido con mayor facilidad. Dicho esto, se entiende como una apertura para la idea de negocio y se considera como una **oportunidad media**.

2.1.4. Tecnológico

Acceso tecnológico: En el 2017 el 58,3% de la población de 5 años y más utilizó Internet en los últimos 12 meses, el 66,9% en el área urbana frente al 39,6% del área rural; siendo la provincia Pichincha la segunda en todo el país donde la población accede a Internet con mayor frecuencia (68,7%) (INEC, 2017). Dicho lo anterior, se interpreta el incremento y mejoramiento del acceso a recursos tecnológicos como una **oportunidad alta**, ya que con dichos recursos la población puede acceder a varias plataformas digitales, obteniéndose mayor cobertura a bajos costos en las estrategias comunicacionales externas.

Analfabetismo digital: Respecto a este punto puede decirse que, según la ENEMDU-TIC 2017, en el 2017 disminuyó el analfabetismo digital a 10,5%, lo cual equivale a 10,9 puntos menos que en 2012. Estos datos indican una tendencia positiva no solo hacia la comprensión de los medios tecnológicos digitales de comunicación, sino también a la frecuencia de uso de dichos medios (INEC, 2017). La disminución del analfabetismo digital favorece a la idea de negocio y se considera como una **oportunidad alta**, ya que se pretenden utilizar estrategias que involucran canales digitales.

2.2 Análisis de la industria

En el caso de estudio, el producto en cuestión califica en la categoría registrada bajo el CIIU C1050.01 por el INEC, código que refiere a la actividad económica

relacionada con la industria manufacturera, dedicada específicamente a la elaboración de productos lácteos, donde se incluye la producción de yogurt.

Para el análisis de la industria se toma en consideración el desarrollo de las dimensiones que se plantean según las “cinco fuerzas de Porter”, a continuación, se muestran los resultados (Véase el Anexo 1):

2.2.1. Barreras de entrada y salida

Economías de escala: Evidentemente esto representa un **riesgo neutro** ya que, si bien es cierto que las empresas grandes pueden abaratar costos aumentando sus volúmenes, lo mismo funciona en el caso de los negocios pequeños o los negocios nuevos.

Diferenciación de producto: El producto en cuestión (yogurt búlgaro) se va a diferenciar del resto de los productos del mercado debido a las cualidades intrínsecas del mismo al ser un concepto completamente nuevo, que solo existe artesanalmente; por tanto, su diferenciación representa una **oportunidad media**.

Identificación de marcas: Esto representa una **amenaza elevada** debido a que existen marcas muy fuertes y que están posicionadas de manera muy sólida en el mercado nacional.

Requerimiento de capital: En este aspecto es importante mencionar dos perspectivas: por una parte, para el desarrollo de un negocio a escala industrial como el que se propone, se requiere una inversión elevada, tomando como referencia a ALIMEC Ecuador, se requirió un capital inicial de 400.000,00 USD (Supercía del Ecuador, 2019); mientras que por otro lado, las grandes empresas que actualmente compiten en el mercado de productos lácteos, ya cuentan con el equipamiento y la infraestructura necesaria para la producción de yogurt, por lo que para estos la inversión sería mínima. Dicho esto, se entiende para las compañías ya posicionadas en el mercado no representa un impedimento y por tanto se considera una **amenaza alta**.

Experiencia y especialización de activos: La producción no exige grandes conocimientos técnicos, ya que la curva de aprendizaje es de alrededor de un año. Además, la especialización de activos no representa una inversión elevada ya que la misma maquinaria se usa para otros procesos en otros productos derivados de la leche, por ende, esto implica una **amenaza alta**.

Costo de salida: El costo de salida es alto para la idea de negocio, ya que solo se planea producir ese producto en específico. Sin embargo, para las grandes empresas, este costo es mínimo por la variedad de líneas que se pueden producir con las mismas maquinas con que ya estos elaboran otros productos, por tanto, se considera una **amenaza alta**.

Las barreras de entrada al negocio en cuestión se encuentran bajas (2,8), puesto que podría darse fácilmente el caso de competencia imitadora ya que no es un negocio que requiera de grandes inversiones para aquellas empresas que ya cuentan con infraestructura adaptada a la producción de yogurt; por tanto, representa una **amenaza alta**.

2.2.2. Rivalidad entre competidores

Cantidad y diversidad de competidores: Al respecto cabe mencionar que, si bien los productores de yogurt búlgaro artesanal no tienen mayor representación en el mercado y se ubican fundamentalmente en Loja, Ibarra y Santo Domingo; resulta muy importante tener en cuenta las grandes empresas posicionadas en el mercado. Como bien lo indica la Revista Digital Ekos, las empresas con mayor posicionamiento en la provincia Pichincha son las ya mencionadas: Tony (ARCA) y Nestlé (Véase Anexo 2); dado no solo por los ingresos y volúmenes de ventas con los que se manejan, sino también por el reconocimiento de marca por parte de los consumidores; por tanto, se considera como una **amenaza alta**.

Crecimiento de la industria: Actualmente la producción de yogurt búlgaro es limitada, sin embargo, podría darse el caso de que las grandes empresas comiencen a producirlo y eso expandiría la oferta por encima de la demanda

actual, lo cual perjudicaría la idea de negocio y por eso se considera una **amenaza alta**.

Costos fijos: Los costos fijos son moderados, por lo que esto no afecta ni beneficia al producto analizado.

Características del producto: El yogurt búlgaro, al ser un producto sumamente especializado, y al cumplir muchas necesidades nuevas de los consumidores, es un producto con todo el potencial para ganar un buen porcentaje de consumidores del mercado de yogurt; por consiguiente, se considera una **oportunidad media**.

Dicho todo lo anterior se explica el por qué la rivalidad entre competidores califica como medianamente alta (3,8).

2.2.3. Capacidad de negociación de los consumidores

En este caso, el poder de negociación de los compradores se considera alto (4,0) puesto que:

Sustitutos: Partiendo de la base que el producto yogurt “saludable” está representado por una vasta gama de sustitutos en la misma categoría (natural, griego, islandés, deslactosado, etc.), actualmente el mercado consta de una buena variedad de presentaciones (volumen/precio) y una cobertura de distribución amplia (tiendas de barrio, mercados, supermercados, cafeterías, etc.), lo que refiere una mayor accesibilidad al producto por parte del consumidor final; por consiguiente representa una **amenaza alta**.

Número de clientes: El número de clientes es extenso ya que, como se mencionó previamente, el ecuatoriano está buscando alimentos más sanos. Esto convierte a cada uno de estos ecuatorianos en un cliente potencial, lo cual representa una **oportunidad media**.

Switching cost e influencia de la calidad: El yogurt búlgaro en la provincia Pichincha, como en el resto del Ecuador, solo se produce y comercializa actualmente a pequeña escala (bajo pedido). Esto significa que el costo de

cambiar de producto es muy alto ya que no encontrará un sustituto perfecto y solo podrá comprar un yogurt sin todas las bondades que mi producto ofrece. Al momento que se ejecute el proyecto podría aparecer fácilmente la competencia imitadora, incluso con mayor influencia en el mercado y mayor cobertura; dando por sentado que aumente aún más el poder de negociación de los consumidores. Esto representa una **amenaza alta**.

2.2.4. Capacidad de negociación de los proveedores

Con relación al poder de negociación que tienen los proveedores, este podría decirse que califica como medio bajo (2.7) ya que, atendiendo a la accesibilidad que se tiene actualmente a las principales materias primas necesarias para la elaboración del yogurt búlgaro, la capacidad de los proveedores para negociar es inversa.

Cantidad de proveedores: Según los datos del INEC (2016), en los últimos 50 años la provincia Pichincha es considerada la región con mayor producción de leche en el país, con aproximadamente el 15,9% de la producción nacional, especialmente en el cantón Mejía donde existen cientos de haciendas ganaderas que producen más de 40 litros diarios (+ Leche, 2018); mientras que por otra lado, la producción de kefirán (cultivo de kéfir) es un cultivo reciclable y relativamente fácil de reproducir a partir de una muestra; justamente en Carapungo existen productores privados de este cultivo.

2.3.5. Viabilidad de sustitutos

En la actualidad las tendencias hacia el consumo de productos saludables se han incrementado paulatinamente, es por ello que han surgido nuevas formas de alimentación, donde el yogurt es uno de los productos que ha sido influido por el uso de nuevas e innovadoras fórmulas de producción, tales como: yogurt natural, el griego, el islandés, deslactosado, los bioyogurt, los que presentan 0% y 00% de grasas, etc., que son productos que se encuentran bien representados en el mercado. Además, también se debe considerar como sustitutos indirectos a todas las bebidas con alto valor nutricional, que van

desde las que provienen de frutas naturales, hasta las bebidas derivadas de granos y cereales. Por todo lo anterior mencionado, se entiende que la amenaza de productos sustitutos al yogurt búlgaro es alta, de ahí que la calificación de este apartado sea de 4 puntos.

2.3. Matriz EFE

Atendiendo al análisis del entorno externo realizado, se procede a presentar la Matriz EFE:

Tabla No. 1: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

	PONDE RACIÓ N	CALIFI CACIÓ N	VALOR PONDERA DO
OPORTUNIDADES			
1 Políticas públicas encaminadas a impulsar la producción nacional. (Hasta febrero 2019 la variación anual del IPI-M fue positiva en un 11,01%). Fuente: INEC-2019	0,09	4	0,36
2 Políticas y legislaciones impulsan la soberanía alimentaria. (Sección 2 del IPI-M presenta una variación anual positiva de 14,84% en febrero 2019). Fuente: INEC-2019.	0,03	3	0,09
3 Disminución de la inflación percibida por el consumidor. (El IPC ha disminuido hasta el -0,21% en marzo 2019). Fuente: BCE-2019	0,01	3	0,03
4 Incremento de la confianza en los productos nacionales. (La ICE registra 1336,1 puntos en febrero 2019, equivalente a un crecimiento mensual de 5,7%). Fuente: BCE-2019.	0,09	4	0,36
5 El 83% de población ecuatoriana se encuentra en un estrato medio, al cual se dirige el producto objeto del negocio. Fuente: INEC - 2011.	0,03	2	0,06
6 Se incrementa el acceso y utilización de las TICs en el país. (El 66,9% de la población nacional tiene acceso a Internet y la tenencia de celulares Smartphone se incrementó en 7,5 puntos en el 2017 vs 2012). Fuente: INEC-2017.	0,05	3	0,15
7 Disminuye el analfabetismo digital en 10,9 puntos en el 2017 vs 2016. Fuente: INEC-2017.	0,03	2	0,06
8 Pichincha es la segunda provincia con mayor nivel educacional del Ecuador. (La tasa de analfabetismo en Pichincha es de 3,5%). Fuente: INEC-2010.	0,04	2	0,08
9 El yogurt búlgaro se diferencia del resto de los yogures por sus propiedades beneficiosas para la salud.	0,07	3	0,21
1 Se incrementan las tendencias hacia el consumo de productos saludables. (El 31% de los consumidores se detienen a observar la semaforización de los productos antes de comprar). Fuente: El Comercio-2014.	0,11	4	0,44
1 Poder de negociación sobre los proveedores. (El 15,9% de la producción nacional de leche proviene del cantón Mejía, Pichincha). Fuente: Revista Digital + Leche-2018	0,06	3	0,18
SUBTOTAL	0,61		2,02
AMENAZAS			
1 Desaceleración de la economía nacional. (El crecimiento del PIB pasó de 0,8% en el 3er trimestre del 2018 a 0,1% en el 4to trimestre del 2018. Los pronósticos de crecimiento del PIB para el 2019 se ajustaron de 2% a 0,4%). Fuente: BCE-2019 y Ecuavisa-2019.	0,03	1	0,03
1 Tasas de interés elevadas. (La tasa activa referencial para créditos productivos empresariales es de 10,07%). Fuente: BCE-2019	0,04	2	0,08
1 El salario nominal actual no cubre ni la canasta básica ni la vital (El valor de la canasta básica se incrementó en 0,28% en marzo 2019). Fuente: BCE-2019.	0,06	1	0,06
1 Los ecuatorianos tienen mayor preferencia por las sodas y bebidas azucaradas. (Los ecuatorianos consumen 49,3 litros de gaseosa por persona en el año). Fuente: EuroMonitor Internacional - 2019.	0,07	2	0,14
1 Barreras de entrada bajas para la competencia indirecta. (Las grandes productoras de yogurt en Pichincha cuentan con línea de producción e infraestructura para producir yogurt de cualquier tipo).	0,04	2	0,08
1 Alta rivalidad entre competidores. (Toni y Nestlé ocupan el 46% y 43% del mercado respectivamente). Fuente: Ekos Negocios-2019	0,03	1	0,03
1 Los consumidores tienen el poder de negociación. (Existe mucha variedad de yogures en el mercado).	0,05	1	0,05
1 Amplia gama de sustitutos. (Mercado saturado por productos lácteos).	0,07	1	0,07
SUBTOTAL	0,39		0,54
TOTAL	1		2,56

Adaptado de: (David, 2003).

2.4. Conclusiones Análisis del Entorno

Acorde con los resultados obtenidos a partir del análisis ponderado de los factores externos deducidos del PESTL y las fuerzas de Porter, se pueden concluir varios puntos importantes:

- Las barreras de entrada sobre nuevos competidores indican que, si bien el mercado actual de kéfir se maneja únicamente por productores artesanales a pequeña escala; existen varias empresas con importante posicionamiento en el mercado que podrían ocupar la idea de negocio; de ahí que se consideren barreras medianamente bajas (2,8).
- Se verifica que las oportunidades y amenazas detectadas tienen un valor total ponderado de 2,56, lo cual se encuentra levemente por encima de la media (2,50); por tanto, se entiende que la industria está aprovechando medianamente bien las oportunidades que se presentan en el mercado para crecer y desarrollarse, además de innovar en la creación de productos lácteos cada vez más saludables y a favor de las tendencias de consumo hacia el cuidado de la salud, lo que proporciona una ventaja competitiva.
- Al momento que se ejecute la idea de negocio en cuestión podría aparecer fácilmente la competencia imitadora, incluso con mayor influencia en el mercado y mayor cobertura; dando por sentado que aumente aún más el poder de negociación de los consumidores.
- Con relación al poder de negociación que tienen los proveedores, este califica como medio bajo (2.7) ya que, atendiendo a la accesibilidad que se tiene actualmente a las principales materias primas necesarias para la elaboración del yogurt búlgaro, la capacidad de los proveedores para negociar es inversa.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

El análisis del cliente involucra la aplicación de técnicas cualitativas y cuantitativas de recolección de información, con vista a verificar la factibilidad

comercial de producir y comercializar yogurt búlgaro a escala industrial en la ciudad de Quito.

3.1. Investigación Cuantitativa y Cualitativa

3.1.1. Entrevista 1

La primera entrevista se realizó el 20 de julio de 2019, al Ing. Carlos Ibarra, Gerente de Marketing de la empresa ALPINA, cuya experiencia en el puesto se remonta a más de 5 años. De sus observaciones se concluye lo siguiente:

- La producción de yogurt se incrementó en los últimos años a razón de un 12,1% anual.
- Las principales industrias que producen yogurt son: Tonicorp (Toni-ARCA), Nestlé, Pasteurizadora Quito, Parmalat y Andina.
- Los precios del yogurt varían según la presentación de venta del producto, donde a menor escala las más populares son: 90 ml, 200 ml, 250 ml, etc.
- El precio del yogurt varía según el volumen de venta, envase, tipo de yogurt y marca.
- El yogurt griego sería el producto sustituto y competidor directo del yogurt búlgaro. Su precio para 90 ml oscila entre 0,90 y 1,10 USD.
- Actualmente ninguna de las empresas líderes del mercado produce yogurt búlgaro.
- El yogurt búlgaro es poco o nada conocido por la población ecuatoriana, pero los que sí lo conocen lo valoran bastante por sus beneficios a la salud.
- Solo se produce y vende yogurt búlgaro de manera artesanal en la zona norte de Quito (Carapungo).
- La mejor manera de atacar el mercado es dando a conocer los beneficios que tiene el kéfir de leche para la salud humana.
- Deben utilizarse canales de distribución con estratos medios-altos, dado que son las personas que prestan mayor atención a una alimentación sana.

- Las tiendas de barrio no deben considerarse como distribuidor puesto que el producto no responde a un consumo básico, sino inducido por la necesidad de cuidar la salud.
- Para ocupar los supermercados como principales distribuidores, el producto debe cumplir con varias normas técnicas y/o regulaciones.
- Los supermercados exigen un margen de ganancia propia de entre 20-30% de la venta del producto.

3.1.2. Entrevista 2

La segunda entrevista se realizó el 22 de julio de 2019, a la Ing. Ana Lucía Lizano, Jefa de I+D de la empresa PRONACA, cuya experiencia en el puesto se remonta a más de 6 años. De sus observaciones se concluye lo siguiente:

- El yogurt es un producto que ha venido ganando mercado paulatinamente, dado el incremento de personas intolerantes a la leche.
- Las propiedades nutricionales y de cuidados de la salud del yogurt, desplazan el consumo de leche progresivamente.
- La tendencia hacia el consumo de alimentos sanos ha hecho que se incremente favorablemente la demanda de yogurt griego.
- Las personas han incrementado el consumo de yogurt con valor agregado: sabores, frutas, cereales, etc.
- La marca de yogurt con mayor preferencia por lo ecuatorianos es la Tony.
- Elaborar un diseño de marca que sea llamativa ayudaría a captar la atención de los consumidores y la identificación del producto.
- Sería conveniente iniciar en el mercado con presentaciones de poco volumen (90 ml, 200 ml o 250 ml), y agregar otras de mayor volumen en la medida que se incremente la demanda.
- Para los volúmenes que se plantean, el envase conveniente es el vaso cuchareable o botella plástica pequeña, la utilización de uno u otro dependerá de la densidad del producto.

- La utilización de medios digitales como canales de comunicación externa es una alternativa viable para dar a conocer el producto, ya que implica bajos costo y tienen una amplia cobertura.
- Entre los principales canales digitales que se utilizan en la actualidad se encuentran las redes sociales como Facebook, Instagram.
- Tratándose de un producto de consumo masivo, es importante introducirse en el mercado con una estrategia de marketing agresiva, por lo que deben considerarse canales tradicionales de comunicación como son las vallas.

3.1.3. Focus Group

El Focus Group se llevó a cabo el 27 de julio de 2019 en la casa del investigador, el grupo estuvo compuesto por 7 personas, de los cuales 4 fueron hombres y 3 mujeres, con edades entre 20-54 años, cuyas ocupaciones varían entre estudiantes universitarios y profesionales del sector privado. De esta actividad se extrajeron las siguientes conclusiones:

- La mayoría de personas en el país son consumidoras de yogurt. Principalmente de las marcas Chiveria, Karu, Alpina, Toni y Miralfores. Dentro de esos el que más gusta es el de sabores.
- En la actualidad al consumidor lo que más valora son los beneficios que tiene el yogurt seguido del sabor.
- Ahora hay un buen segmento de personas que consumen yogurt y otros alimentos saludables por motivos de cuidado de salud.
- EL consumo de yogurt en una cantidad aproximada de 250ml/una taza es de 3 veces a la semana en promedio. Siendo 7 días el más alto y 2 el más bajo.
- El consumidor conoce del yogurt sin embargo no tiene claros todos los beneficios sino algunos.
- Después de comentarles un poco sobre las propiedades de dicho yogurt, todos si estarían dispuestos a comprar un yogurt con estas características. Y más si es un yogurt bebible, no tanto cuchareable.

Este debería ser lanzado en botella personal entre 150-250ml, ya que en vaso puede ser confundido como cuchareable.

- Este producto debería ser lanzado bajo una nueva categoría (yogurt ultra sano), a modo de diferenciarle del resto de los yogures, agregándole también valor con complementos como los sabores, frutos o cereales.
- En cuanto a la plaza, el producto debería estar ubicado en tiendas a y b (mercados y supermercados), mas no tipo c (tiendas de barrio) debido a que en las tiendas de barrio uno no busca este tipo de productos funcionales. Sin embargo, es importante mencionar que si es que lo encuentran en una tienda de barrio esto no significaría que el producto es malo ni de mala calidad, simplemente no creen que sea un producto para el canal tradicional.
- En cuanto al precio, debería lanzarse el producto con un precio similar al del yogurt griego que se ubica entre 0.99 y 1.50 USD. Esto es porque el consumidor no se atrevería a pagar más por algo desconocido.
- Es importante mantener las características funcionales del yogurt búlgaro, por lo que debe evitarse añadir complementos como azúcares, grasas o sal que podrían deformar el producto y que se reflejaría en el etiquetado. Los consumidores ahora tienden a leer más detalladamente la información nutricional y se fijan mucho en el semáforo, al punto de que algunos dejan de comprarlo si ven algo en rojo.
- Debe tener sabores exóticos y no los típicos; sin embargo, en la entrevista con uno de los expertos, claramente se menciona que es necesario salir con los sabores más populares como fresa, mora y durazno, ya que son los sabores que se consumen en mayor cantidad.
- En cuanto a la comunicación, la mejor manera sería degustación del producto en los lugares adecuados y debería utilizar redes sociales y digitales como principal medio de comunicación acerca del producto y sus beneficios.
- La ventaja está en las propiedades intrínsecas del producto, no en el precio ni en la distribución.

- Es un excelente momento para lanzar una propuesta como el kéfir al mercado debido a que ya existe saturación en la percha de griegos.
- La velocidad en la distribución y ocupación del mercado sería muy importante, ya que, si al lanzar el producto no se logra llegar a la mayoría de autoservicios y mini mercados, la competencia que lidera el mercado lo hará, acaparando el mismo.

Actualmente la producción y comercialización del kéfir de leche en Quito se realiza de manera artesanal, con un limitado volumen de oferta y un alto desconocimiento por parte de la población sobre la existencia de este producto y los beneficios que ofrece a la salud; frente a esta situación se propone implementar una línea de producción industrial de yogurt búlgaro aparejado a una campaña agresiva de marketing para dar a conocer el producto e impulsar sus ventas con respaldo productivo, lo que provocará el incremento de la oferta y la demanda de consumo de dicho producto. En caso de no aprovecharse oportunamente esta situación, varias de las grandes empresas dedicadas a la producción de derivados de la leche (lácteos) podrían incluir en su cartera de productos el kéfir de leche y arrasaría con el mercado puesto que cuentan con la infraestructura necesaria y una fuerte imagen que les garantiza en cierta medida el posicionamiento en el mercado.

3.1.4. Encuesta

Planteamiento del Problema:

Determinar el comportamiento del consumo de yogurt, así como también la factibilidad de que este se produzca de manera de industrial el yogurt búlgaro en base a los gustos, preferencias, conducta de compra, consumo y capacidad de compras de los potenciales clientes.

Objetivos:

Objetivo General:

Analizar el nivel de aceptación que tendría el yogurt búlgaro o kéfir de leche en el mercado quiteño en el 2019 mediante la aplicación de una encuesta como instrumento de recolección de información.

Objetivos Específicos:

1. Determinar las características de los potenciales consumidores de kéfir de leche de la ciudad de Quito para identificar el segmento de mercado que ocupa el producto.
2. Analizar la necesidad, gustos, preferencias y conductas de los potenciales consumidores ante el consumo de yogurt para poder diseñar estrategias de marketing que se ajusten a tales criterios.
3. Identificar cual sería la actitud de los potenciales consumidores ante el yogurt búlgaro para en base a ello planificar el proceso de lanzamiento del producto en el mercado quiteño.
4. Determinar el precio que las personas están dispuestas a pagar por el yogurt búlgaro para elaborar, en base a esa información, una correcta estrategia de precio.
5. Especificar las preferencias de acceso al producto para diseñar estrategias de distribución que pongan el producto al alcance del consumidor.
6. Especificar los canales y medios que mayor impacto tendrían en la decisión de compra del yogurt búlgaro para establecer las estrategias de comunicación externa implementar.

Población y muestra:

Teniendo en cuenta que la idea de negocio implica la producción y comercialización de un producto de consumo masivo como es el caso del yogurt búlgaro, se considera como población general para la implementación del instrumento de recolección de datos (encuesta) a los habitantes de la ciudad de Quito, ciudad donde se pretende distribuir el producto; cuyo censo es de 2.239.191, según el Fascículo de la provincia Pichincha elaborado por el INEC a partir de los resultados obtenidos en el Censo de Población Ecuador

2010. Dicho lo anterior se procede al cálculo de la muestra correspondiente a partir de la implementación de la formula siguiente:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 p q}$$

Dónde:

- N: tamaño de la población o universo
- Z_{α} : Constante que depende del nivel de confianza (1,96) para un nivel de confianza del 95%, debido a que el estudio se realiza en base a un producto de consumo.
- e: error muestral del 5% (0,05), porque se trata de una muestra pequeña.
- $p = q = 0,5$
- n: tamaño de la muestra

$$n = \frac{1,96^2 * 2.239.191 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 (2.239.191 - 1) + (1,96^2 * 0,5 * 0,5)}$$

$$n = 385$$

Dado que la investigación se realiza con fines académicos, se opta por aplicar solo 50 encuestas; utilizando para ello una técnica de muestreo probabilístico conocida como **Muestreo Aleatorio Simple**, que se ajusta perfectamente al tamaño de la muestra seleccionada (pequeña) y es válido para el tipo de investigación que se está realizando.

Recopilación de datos:

Las encuestas fueron realizadas a 50 personas de la ciudad de Quito (varios sectores), de las cuales el 66% fueron mujeres y el 34% hombres, las edades de los encuestados están a partir de los 18 años en lo adelante y con diferentes niveles de escolaridad. De las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados.

Preparación y análisis de datos:

Se realizaron 50 encuestas, de las cuales el 66% de las personas encuestadas eran mujeres y el 34% de las personas eran hombres. Dentro de los resultados obtenidos se logra evidenciar que el 72% consumen algún tipo de yogurt. De las personas que consumen yogurt, el 53% prefiere el yogurt de sabores, seguido del 25% que prefiere el yogurt griego. Asimismo, las razones fundamentales o atributos por los que las personas suelen consumir yogurt están dadas en igual medida (36%) por mantener una dieta balanceada y por el sabor; de este último los preferidos son fresa, mora y sin sabor (31% cada uno). En cuanto a la frecuencia de consumo, la mayor parte de los encuestados (36%) consume una vez por semana, siendo las presentaciones de 250 ml y 950 ml las más compradas.

Como se puede observar en el Anexo 5:Tabla de correlación, se puede notar que las características de los potenciales consumidores tienen muy poca o ninguna influencia sobre a la decisión de compra o consumo de yogurt, ya que los valores de coeficiente de correlación tanto para el género, la edad, el nivel de escolaridad y el sector de residencia no supera el 0.5; lo cual está dado porque se trata de un producto de consumo masivo y por consiguiente se rechaza la hipótesis que indica que los consumidores de yogurt tienen características distintivas.

Respecto a la frecuencia de consumo de yogurt, puede observarse en el Anexo 5 que existe una relación positiva de 0,53 entre la frecuencia de consumo y el tipo de yogurt que prefieren los consumidores. Lo mismo sucede con el tipo de yogurt y la presentación de venta, donde el valor del coeficiente representa una relación positiva ligeramente fuerte de 0.68. Debido a que el 72% de los encuestados consumen yogurt, por tanto, se acepta la hipótesis que plantea que más del 60% de la población suele consumir yogurt con cierta frecuencia.

Por otra parte, si bien el 42% de la población encuestada desconoce el yogurt búlgaro, se establece una correlación positiva de 0,78 entre el conocimiento del producto y la disposición de consumirlo a partir de que este producto se dé a

conocer. Asimismo, los resultados indican que del 58% que sí conoce el producto, el 52% lo ha consumido; además, indistintamente si conocen o no el producto, de las personas que consumen yogurt el 80% estaría dispuesta a consumir kéfir de leche. Dicho lo anterior, se acepta la hipótesis que plantea que el 60% de las personas desconocen el yogurt búlgaro, sin embargo, presentan disposición de consumirlo una vez conocido sus beneficios.

En cuanto al precio, este se puede observar en el Anexo 6 se determinó que el precio ideal para la venta del yogurt búlgaro debe estar entre \$0,50 y \$1,00 porque es el límite aproximado que las personas están dispuestas a pagar. El precio se lo determinó mediante el análisis de sensibilidad de precios Van Westendorp. Por tanto, se acepta la hipótesis que plantea que el 80% de las personas consideran el rango adecuado del servicio entre \$0,75 y \$0,80 dólares.

En cuanto al lugar o plaza de compra del producto, existen varias relaciones positivas fuertes de esta variable con otras, tales como: la razón de compra (0,53), la frecuencia de compra (0,60), la presentación del producto (0,69) y la acción de conocer el producto (0,74). Cabe agregar que, de las opciones de plazas establecidas en la encuesta, el 56% prefiere comprar el producto en el supermercado. Por consiguiente, se acepta la hipótesis que plantea que el 40% de los potenciales consumidores accederían a comprar el yogurt búlgaro en los supermercados.

Por último, existe una relación positiva de 0,34 entre la disposición de compra del yogurt búlgaro y los canales de comunicación que prefieren los potenciales consumidores. En este sentido, el 58% de los encuestados prefieren el canal digital, específicamente las redes sociales (Facebook, Instagram, etc.) y anuncios en YouTube. Asimismo, el 28% prefiere los canales impresos, específicamente las vallas publicitarias. Dicho esto, se entiende que la hipótesis que indica que el 65% de las personas prefieren el canal digital de comunicaciones queda rechazada.

Conclusiones:

- El yogurt búlgaro puede ser comprado por cualquier tipo de persona.
- Las razones fundamentales para comprar el yogurt búlgaro serían para mantener una dieta balanceada y por el sabor.
- Los sabores de preferencia son fresa, mora y sin sabor.
- El precio que estarían dispuestos a pagar los consumidores por el yogurt búlgaro es de \$0,50 a \$1,00.
- La mayor parte de los consumidores prefieren realizar la compra del yogurt búlgaro en supermercados.
- Los canales de comunicación que prefieren los potenciales consumidores son los impresos y los digitales, específicamente las vallas publicitarias y las redes sociales.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1. Descripción de la oportunidad de negocio

De acuerdo con los resultados de la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición, persiste cierta prevalencia de sobrepeso y obesidad a nivel nacional en la población adulta de 20 a menos de 60 años; mientras que las tendencias de alimentación a nivel nacional refieren que la población ecuatoriana presenta un consumo inadecuado de proteínas, consumen en exceso carbohidratos y demasiadas grasas. No obstante, se reconoce que, poco a poco, las tendencias actuales han venido girando a favor del consumo de alimentos saludables, como es el caso del yogurt, que es una bebida que usualmente es consumida como dieta complementaria, no solo por los aportes nutricionales, sino que además se ha considerado como un producto más eficiente que la leche para consumir directamente, puesto que en su proceso de elaboración se descompone la lactosa y puede ser digerido con mayor facilidad.

El kéfir de leche o yogurt búlgaro es reconocido popularmente entre uno de los súper alimentos que existe actualmente a nivel mundial. Cuenta con importantes beneficios para el cuidado de la salud dados sus atributos, ya que es un probiótico que facilita la digestión y mejora las defensas del organismo; además, es un producto rico en bacterias beneficiosas, en calcio, proteínas y

vitamina B12, donde se reduce el contenido en lactosa, transformándola en ácido láctico y evitando así intolerancias.

Luego de realizada la investigación cuantitativa se dio como resultado que la mayor parte de las personas encuestadas consumen algún tipo de yogurt. De las personas que consumen yogurt, la mayoría prefiere el yogurt de sabores, seguido de los que prefieren el yogurt griego. Asimismo, las razones fundamentales o atributos por los que las personas suelen consumir yogurt están dadas en igual medida para mantener una dieta balanceada y por el sabor; siendo la fresa y mora los sabores más populares.

Se pudo comprobar que al ser el yogurt un producto de consumo masivo, las características personales de los individuos encuestados no influyen en su decisión de compra; no obstante, sí existen otras variables como el sabor, la presentación, el lugar donde se vende y los medios a través se comunica información relevante sobre el producto, que sí influyen en que la personas decidan comprar el yogurt búlgaro.

En cuanto al producto en sí mismo, las investigaciones realizadas determinaron que si bien no es muy conocido el yogurt búlgaro entre los ecuatorianos, la mayoría que lo conoce lo consume frecuentemente dadas sus propiedades para la salud y como un alimento complementario que puede ser consumido a cualquier hora del día, y aunque no lo conocen, igualmente presentaron predisposición ante su consumo luego de informarse al respecto.

Como resultado de las investigaciones realizadas, tanto del análisis del entorno, la competencia y el cliente, se evidencia una gran oportunidad de negocio debido a varios aspectos importantes: el yogurt búlgaro se vuelve popular entre los consumidores por las ventajas nutricionales y digestivas que proporciona; su elaboración no requiere un alto tecnicismo industrial y sus materias primas provienen de fuentes sostenibles; es un producto limpio, saludable, amigable con el medio ambiente y no es costoso; y finalmente, en la actualidad no existen en Quito producciones masivas de este producto, lo cual deja una brecha disponible en el mercado.

5. PLAN DE MARKETING

Para el desarrollo del plan de marketing se toma en consideración los resultados de las investigaciones cualitativa y cuantitativa aplicadas, con vistas a elaborar estrategias en pos de las necesidades y expectativas de los consumidores.

5.1. Estrategia General del Marketing

Las estrategias genéricas propuestas por Porter, constituyen la base del pensamiento estratégico, estas fueron definidas como: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque (Kotler & Keller, 2009, p. 56). Según Kotler et al (2009, p. 56), en la estrategia de enfoque “la empresa se concentra en uno o más segmentos estrechos del mercado. La empresa llega a conocer estos segmentos en profundidad, y busca ser líder en costos o diferenciación dentro del segmento meta”.

Dicho lo anterior, se entiende que la **estrategia genérica de marketing** a utilizar es la de **enfoque**, debido a que el yogurt búlgaro o kéfir de leche responde a necesidades particulares de un segmento de mercado específico. Tales necesidades son: alimento sano, de fácil digestión, sin lactosa y con valor nutricional.

Por otra parte, el yogurt búlgaro consta de varios beneficios ligados a una dieta adecuada y saludable, puesto que su consumo regular reduce la presión arterial y por tanto es recomendable para personas hipertensas o para evitar enfermedades cardiovasculares. De igual manera, el kéfir de leche reduce los niveles de endotoxinas, que es una sustancia nociva que inflama el organismo; así como también mejora la permeabilidad intestinal, lo que favorece la absorción de sustancias beneficiosas y limita la entrada de aquellas que podrían ser perjudiciales para la salud.

5.1.1. Mercado Objetivo

Luego del análisis anterior y tomando en consideración los resultados obtenidos en la investigación cuantitativa y cualitativa asociada al cliente, se

establece como mercado objetivo a: hombres y mujeres de la ciudad de Quito, mayores de 25 años, de cualquier nivel cultural y que tengan afición por la ingestión de productos saludables. De este segmento de mercado, el 72% consume yogurt, de los cuales el 80% estarían dispuestos a comprar el yogurt búlgaro.

A continuación, se presenta la segmentación del mercado objetivo a partir de la información recaba:

Tabla No. 2: Segmentación de Mercado

DIMENSIONES	CANTIDAD
Geográfica:	
Ciudad de Quito.	2.239.191
Demográficas:	
Hombres y mujeres mayores de 25 años.	1.186.771
Psicográficas:	
Consumo de yogurt: El 72% de la población consume algún tipo de yogurt.	683.580
Disposición de compra: Personas que están dispuestas a comprar kéfir de leche (80%).	
Conductual:	
Por beneficios buscados: alimentos saludables, nutrición, sin lactosa.	
Acceso: Disponibilidad del producto en los supermercados de Quito (56%).	275.620
Tipo de usuario: Personas que se preocupan por mantener una dieta balanceada (36%) y por el sabor (36%).	
TOTAL SEGMENTO OBJETIVO	275.620
TOTAL MERCADO OBJETIVO	220.496
-72%	

5.1.2. Propuesta de Valor

La propuesta de valor consiste en elaborar un yogurt con nuevas características nutricionales respecto al tradicional, con mayores beneficios para la salud y como alimento alternativo para personas intolerantes a la lactosa. A modo de puntualizar tal propuesta de valor se utiliza el Modelo CANVAS, el cual se basa en dar créditos al negocio mediante el enfoque hacia

el cliente (consumidor), definiendo en ello el cómo, qué, a quién, cuánto cuesta y cuánto se gana con la propuesta de negocio.

Tabla No. 3: Modelo CANVAS

Alianzas Claves <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de Leche. - Proveedores de base de cultivo kéfir. - Proveedores de envases y etiquetas. - Corporaciones distribuidoras de alimentos. 	Actividades Claves <ul style="list-style-type: none"> - Adquisición de materia prima (Leche). - Producción del cultivo de kéfir (kefiran). - Elaboración del kéfir de leche. - Comercialización y distribución del kéfir de leche. 	Propuesta de Valor <ul style="list-style-type: none"> - El kéfir de leche es un probiótico altamente nutritivo por su contenido proteico, de vitaminas del grupo B, calcio y magnesio. Ofrece varios beneficios a la salud humana en lo que respecta a la reducción de presión arterial y reestablece el equilibrio de la flora intestinal, así como evita las inflamaciones, previene las enfermedades cardiovasculares y fortalece el sistema inmunológico. 	Relación con Clientes <ul style="list-style-type: none"> - Mediante un perfil de Facebook los consumidores pueden presentar sus quejas y sugerencias a través de Messenger. - Correo electrónico institucional. - Línea telefónica 1800. 	Segmento de Clientes <ul style="list-style-type: none"> - Hombres y mujeres mayores de 25 años que residen en la ciudad de Quito, con predisposición hacia el cuidado de la salud.
	Recursos Claves <ul style="list-style-type: none"> - Personal de producción y administrativo. - Aporte de los socios. 		Canales <ul style="list-style-type: none"> - Supermercados 	
Estructura de Costos <ul style="list-style-type: none"> - Costos variables: Procesos productivos maquilados, materias primas, etiquetas y envases. - Costos Fijos: Arriendo, servicios básicos, sueldos. - Costos de venta: Campañas de medios. 		Fuentes de Ingreso <ul style="list-style-type: none"> - Venta del kéfir de leche. - Prestamos de bancos. 		

Adaptado de: (Osterwalder, Pigneur, & Clark, 2013).

Estrategia de Posicionamiento:

Dadas las características de la propuesta de negocio que se plantea se ha escogido como estrategia general de posicionamiento “Más por lo mismo”; ya que, el producto que se propone ofrece mayores beneficios a la salud humana que el resto de los yogures existentes en el mercado y tendrá un precio similar al de la competencia. Tales beneficios son: alto contenido nutricional, sin lactosa, se digiere mejor, más saludable, previene y mejora ciertas enfermedades.

5.2. Mezcla de Marketing

Para el desarrollo de la mezcla de marketing se tiene en consideración la información obtenida en la investigación cualitativa y cuantitativa; lo cual es la base esencial para determinar las estrategias a utilizar respecto a las 4P de marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción. A continuación, se detallan dichas estrategias.

5.2.1. Producto

Atributos: El producto es un yogurt de kéfir, el cual es en sí mismo es un probiótico con alto contenido proteico y grasas saturadas beneficiosas, que proviene de una doble fermentación ácido-alcohólica. Aporta además varias bacterias beneficiosas para el organismo, calcio, varias vitaminas del grupo B y minerales como fósforo y magnesio.

Branding: La marca del producto que se propone se compone de tres elementos: isotipos (parte simbólica de la marca), nombre y descripción del producto. Los colores utilizados son el azul y el blanco; ambos colores son combinables perfectamente ya que el blanco es neutral y el azul es un color frío. El azul se utiliza para resaltar el blanco; el blanco representa la leche, como una de las materias primas esenciales del producto en cuestión; ambos colores hacen que la imagen del producto resalte en la percha.

Se utilizan dos isotipos, uno primario y otro secundario. El isotipo primario está representado con una K, aludiendo al kéfir como aspecto esencial que hace la diferencia del yogurt búlgaro del resto de los yogures. Por otra parte, el isotipo secundario está representado por la imagen de una vaca, para indicar que se trata de un producto lácteo. El isotipo secundario se utiliza exclusivamente en las etiquetas del producto y no en el logo principal.

En cuanto al nombre, se utiliza KE-SANO. Esta es una palabra compuesta por dos: KE (Kéfir) y SANO. La lectura del nombre evoca a una exclamación involuntaria: ¡Que sano!, lo cual está relacionado con el principal atributo del yogurt búlgaro, dado que es un producto alimenticio sumamente saludable y

beneficioso para la salud. Nótese además que la palabra conformada es corta, lo cual facilita que la marca sea recordada por los consumidores.

Por otra parte, se utiliza la identificación del producto como: Leche de Kéfir. Se coloca la palabra leche primero, para que los consumidores que no conocen el producto puedan asociarlo fácilmente como un producto lácteo. Cabe aclarar que no se utiliza slogan puesto que, dada la gran cantidad de marcas de productos lácteos, resulta engorroso elaborar un slogan que sea ingenioso y no sea percibido por el consumidor como un cliché más. A continuación, se muestra el logotipo del producto:



Figura No. 1: Logo de KE-SANO

Empaque: Para la contención y distribución del yogurt búlgaro se utilizarán dos tipos de empaques: botellas de plástico y de cartón (Tetra Pak). Ambos tipos de envases son fácilmente reciclables y reutilizables, con lo cual la empresa expresa su responsabilidad con el medio ambiente, aspecto que se considera fundamental entre los principios que definen la identidad corporativa de la idea de negocio.

Etiquetado: El etiquetado de los envases se aplica de acuerdo con lo establecido en la norma RTE INEN 076 “Leches y productos lácteos”, con lo cual se tiene en consideración la información nutricional del producto en la

etiqueta técnica que será posicionada en la parte posterior del envase en las botellas plásticas y en la parte lateral del envase tetra pack.

La etiqueta principal contiene la imagen del producto (Logo y slogan), la empresa que lo produce y el volumen del envase. Aparte de ello, los envases contendrán en la base la fecha de producción y vencimiento del producto, así como el precio de venta. Dadas las políticas actuales, se agrega también el semáforo nutricional a la etiqueta lateral o técnica, según el envase, lo cual se diseñará una vez que se tenga el producto elaborado.

Servicios de soporte: Como servicio de soporte relacionado con el seguimiento y atención postventa de los consumidores se toma en consideración dos vías que permiten abrir canales de comunicación con los clientes y consumidores, de manera que puedan presentar sus quejas y sugerencias, y a su vez estas sean resueltas de manera oportuna y efectiva. Los canales para el servicio de soporte serán:

- Se colocará en la etiqueta de los envases un número telefónico mediante el cual los consumidores pueden comunicarse directamente con la empresa.
- La creación de un perfil empresarial de Facebook, que tendrá habilitada la app Messenger, a través de lo cual los consumidores también podrán comunicar sus inquietudes mediante el chat digital mencionado.

5.2.2. Precio

Teniendo en cuenta que se propone un producto nuevo en el mercado, la estrategia general de precio a utilizar es de **penetración en el mercado**; la cual consiste en “fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado” (Kotler et al, 2004, p. 392).

La estrategia antes mencionada tiene como principales objetivos penetrar de forma inmediata en el mercado masivo, proveer una buena cantidad de ventas,

alcanzar la mayor participación en el mercado meta, desalentar a la competencia sobre las intenciones de introducir productos competidores o similares y atraer consumidores nuevos o adicionales que sean sensibles al precio (Stanton et al, 2004, p. 423).

Se entiende que el precio del yogurt búlgaro producido a nivel industrial debe estar encaminado hacia la mayor cantidad de ventas en el menor tiempo posible, ya que se trata de un producto perecedero.

Estrategia de entrada:

La estrategia de entrada a utilizar es la fijación de precios basada en el valor para el cliente o también conocida como de "buen valor"; la cual consiste en ofrecer un precio que combine de manera correcta la calidad del producto con un precio justo. (Kotler, 2013)

En este sentido, los resultados del análisis de sensibilidad de precios realizado mediante el método Van Westendorp indican que, el precio que los consumidores están dispuestos a pagar por el kéfir de leche se encuentra en el rango de \$0,50 - \$1,00 (Ver Anexo 4), lo cual se expresaría con un valor medio de \$0,75 para una presentación de 250 ml, que es la presentación con mayor aceptación por los consumidores según resultados de la encuesta. Dicho precio además se encuentra por debajo del precio que refirieron los expertos en la entrevista, quienes indican que el yogurt griego está entre \$0,99 y \$1,50; por tanto, se estaría hablando de un precio más bajo que el de la competencia actual. Teniendo en cuenta lo anterior, se fija el precio acorde con los criterios mencionados y atendiendo al costo de producción del producto (Véase Anexo 10).

Estrategia de ajuste:

En lo que respecta a la estrategia de ajuste de precios, se tienen en cuenta varias (Kotler & Amstrong, 2012), tales como:

- Fijación de precios de descuento y bonificación: Se utiliza esta estrategia para compensar a los clientes intermedios (Supermercados).
- Fijación de precios promocionales: Teniendo en cuenta que el yogurt búlgaro es un producto consumible que tiene una vida útil de corta duración y que además requiere refrigeración para alargar su vida útil (costos de mantenimiento del producto), se aplicarán descuentos cercanos a las fechas de caducidad con tal de incentivar las ventas y no perder toda la inversión realizada al respecto. El descuento se realizará en base a los costos de producción y mantenimiento.
- Fijación de precio dinámica: Se refiere a la adaptabilidad del precio según los cambios en las condiciones o características del producto. Esta estrategia se utilizará especialmente con los cambios en el producto, ya que este se presentará inicialmente sin sabor; no obstante, posteriormente se agregarán sabores o saborizantes naturales (frutas en almíbar), de igual manera se podrían agregar ciertos cereales para tener variedad; en dichos casos se ajustaría el precio.

5.2.3. Plaza

Estrategia de distribución:

La estrategia de distribución que se utilizará será mediante terceros o canales de distribución indirectos. Tales canales refieren específicamente a las corporaciones o empresas que manejan supermercados, la idea es negociar directamente con los responsables de los establecimientos, quienes pondrán el producto al alcance (en perchas) del cliente final. Entre los principales supermercados ubicados en la ciudad de Quito son: Megamaxi, Supermaxi, Coral, Tía, Mi Comisariato y Santa María. No se utilizan canales minoristas puesto que podrían encarecer el producto.

Estructura del Canal de Distribución:

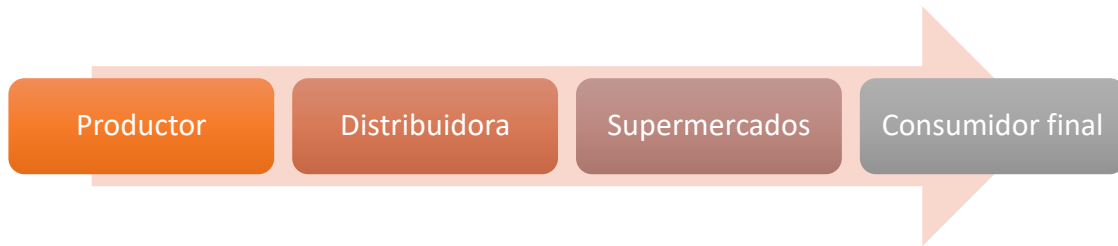


Figura No. 2: Estructura de distribución (Canales)

Localización: Dados los resultados obtenidos en la matriz de localización (Anexo 7), se entiende que la localización de la Empresa debe ubicarse convenientemente en el sector de Las Palmas. Las razones fundamentales que influyeron en dicha localización son:

- a) Acceso a vías rápidas principales de la ciudad de Quito (Simón Bolívar y otras vías por el Inca);
- b) Existe una locación de 100 metros cuadrados, con área de parqueo con capacidad para 15 autos y una edificación de una planta de 80 metros cuadrados;
- c) La mayor parte de los supermercados de Quito se encuentran en la zona centro-norte y norte de la ciudad, justo en el medio se encuentra la localización dada a Empresa;
- d) No existen limitaciones con los servicios básicos, sin embargo, suele ser un poco más costosa la electricidad; y
- e) El precio es un poco más elevado que en el resto de las áreas, pero sigue estando asequible.

5.2.4. Promoción

Estrategia promocional:

En este sentido se utilizará la **estrategia de atracción**. Dicha estrategia se enfoca específicamente en el consumidor y tiene como principal objetivo

atraerle hacia el producto, de manera que pueda identificarlo fácilmente y generar cierto grado de fidelidad. (Kotler, 2013)

Dados los bajos costos y las facilidades de uso, el Internet se ha convertido en el canal de comunicación más popular, puesto que, a través de medios como las redes sociales, páginas y aplicaciones web, es posible transmitir un mensaje a mayor cantidad de personas de manera instantánea.

Teniendo en cuenta los resultados de la investigación cuantitativa, aludiendo al canal digital, los encuestados mostraron mayor preferencia por las redes sociales y YouTube. Al respecto, se creará un perfil empresarial en Facebook y en Instagram, con lo cual se comunicará las ventajas y beneficios del kéfir de leche, se mostrará la imagen corporativa, se convocarán eventos (concursos) y se anunciarán los descuentos por temporadas. Asimismo, se elaborará un anuncio publicitario (video de 7 segundos) para colocar en YouTube, donde se presentará el producto con sus ventajas para la salud.

Adicional se va a manejar el canal impreso, que, atendiendo a los resultados de la encuesta, se obtuvo mayor aceptación por las vallas publicitarias, lo cual es acertado tratándose de un producto nuevo y de consumo masivo. Al respecto, se realizará un contrato con alguna de las empresas que se dedican al arrendamiento de vallas en Quito, como: Induvallas, Letrasigma o Aktivar; dependiendo de la oferta de servicios, la ubicación de la valla y el precio. Se colocará al menos una valla en la zona centro-norte de la ciudad.

Por otra parte, se desarrollarán las relaciones públicas de la empresa en base a incrementar las ventas y distribución del producto. Al respecto, el encargado de relaciones públicas tendrá dos líneas esenciales: conseguir alianzas con nuevos distribuidores (tiendas, cafeterías y restaurantes comercializadoras de alimentos saludables); así como, el desarrollo de eventos promocionales (degustaciones en supermercados y stand para Feria).

Tabla No. 4: Plan de Medios

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	CANALES	MEDIOS	FORMATOS	FRECUENCIA DE USO	SEGMENTO	COSTO ANUAL
Dar a conocer el yogurt búlgaro y sus beneficios entre la población quiteña, para incrementar las ventas del producto y alcanzar posicionamiento en el mercado.	Desarrollar y distribuir publicidad digital.	Digital (Internet)	Redes Sociales	Imágenes publicitarias digitales.	Actualizaciones semanales	306.244 Personas	\$600,00
			YouTube	Video publicitario digital.	6 meses continuos.		\$1.200,00
	Dar a conocer el producto utilizando la visualización del mismo en zonas con mayor afluencia de personas.	Impreso	Valla publicitaria	Gigantografía	Todo un año.	1.619.432 Personas	\$6.200
			Degustaciones	Stand de degustación	Cuatro veces al mes.	6.000 Personas	\$1.600,00
	Mejorar las relaciones públicas de la empresa e impulsar la marca del producto.	Eventos	Ferias	Stand de degustación y presentación del producto	Dos veces al año.	3.000 Personas	\$2.400,00
			Concursos	Stand de concurso	Una vez al año.	50.000 Personas	\$3.500,00

Tabla No. 5: Presupuesto de Marketing

ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTOS				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Desarrollo y distribución de publicidad digital.	Perfil de Facebook	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Perfil de Instagram	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Imágenes publicitarias digitales.	\$ 110,00	\$ 114,07	\$ 118,29	\$ 122,67	\$ 127,21
	Cobertura de promoción en Facebook.	\$ 300,00	\$ 311,10	\$ 322,61	\$ 334,55	\$ 346,93
	Video digital de 7 segundos	\$ 250,00	\$ 259,25	\$ 268,84	\$ 278,79	\$ 289,10
Visualización de la imagen del producto	Cobertura de promoción en YouTube	\$ 600,00	\$ 622,20	\$ 645,22	\$ 669,09	\$ 693,85
	Desarrollo gráfico de imagen publicitaria	\$ 210,00	\$ 217,77	\$ 225,83	\$ 234,18	\$ 242,85
	Impresión de lona publicitaria (Gigantografía)	\$ 75,00	\$ 77,78	\$ 80,65	\$ 83,64	\$ 86,73
	Contrato de valla publicitaria	\$ 6.200,00	\$ 6.429,40	\$ 6.667,29	\$ 6.913,98	\$ 7.169,79
	Stand de degustación	\$ 150,00	\$ 155,55	\$ 161,31	\$ 167,27	\$ 173,46
Desarrollo de eventos promocionales	Stand de presentación del producto	\$ 240,00	\$ 248,88	\$ 258,09	\$ 267,64	\$ 277,54
	Stand de Concurso	\$ 200,00	\$ 207,40	\$ 215,07	\$ 223,03	\$ 231,28
	Pago a Impulsadores	\$ 750,00	\$ 777,75	\$ 806,53	\$ 836,37	\$ 867,31
	Camisetas con logo (Benchmarking)	\$ 210,00	\$ 217,77	\$ 225,83	\$ 234,18	\$ 242,85
TOTAL		\$ 9.295,00	\$ 9.638,92	\$ 9.995,55	\$ 10.365,39	\$ 10.748,91

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En este capítulo se exponen los elementos fundamentales que componen la filosofía corporativa y estructura organizacional de la idea de negocio, o lo que

es lo mismo, la misión, visión, objetivos por temporalidad y los procesos a ejecutar.

6.1. Misión, visión y objetivos

6.1.1. Misión

Ser una empresa dedicada a la producción de yogurt búlgaro o kéfir de leche de manera industrial; producto que está destinado para aquellas personas que se preocupan por mantener una alimentación sana o son intolerantes a la lactosa y recurren a alternativas lácteas; para lo cual se ha previsto la elaboración y comercialización de un alimento de alta calidad, apelando al mejoramiento continuo y el oportuno seguimiento del cliente.

6.1.2. Visión

Llegar a ser una empresa líder en el mercado de kéfir de leche en los próximos 5 años, alcanzando el reconocimiento de marca mediante la introducción innovadora de nuevas variantes de sabores y complementos alimenticios adjuntos; e incrementando el posicionamiento en la industria de yogures a través del conocimiento y aceptación por parte de los consumidores de los beneficios nutricionales del yogurt búlgaro.

6.1.3. Objetivos empresariales

6.1.3.1. Objetivos a mediano plazo

- Alcanzar un incremento de la cobertura del mercado objetivo de al menos un 5% anual en los primeros tres años de implementado el proyecto.
- Aumentar anualmente la distribución del producto en al menos a 10 locales (tiendas, cafeterías y restaurantes) especializados en comida sana de la ciudad de Quito.
- Introducir la presentación de 450ml y 800ml, a partir del segundo año de explotación del proyecto.

- Incrementar en un 10% anual las utilidades generadas a partir de las ventas del producto.

6.1.3.2. Objetivos a largo plazo

- Introducir el producto en otras ciudades de la región sierra como Ibarra y Cuenca, en los próximos 5 años.
- Comprar medios de transporte para la distribución propia del producto, según la capacidad económica de la empresa, en los próximos 5 años.
- Adquirir maquinaria y medios de producción propios para la elaboración del yogurt búlgaro, según la capacidad económica de la empresa, en los próximos 5 años.

6.2. Plan de operaciones

En el plan de operaciones se detallan aspectos relacionados con el proceso productivo del kéfir de leche, pese a que este se deriva a la maquiladora; y el resto de los procesos que debe desarrollar la empresa. Mediante ello se pueden identificar elementos esenciales como: tiempos, costos, recursos de todo tipo, etc.

6.2.1. Mapa de procesos/ flujograma de procesos

A continuación, se expone el mapa de procesos de la idea de negocio, donde se representan los procesos estratégicos, operativos y de apoyo en los que se enmarca la empresa para satisfacer las necesidades de los consumidores.



Figura No. 3: Mapa de procesos de la propuesta
Adaptado de: (Pérez, 2010).

6.2.2. Descripción de procesos

6.2.2.1. Proceso de producción

El proceso de producción industrial del yogurt búlgaro corre a cargo de la maquiladora contratada; no obstante, cabe señalar que para la elaboración del producto se requiere la realización de varias actividades operativas, las cuales son indispensables para generar un kéfir de leche con las características de óptima calidad.

A continuación, se presenta el flujograma correspondiente al proceso productivo del kéfir de leche:

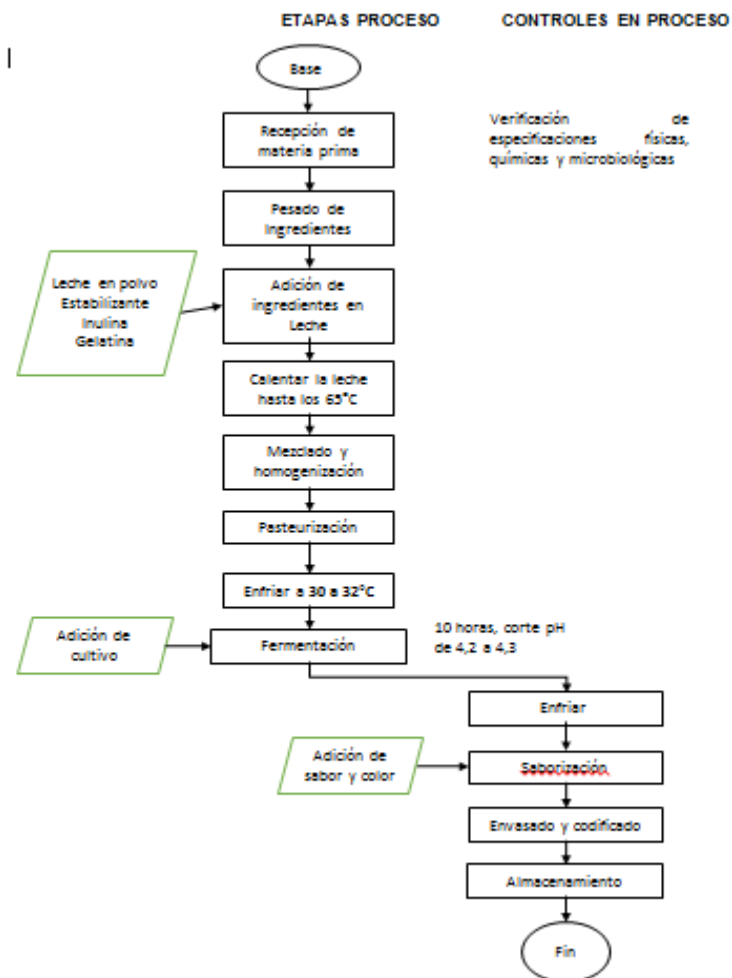


Figura No. 4: Flujograma del kéfir de leche
Adaptado de: (Project Management Institute, 2017).

El método industrial comienza con la recepción de materia prima, etapa en donde se verifican las especificaciones físicas, químicas y microbiológicas de cada ingrediente, seguido del pesaje de la materia prima según la formulación establecida.

El proceso comienza en la recepción de leche de acuerdo a los parámetros de calidad establecidos en cada planta de producción, la leche se almacena en tanques de acumulación para después pasar al proceso de producción del kéfir.

En primer lugar, se pesan todos los ingredientes que se utilizarán en el proceso; en principio, se adicionan los ingredientes que poseen una función de

generar consistencia y estabilizar al producto en la leche, este proceso se realiza en una marmita con agitación, se debe calentar a 65°C para facilitar el mezclado.

Una vez incorporados todos los ingredientes, se pasa a un homogenizador en donde se fraccionan los glóbulos de grasa de la leche para una distribución más uniforme, evitando la separación de la grasa en el producto final, una vez homogenizado el producto, se pasa a un pasteurizador, en donde el producto se somete a un proceso térmico para garantizar la inocuidad del producto, posteriormente, se enfría el producto hasta llegar a una temperatura entre 30 – 32°C para adicionar el cultivo del kéfir.

En dicha etapa se pasa a tanques de fermentación, en donde el producto estará en reposo durante 10 – 12 horas, hasta obtener un pH de 4,2 – 4,3, llegado a este punto de corte, el producto se enfría a 20 – 22°C y se añade el sabor y el colorante deseado en un tanque de saborización con agitación constante. Finalmente, el producto se envasa, se codifica y se almacena en cámaras de refrigeración a 4°C.

Atendiendo a los criterios anteriores se procede a la exposición de los aspectos fundamentales involucrados en cada una de las operaciones que conforman el proceso de producción:

Tabla No. 6: Proceso de producción

ETAPAS DE PROCESO	RESPONSABLE	INFRAESTRUCTURA/MAQUINARIA/RECURSOS	COSTO MANO DE OBRA (\$)	TIEMPO PARA C/U ETAPA (MINUTOS)
Compra de insumos/ materia prima/ material de empaque	Coordinador de compras	Contacto con proveedores	5,83	120
Recepción de materia prima	Supervisor de bodega	Balanza y Tanque de acumulación de leche	1,64	60
Pesado de ingredientes	Operario de bodega de materia prima	Balanza	0,82	30
Adición de ingredientes, mezclado y calentamiento	Operario/ elaborador	Marmita	0,82	30

Homogenización	Operario/ elaborador	Homogenizador	0,27	10
Pasteurización	Operario/ elaborador	Pasteurizador	0,27	10
Fermentación (Adición de cultivo)	Operario/ elaborador	Tanque de fermentación o Tina Cuna	0,14	600 (10 horas)
Saborización	Operario/ elaborador	Tinas de saborización	0,27	10
Envasado y codificado	4 Operarios/ envasadores	Envasadora	1,64	15
Almacenamiento	Operario	Cámara de refrigeración	0,27	10

La distribución del producto terminado quedará a cargo de las distribuidoras de alimentos contratadas, a las cuales se les realizará la venta directa y estas a su vez se encargarían de poner el producto en los supermercados a disposición del consumidor final. A continuación, se representa el proceso de distribución que se prevé para la idea de negocio:



Figura No. 5: Proceso de distribución

6.2.3. Cadena de valor

Mediante la representación gráfica de la cadena de valor de la idea de negocio no solo se exponen los procesos claves y la relación entre estos, sino que además permite identificar con mayor facilidad las ventajas competitivas.



Figura No. 6: Cadena de valor
Adaptado de: (Caviedes, Díaz, Yanguas, & Martín, 2019).

6.3. Estructura organizacional

6.3.1. Estructura legal de la empresa

Teniendo en cuenta las características y el tamaño de la empresa idea de negocio, se ha considerado pertinente que en sus inicios la configuración legal sea de una persona natural, lo que posteriormente podría convertirse en una asociación limitada, o lo que es lo mismo, una compañía limitada en base al menos dos socios y hasta quince como máximo, que estén dispuestos a invertir en el negocio, utilizando un aporte mínimo de \$400.00 como capital para inscripción de acuerdo con lo que establece la Superintendencia de Compañías. Esto último dependerá de dos aspectos fundamentales: la necesidad de expansión de la empresa y el éxito que tenga a futuro.

En el caso de que se constituya formalmente una empresa bajo el formato de Compañía Limitada, deberá considerarse el registro del nombre e imagen de la empresa en el Instituto de Propiedad Intelectual (IEPI), e inscribir la misma en el registro mercantil.

Adicionalmente a la representación legal de la empresa, es necesario contar con el permiso correspondiente a la autorización de ejecución de la actividad económica “Producción y comercialización de productos lácteos”, en este caso se refiere a un RUC o Registro Único de Contribuyente, otorgado por el Servicio de Rentas Internas.

De igual manera se debe contar con una patente, licencia metropolitana u otros permisos de regulación dados por la Municipalidad de Quito; registro sanitario y permiso de bomberos asociado a la producción del yogurt búlgaro en base a la maquiladora.

6.3.2. Organigrama y descripción de puestos

La empresa idea de negocio se maneja bajo una estructura horizontal centralizada, dado que no se requiere mucho personal porque los procesos productivos y contables son subcontratados; además, la venta se realiza directamente a las distribuidoras, la cual se encarga de ubicar el producto a disposición del consumidor final.

A continuación, se muestra el organigrama:

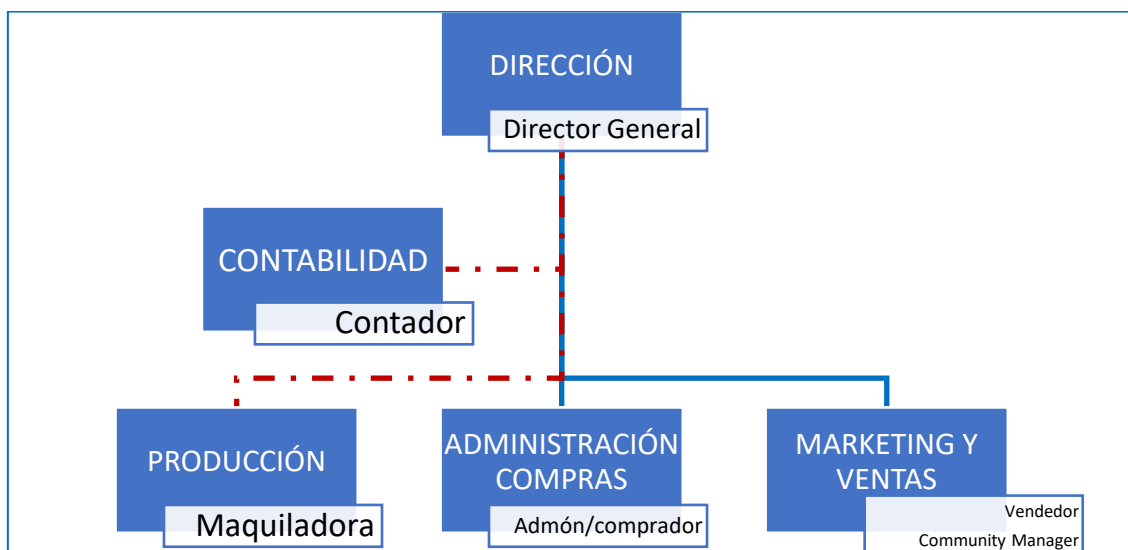


Figura No. 7: Organigrama
Adaptado de: (Gilli, 2017).

En relación con los requisitos, funciones, relación contractual y remuneración de los puestos o cargos de la empresa, se tiene lo siguiente:

6.3.2.1. Director General

Requisitos: Tercer nivel en Administración de Empresas o carrera a fin, con al menos 1 año de experiencia dirigiendo equipos de trabajo.

Funciones: Desarrollar la planificación estratégica y dirigir el proceso de mejora continua mediante la adaptación o introducción de innovaciones sobre el producto o con productos nuevos. Cerrar negociaciones con proveedores y clientes. Negociar y contratar planes de producción con la maquiladora. Dar seguimiento a los clientes. Supervisar y controlar todas las actividades de la empresa.

Relación: Contrato por tiempo indeterminado.

Salario: \$1200.00

6.3.2.2. Administrador/comprador

Requisitos: Tercer nivel en Ingeniería Comercial o carrera a fin, con al menos 2 año de experiencia en compras.

Funciones: Ejecutar los planes de compra de materia prima e insumos. Negociar con proveedores. Movilizar mercancías. Dar seguimiento y evaluar proveedores. Realizar controles sobre el estado de la materia prima.

Relación: Contrato por tiempo determinado de 1 año.

Salario: \$800.00

6.3.2.3. Vendedor

Requisitos: Tecnólogo o Bachiller, con más de 2 año de experiencia en ventas.

Funciones: Captación de clientes (distribuidoras). Negociación y seguimiento al cliente. Ejecutar plan de ventas.

Relación: Contrato por tiempo determinado de 1 año.

Salario: \$500.00

6.3.2.4. Community Manager

Requisitos: Publicista, con más de 1 año de experiencia en publicidad digital.

Funciones: Diseñar artes y contenidos publicitarios digitales. Desarrollar canales de comunicación digital (Página web y perfiles en redes sociales). Administrar la promoción de contenidos digitales en las plataformas pagadas. Dar respuesta a los usuarios que acuden a los medios digitales de comunicación.

Relación: Contrato por servicios prestados.

Salario: \$400.00

6.3.2.5. Contador

Requisitos: Contador, con más de 3 año de experiencia.

Funciones: Llevar la contabilidad de la empresa; dar cumplimiento a las responsabilidades tributarias de la empresa; entregar informes contables a la dirección de la empresa.

Relación: Contrato por servicios prestados.

Salario: \$20.00

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

La fuente de ingresos de la propuesta proviene de la venta directa a distribuidoras de alimentos de yogurt búlgaro, en presentaciones de 250ml, de

diversos sabores (fresa, mora, durazno, tutti frutti) y sin sabor (natural). En el capítulo 5, según tendencias identificadas mediante la investigación cuantitativa, se pudo determinar que el mercado objetivo es de 220.496 personas dispuestas a consumir kéfir de leche. Paralelo a ello se determinó la frecuencia de consumo promedio mensual de 432.172 unidades (modelo conservador) a partir de la frecuencia semanal indicada en la pregunta 8 de la encuesta; aplicando además la frecuencia de consumo por preferencia de sabor (pregunta 9), lo que equivale a una demanda anual aproximada de 1.607.680 unidades de 250 ml de yogurt de fresa, igual cantidad de mora y natural; mientras que la demanda de tutti frutti y durazno es de 311.164 unidades de 250 ml, por cada sabor (Véase Anexo 8).

La capacidad de producción estándar de la maquiladora es de 1000 litros/hora, lo que equivale a 192.000 litros mensuales; siendo la demanda mensual equivalente a 113.445 litros totales y menor a la oferta, se considera esta última como referencia para la proyección del estudio financiero. Se tiene en cuenta además que el crecimiento anual de la industria de yogures se encuentra en un 2% aproximadamente, según los resultados de un estudio realizado por la empresa ALIMEC y las últimas noticias publicadas en el diario El Telégrafo (2019).

Mediante el método Van Westerndorp se determinó que, para la presentación de 250 ml el precio justo es de \$1,00; teniendo en cuenta que este es el precio que debe percibir el consumidor final, se dispone que el precio de venta a las distribuidoras sea de \$0,80 (se deja un margen de ganancia del 20%). De igual manera, en la proyección el precio se ajusta a la variación de la inflación anual proyectada para el 2020, equivalente a 1,2% anual (La República, 2019).

Atendiendo al volumen de producción (Véase Anexo 9) y el precio de venta a las distribuidoras, se determina la proyección de los ingresos para 5 años:

Tabla No. 7: Ingresos por ventas anual proyectado

	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
Fresa		1.327.610	1.354.162	1.381.245	1.408.870	1.437.047
Tutti Fruti		256.957	262.096	267.338	272.685	278.138
Durazno		256.957	262.096	267.338	272.685	278.138
Mora		1.327.610	1.354.162	1.381.245	1.408.870	1.437.047
Sin sabor		1.327.610	1.354.162	1.381.245	1.408.870	1.437.047
TOTAL		4.496.742	4.586.677	4.678.411	4.771.979	4.867.419

Los costos variables se determinan, cuando un costo cambia en relación a la actividad desempeñada y tiene un comportamiento creciente (Ortega, Borja, & Moreno, 2017). Los costos variables de la propuesta se subdividen en directos e indirectos a la producción, en este sentido los directos están conformados por los costos de materias primas, producción (maquilación) y mano de obra, mientras que los indirectos refieren al proceso de envase, empaquetamiento y etiquetaje. Dicho esto, el costo de producción unitario es de \$0,78 (con sabor) y \$0,57 (sin sabor) (Véase Anexo 10 sobre costos variables).

Respecto a los gastos fijos se tienen todos aquellos provenientes de los procesos de apoyo, que van desde la renta de oficina y servicios básico, hasta sueldos y costos de marketing (Véase Anexo 11 sobre sueldos y Anexo 12 sobre gastos fijos). A continuación se presenta un resumen de costos y gastos.

Tabla No. 8: Resumen de costos y gastos anual proyectada

	Año				
	1	2	3	4	5
Costos Totales	\$ 4.282.161,76	\$ 4.333.547,70	\$ 4.385.550,27	\$ 4.438.176,88	\$ 4.491.435,00
Gastos Totales	\$ 102.151,34	\$ 110.444,29	\$ 113.468,66	\$ 116.582,57	\$ 119.788,76
TOTAL	\$ 4.384.313,10	\$ 4.443.991,99	\$ 4.499.018,93	\$ 4.554.759,45	\$ 4.611.223,76

Por otra parte, el margen bruto proviene de la resta de los ingresos por ventas menos los costos, obteniéndose la utilidad bruta, la cual se divide para los ingresos; en el caso del margen operacional, este refiere a la resta de los gastos en la utilidad bruta quedándose como utilidad antes de IIP, lo que a su vez se divide con los ingresos; por último, el margen neto se calcula a partir de la utilidad neta, la cual es la utilidad resultante luego de aplicada la

participación de los trabajadores e impuesto, de igual manera se divide para los ingresos.

Tabla No. 9: Márgenes de utilidad anual proyectada

	Año				
	1	2	3	4	5
MARGEN BRUTO	6,30%	6,30%	6,30%	6,30%	6,30%
MARGEN OPERACIONAL	3,89%	3,76%	3,75%	3,73%	3,61%
MARGEN NETO	2,69%	2,70%	2,11%	2,20%	2,24%

Como puede verse en la tabla anterior, el margen bruto se mantiene constante para los 5 periodos analizados; el margen operacional tiene una leve variación entre periodos y el margen neto muestra una tendencia creciente. Los márgenes muestran valores relativamente bajos, esto se debe a la actividad de la empresa como terciario, donde ocupa un bajo margen de ganancia para no afectar el precio que percibe el cliente final desde la empresa distribuidora a la que se le vende el producto.

Entre las principales políticas financieras se tiene el incremento de las ventas en un 2% anual; margen de costo de venta en 93,7%; las cuentas por cobrar se manejan cada 20 días; cada 30 días se realizan inventarios; las cuentas por pagar se manejan con 45 días; los dividendos se establecen al 50% y las reservas al 10%.

7.2. Inversión inicial

La inversión inicial se compone de la suma de tres conceptos: inversión en activos fijos (propiedad, planta y equipamiento), gastos diferidos (gastos de constitución de la empresa, permisos, patentes, etc.) y capital de trabajo (costos y gastos operativos para un periodo determinado – un mes) (Véase Anexo 13 sobre Inversión Inicial).

Tabla No. 10: Resumen de inversión inicial de la propuesta

DESCRIPCIÓN	MONTO
Inversiones PPE	\$ 28.620,00
Gastos efectivos (Gastos diferidos)	\$ 565,50
Inventario (Capital de trabajo)	\$ 365.359,43
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 394.544,93

De acuerdo con la información de la tabla anterior, la inversión inicial requerida es de \$394.544,93, donde se ha previsto que el 25% (\$98.636,23) del capital sea aportado por los socios, mientras que el restante 75% (\$295.908,69) sea financiado mediante crédito bancario. Dada la mencionada estructura de capital, cabe mencionar que el crédito constaría de una tasa de interés anual de 11,83%, según la tasa activa para créditos productivos dispuestas por el BCE (2019); de igual manera se solicitaría para un plazo de 5 años, cuya cuota mensual a cancelar sería de \$6.556,93 (Véase Anexo 14 sobre el detalle anual de amortización del crédito).

7.3. Proyección de estados financieros

A continuación se muestra el Estado de Resultados anual proyectado, donde se exponen la utilidad bruta, antes y después de impuestos, así como la utilidad neta para cada periodo. Como puede verse en la Tabla No. 12, la utilidad neta para los 5 años no solo es positiva, sino que además se encuentra en rangos de 5 a 6 cifras, lo cual representa ganancia para la empresa ya que los ingresos por ventas superan los costos y gastos. Resulta importante señalar que en los primeros dos años no se tiene en cuenta el pago de Impuesto a la Renta debido a las políticas gubernamentales actuales que así lo disponen (Sánchez, 2018).

Tabla No. 11: Estado de resultados anual proyectado anual proyectado

	Año				
	1	2	3	4	5
Ventas	4.496.742	4.586.677	4.678.411	4.771.979	4.867.419
Costo de los productos vendidos	4.213.448	4.297.717	4.383.671	4.471.344	4.560.771
UTILIDAD BRUTA	283.295	288.961	294.740	300.635	306.647
Gastos sueldos	77.136	84.897	87.374	89.924	92.552
Gastos generales	25.015	25.548	26.095	26.658	27.237
Gastos de depreciación	6.061	6.061	6.061	6.061	11.061
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	175.083	172.456	175.211	177.991	175.798
Gastos de intereses	32.558	26.796	20.314	13.021	4.818
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	142.525	145.660	154.897	164.970	170.980
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	21.379	21.849	23.235	24.746	25.647
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	121.146	123.811	131.662	140.225	145.333
25% IMPUESTO A LA RENTA	-	-	32.916	35.056	36.333
UTILIDAD NETA	121.146	123.811	98.747	105.168	109.000

Con relación al Estado de Situación Financiera, como puede observarse en la Tabla No. 13, el total de activos proyectados son mayores que los pasivos; este último decrece en la medida que se complementa el pago de la deuda a largo plazo (crédito), mientras que los activos se incrementan debido al aumento paulatino de los inventarios, la depreciación acumulada y las cuentas por cobrar; con lo cual el patrimonio presenta una tendencia positiva y creciente en la medida que transcurren los periodos proyectados.

Tabla No. 12: Estado de Situación Financiera anual proyectado

	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS						
<u>Activo corriente:</u>						
Efectivo y equivalentes	365.925	383.501	334.485	293.524	225.929	178.552
Cuentas por cobrar	0	249.819	254.815	259.912	265.110	270.412
Inventarios	0	351.121	358.143	365.306	372.612	380.064
Total Activo Corriente	365.925	984.441	947.444	918.742	863.651	829.028
<u>Activo no corriente:</u>						
Propiedad planta y equipo	28.620	28.620	28.620	62.900	87.900	87.900
- Depreciación acumulada		-6.061	-12.121	-18.182	-24.243	-35.303
Total Activo no corriente	28.620	22.559	16.499	44.718	63.657	52.597
Total Activos	394.545	1.007.000	963.942	963.460	927.308	881.625
PASIVOS						
<u>Pasivos corrientes:</u>						
Cuentas por pagar proveedores	0	570.571	538.092	548.854	559.831	571.028
Préstamos bancarios CP	295.909	249.784	197.896	139.527	73.865	0
Impuestos por pagar	0	21.379	21.849	56.150	59.802	61.980
Total Pasivo corriente	295.909	841.733	757.838	744.531	693.498	633.008
<u>Pasivo no corriente:</u>						
Préstamos bancarios LP	0	0	0	0	0	0
Total Pasivos	295.909	841.733	757.838	744.531	693.498	633.008
PATRIMONIO						
Capital	98.636	98.636	98.636	98.636	98.636	98.636
Reservas	0	12.115	24.496	34.370	44.887	55.787
Resultados acumulados	0	54.516	82.973	85.922	90.287	94.193
Total patrimonio	98.636	165.266	206.105	218.929	233.810	248.617
Total pasivos + patrimonio	394.545	1.007.000	963.942	963.460	927.308	881.625

Respecto al Estado de Flujo de Efectivo proyectado, se dispone en el año 0 el capital de trabajo inicial para echar andar la propuesta, dando como resultado valores positivos de flujo de efectivo al finalizar el periodo, tal y como se

muestra en la Tabla No. 14, lo que indica preliminarmente que la propuesta podría ser rentable, donde no solo es posible cubrir los gastos, sino también recuperar la inversión.

Tabla No. 13: Flujo de efectivo anual proyectado

	1	2	3	4	5
Actividades de operación					
Efectivo recibido de clientes	4.246.923	4.581.681	4.673.314	4.766.781	4.862.116
Ventas	4.496.742	4.586.677	4.678.411	4.771.979	4.867.419
+ Saldo inicial de cuentas por cobrar	-	249.819	254.815	259.912	265.110
- Saldo final de cuentas por cobrar	249.819	254.815	259.912	265.110	270.412
- Efectivo pagado a proveedores	3.993.997	4.337.218	4.380.072	4.467.673	4.557.027
Costo de ventas	4.213.448	4.297.717	4.383.671	4.471.344	4.560.771
+ Saldo final de inventarios	351.121	358.143	365.306	372.612	380.064
- Saldo inicial de inventarios	-	<u>351.121</u>	<u>358.143</u>	<u>365.306</u>	<u>372.612</u>
= Compras netas	4.564.568	4.304.739	4.390.834	4.478.650	4.568.223
+ Saldo inicial de cuentas por pagar	-	570.571	538.092	548.854	559.831
- Saldo final de cuentas por pagar	570.571	538.092	548.854	559.831	571.028
- Pagos en efectivo gastos de operación	102.151	110.444	113.469	116.583	119.789
- Pagos en efectivo intereses	32.558	26.796	20.314	13.021	4.818
- Pago en efectivo de impuestos	-	21.379	21.849	56.150	59.802
= Efectivo de las actividades de operación	118.217	85.844	137.611	113.353	120.681
Actividades de inversión					
- Compra de propiedad planta y equipo	-	-	34.280	25.000	-
- Compra de activos de operación	-	-	-	-	-
= Efectivo de las actividades de inversión	-	-	(34.280)	(25.000)	-
Actividades de financiamiento					
- Pago de préstamos	46.125	51.887	58.370	65.662	73.865
- Pago de dividendos	54.516	82.973	85.922	90.287	94.193
= Efectivo de las actividades de financiamiento	(100.641)	(134.860)	(144.292)	(155.949)	(168.058)
Variación efectivo y equivalentes	17.576	(49.016)	(40.961)	(67.596)	(47.377)
+ Saldo Inicial de efectivo y equivalentes	365.925	383.501	334.485	293.524	225.929
= Saldo final de efectivo y equivalentes	383.501	334.485	293.524	225.929	178.552

Tales cuestiones también se muestran en el Estado de Flujo de Caja del proyecto representado en la Tabla No. 15, donde se tiene en cuenta en el año 0 la inversión inicial, dando como resultado flujos netos positivos en los periodos proyectados, evidenciándose la recuperación de la inversión hasta el cuarto periodo.

Tabla No. 14: Costo promedio ponderado del capital - proyecto

Estructura de financiamiento	Tipo	Anual	- Impuestos	Tasa neta	%	CPPC
Pasivos	Tasa interés	11,83%	3,99%	7,84%	75,0%	5,88%
Fondos propios	TMAR	25,00%	0,00%	25,00%	25,0%	6,25%
Tasa de costo promedio ponderado del capital						12,13%

Tabla No. 15: Flujo de caja anual proyectado

	0	1	2	3	4	5
Utilidad neta		90.413	116.131	110.499	134.614	156.273
+ Depreciaciones y amortizaciones		6.061	6.061	6.061	6.061	11.061
= Utilidad en efectivo		96.474	122.192	116.559	140.674	167.334
- Inversión capital de trabajo	(365.925)					
+/- Variación de capital de trabajo (**)		(26.566)	4.989	73.765	69.720	47.998
- Inversión Activo no corriente	(28.620)	-	-	(34.280)	(25.000)	-
+/- Financiamiento y pago capital	-	-	-	-	-	-
+ Valor de rescate (*)						248.617
Flujo de caja neto	(394.545)	69.908	127.180	156.044	185.394	463.948
Flujo de caja descontado	(394.545)	62.344	101.148	110.676	117.266	261.705
Flujo de caja descontado acumulado	(394.545)	(332.201)	(231.053)	(120.377)	(3.112)	258.594

7.4. Proyección de criterios de valoración

El capital que aportan los inversionistas es el equivalente al 25% de la inversión inicial, lo que resulta en \$98.636,23. Los inversionista son los dos socios principales de la idea de negocio, cada uno aportará el 50% del capital, es decir, \$49.318,12. Como se muestra en la Tabla No. 16, el flujo de caja del inversionista muestra valores positivos a partir del segundo año de ejecución del negocio, lo que indica que se genera valor para quienes invierten y a su vez refleja la rentabilidad del proyecto.

Tabla No. 16: Flujo de caja del inversionista

	0	1	2	3	4	5
Utilidad neta		121.146	123.811	98.747	105.168	109.000
+ Depreciaciones y amortizaciones		6.061	6.061	6.061	6.061	11.061
= Utilidad en efectivo		127.207	129.872	104.808	111.229	120.060
- Inversión capital de trabajo	(365.925)					
+/- Variación de capital de trabajo (**)		(26.566)	4.989	73.765	69.720	47.998
- Inversión Activo no corriente	(28.620)	-	-	(34.280)	(25.000)	-

+/- Financiamiento y pago capital	295.909	(46.125)	(51.887)	(58.370)	(65.662)	(73.865)
+ Valor de rescate (*)						248.617
Flujo de caja neto	(98.636)	54.516	82.973	85.922	90.287	342.810
Flujo de caja descontado	(98.636)	48.617	65.989	60.941	57.108	193.373
Flujo de caja descontado acumulado	(98.636)	(50.019)	15.970	76.912	134.020	327.393

Tabla No. 17: Costo promedio ponderado del capital - inversionista

Estructura de financiamiento	Tipo	Anual	- Impuestos	Tasa neta	%	CPPC
Pasivos	Tasa interés	11,83%	3,99%	7,84%	75,0%	5,88%
Fondos propios	TMAR	25,00%	0,00%	25,00%	25,0%	6,25%
Tasa de costo promedio ponderado del capital						12,13%

Atendiendo a los flujos y las tasas de descuento que aplican en cada caso, es notable que, el VAN, tanto del proyecto como del inversionista es positivo y mayor que cero, lo que indica que el proyecto es factible; tal afirmación se corrobora con la TIR obtenida mayor que 0, 79,10% para los inversionistas y 29,54% para el proyecto. La ganancia se maneja a razón de \$0,66 por cada dólar invertido en el proyecto y \$3,32 de ganancia por cada dólar invertido por los inversionistas. En ambos casos el periodo de recuperación de la inversión tiene lugar antes de que se cumpla el periodo proyectado (5 años), lo cual resulta conveniente porque no excede del mediano plazo.

Tabla No. 18: Criterios de valoración financiera del proyecto

Criterios de Inversión del proyecto		Criterios de Inversión del Inversionista	
VAN	258.594	VAN	327.393
TIR	29,54%	TIR	79,10%
B/C	1,66	B/C	4,32
PRI	4 años 2 meses	PRI	2 años 5 meses

Atendiendo a la valoración anterior, se concluye que el proyecto es viable financieramente hablando, ya que se ha demostrado que resulta rentable económicamente; de igual manera es factible, dado los márgenes de rentabilidad que presenta y el tiempo en el que se recupera la inversión del proyecto se encuentra en el límite máximo de tiempo fijado para ello.

Para mejorar la viabilidad financiera del proyecto se recomienda:

- Incrementar el número de socios para así disminuir la deuda a largo plazo (financiamiento crediticio).
- Expandir la actividad comercial a otras regiones del país mediante acuerdos comerciales con distribuidoras con mayor cobertura geográfica.
- Incrementar la productividad en correspondencia con la capacidad de la maquiladora y los acuerdos de distribución comercial a los que se llegue.
- Mejorar acuerdo de pago con los proveedores, solicitando la ampliación de los tiempos de pago para obtener mayor liquidez entre un periodo y otro.

7.5. Índices financieros

De acuerdo con los resultados que se muestran en la Tabla No. 19, sobre índices financieros, al comparar el estado de los indicadores del proyecto respecto a los de la industria se tiene que la razón circulante es mayor en los periodos proyectados; este indicador representa la capacidad de pago a corto plazo, por tanto, indica que la propuesta tiene capacidad para convertir sus activos corrientes en efectivo, demostrando solvencia suficiente para cumplir con sus obligaciones, un poco más de lo esperado en la industria.

En cuanto a la razón de apalancamiento, se toma como referencia el índice de deuda de capital, lo que refiere la cantidad de deuda que debe emplearse para financiar los activos. En este sentido los resultados muestran no solo una disminución en cada periodo, sino que además, en el quinto año de desarrollo del proyecto, el indicador queda por debajo de lo esperado y por tanto no se requieren fuentes externas para financiar los inventarios, lo cual se debe al tamaño de la deuda a largo plazo contraída para iniciar operaciones, así como el tiempo necesario para su liquidación. Dicho esto se entiende que, a partir del año 5 el proyecto comienza a presentar valores competitivos.

Respecto a la razón de actividad se toma como referencia el ciclo de efectivo, el cual indica el reaprovisionamiento de liquidez en los periodos; lo que a su vez da a entender que la rotación de inventarios de la propuesta es mayor y en menor tiempo que lo esperado en la industria, lo que indica que el proyecto presenta mayor capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Para finalizar se tiene el ROE, indicador que refiere a la rentabilidad respecto al patrimonio. En este sentido es notable como la propuesta muestra valores mayores a la industria, lo que reafirma una vez más la competitividad del proyecto.

Tabla No. 19: Índices financieros

RAZON DE LIQUIDEZ		Ke-Sano					INDUSTRIA
PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
EMPRESA	0,98	0,98	0,95	0,93	0,94	0,88%	
RAZON DE APALANCAMIENTO							
PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
EMPRESA	0,84	0,79	0,77	0,75	0,72	0,53%	
RAZON DE ACTIVIDAD							
PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
EMPRESA	4,47	4,76	4,86	5,15	5,52	0,88%	
RAZON DE RENTABILIDAD							
PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
EMPRESA	6,30%	6,30%	6,30%	6,30%	6,30%	0,02%	

8. CONCLUSIONES

Se comprobó la factibilidad económica financiera del proyecto de producción y comercialización de kéfir de leche para la ciudad de Quito, lo que indica que, de implementarse la propuesta según se ha detallado, generaría réditos económicos a los socios inversionistas desde el primer periodo de ejecución.

El kéfir de leche es un producto alimenticio con un alto potencial para el mercado de personas intolerantes a la lactosa o con preferencias de cuidado de la salud; pese a que la competencia directa está representada por una pequeña cantidad de productores artesanales, la mayor amenaza es la posibilidad de que grandes empresas, con marcas fuertes, puedan imitar el negocio, por lo cual absorberían fácilmente el mercado alcanzado.

Pese a lo anterior, el análisis de entornos e industria indican que existen condiciones favorables para el desarrollo de la propuesta, desde las políticas que incentivan las inversiones productivas, hasta el apoyo por parte del gobierno para mantener la soberanía alimentaria y las tendencias actuales sobre el consumo de alimentos sanos. Asimismo, la propuesta se maneja con cierto grado de independencia respecto a los proveedores, ya que existe una amplia gama de productores de leche y el cultivo de kéfir es fácilmente reproducible.

Entre los principales hallazgos del actual proyecto se tiene la identificación del mercado objetivo; que tratándose de un producto de consumo masivo, con alto valor alimenticio y sobre la categoría de lácteos, presenta un amplio universo, ya que no se limita por variables demográficas como el género, la edad, la etnia, etc., sino que abarca a personas con disposición hacia el consumo de lácteos y con preferencia hacia los productos que aportan bienestar y salud alimenticia.

Para el desarrollo del marketing asociado al producto se define como estrategia genérica a utilizar la diferenciación, ya que se trata de un producto que es relativamente nuevo en el mercado ecuatoriano, que rompe los esquemas actualmente conocidos en la industria. A su vez, se concluye que, dentro de la diferenciación es necesario utilizar el enfoque, por lo que se agregan características específicas (sabores) al producto para resolver algunas de las preferencias de los consumidores finales; además, se concluye que, para evitar el encarecimiento del producto, su producción se realizará mediante una maquiladora y la venta será directamente a las distribuidoras de alimentos, las cuales ya tienen la infraestructura y cadena de frío necesaria para la conservación del producto y la puesta en venta.

Se concluye que la imagen del producto KE-SANO tiene los detalles de fácil reconocimiento por parte del mercado, porque es una frase corta y denota los atributos esenciales del producto; por tanto, debería considerarse dentro de las

campañas de marketing asociadas al producto, tanto para la introducción como para el posicionamiento en el mercado.

Por último, en cuanto a los aspectos organizacionales de la empresa propuesta, dado que se maneja con un número reducido de personal, se concluye que la mejor forma jerárquica es la horizontal; asimismo, deberían valorarse nuevas formas de pago para los empleados, como es el caso del vendedor, a quien podría agregársele una comisión por ventas, lo que motivaría al personal a generar los esfuerzos necesarios para cumplir los planes de ventas trazados.

REFERENCIAS

- + Leche. (febrero de 2018). *La sierra ecuatoriana: cuna de la leche*. Obtenido de Masleche: <http://masleche.ec/la-sierra-ecuatoriana-cuna-de-la-leche/>
- Asamblea Nacional. (2009). *Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria*. Quito, Ecuador: Registro Oficial Suplemento 583.
- Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión*. Quito, Ecuador: Registro Oficial 351.
- BCE. (2019). *Cifras económicas del Ecuador. Enero de 2019*. Quito, Ecuador: BCE.
- BCE. (2019). *Datos históricos*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasHistorico.htm>
- BCE. (2019). *Informe Macro Social y Económico No. 36. I Trimestre 2019*. Obtenido de UASB: <http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/INFORME%20MACRO%20SOCIAL%20Y%20ECONOMICO%20MARZO%202019.pdf>
- BCE. (junio de 2019). *Tasa de Interés*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Caviedes, A., Díaz, M., Yanguas, L., & Martín, J. (2019). *Cadenas de valor e innovación*. México: USC.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall.
- Ecuavisa. (abril de 2019). *Ecuador crecerá un 0,4% en 2019, según la Cepal*. Obtenido de Ecuavisa: <https://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/economia/478471-ecuador-crecera-04-2019-segun-cepal>

- EKOS Negocios. (2019). *Guía de Negocios (Ranking)*. Obtenido de EKOS Negocios: <https://www.ekosnegocios.com/guia-de-negocios>
- El Telégrafo. (2019). *Industria láctea mueve \$ 1.400 millones en el año*. Obtenido de El Telégrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/industria-lactea-ingresos-ecuador>
- EuroMonitor Internacional. (2019). *Salud del consumidor en ecuador*. Obtenido de EuroMonitor Internacional: <https://www.euromonitor.com/consumer-health-in-ecuador/report>
- Eurostat. (enero-abril de 2019). *eurostat.ec*. Obtenido de <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>
- Gilli, J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Buenos Aires: Granica.
- INEC. (2013). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2011-2013*. Obtenido de Ecuador en Cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20resultados%20ENSANUT.pdf
- INEC. (2017). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S)*. Quito, Ecuador: INEC.
- INEC. (2019). *Boletín Técnico No. 02-2019-IPI-M*. Obtenido de Ecuador en Cifra: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/IPI-M/2019/Febrero/BOLETIN_TECNICO_IPI-M_2019_02.pdf
- KANTAR WORLD PANEL. (2018). *WORKSHOP 2018*. Quito-Ecuador.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Estrategias de fijación de precios. En Marketing. México: Pearson Educación.

- Kotler, P., & Keller, K. (2009, p. 56). *Dirección de Marketing*. s.c.: Pearson Educación.
- La República. (2019). *FMI prevé decrecimiento en Ecuador de 0,5 % en 2019 y subida de 0,2 % en 2020*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.ec/blog/economia/2019/04/09/fmi-preve-decrecimiento-en-ecuador-de-05-en-2019-y-subida-de-02-en-2020/>
- Llorente y Cuenca. (2018). *informe de confianza del consumidor*.
- Ortega, J., Borja, F., & Moreno, M. (2017). *Contabilidad de Costos Enfoque Práctico-Aplicaciones NIIF's* (1era ed.). Quito: Universidad UTE.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2013). *Tu modelo de negocio*. Madrid: Grupo Planeta Spain.
- Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC.
- Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK(R) Guide-Sixth*. Chicago: Project Management Institute.
- Sánchez, L. (2018). *Escenario Tributario 2019*. Quito: Comité de Política Tributaria.
- SENPLADES. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida*. Quito, Ecuador: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.
- Supercía del Ecuador. (2019). *Información Estados Financieros*. Obtenido de Supercía del Ecuador: http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_menu.zul?expediente=7347&tipo=1
- Vanguardia. (21 de junio de 2018). *vanguardia.com*. Obtenido de <https://www.vanguardia.com/economia/nacional/consumo-de-yogur-en-el-pais-tiene-crecimiento-acelerado-mevl436578>

ANEXOS

Anexo 1: Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Tabla No. 20: Matriz de análisis de la industria (competencia)

		Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Calificación	Promedio de calificación
Barreras de Entrada									
Economías de escala	Poco						Mucho	3	2,8
Diferenciación de producto	Poco						Mucho	3	
Identificación de marcas	Bajo						Alto	4	
Requerimiento de capital	Bajo						Alto	2	
Experiencia	Sin Importancia						Importante	2	
Barreras de Salida									
Especialización de activos	Alto						Bajo	2	2,7
Costo de salida	Alto						Bajo	2	
Estrategia interrelacionadas	Alto						Bajo	4	
Rivalidad entre competidores									
Cantidad de competidores	Muchos						Pocos	4	3,8
Crecimiento de la Industria	Lento						Rápido	3	
Costos fijos	Altos						Bajo	3	
Características del producto	Commodities						Especializados	5	
Incrementos de Capacidad	Altos Incrementos						Bajos Incrementos	4	
Diversidad de Competidores	Alto						Bajo	4	
Capacidad de negociación Compradores									
Número de clientes	Pocos						Muchos	4	4,0
Producto sustitutos	Varios						Pocos	4	
Switching Cost	Bajo						Alto	3	
Influencia de la calidad	Bajo						Alto	5	
Capacidad de negociación proveedores									
Cantidad de proveedores	Pocos						Varios	3	2,7
Productos sustitutos	Bajo						Alto	5	
Switching Costs	Alto						Bajo	3	
Capacidad de convertirse en competencia	Alto						Bajo	3	
Precios de productos a proveer	Bajo						Alto	2	
Contribución a la calidad del producto	Alto						Bajo	1	
Utilidad de industria a los proveedores	Poca						Mucho	2	
Total Análisis Industria									
Barreras de entrada	Bajo						Alto	2,8	3,3
Barreras de salida	Alto						Bajo	2,7	
Rivalidad entre competidores	Alto						Bajo	3,8	
Capacidad de negociación compradores	Alto						Bajo	4,0	
Capacidad de negociación proveedores	Alto						Bajo	2,7	
Viabilidad de sustitutos	Algunos						Poco	4	



Anexo 2: Rivalidad entre competidores

Tabla No. 21: Principales empresas productoras de yogurt en Ecuador

EMPRESA	POSICIÓN	INGRESO ANUAL 2018
ARCA Ecuador S.A. (Tony)	14	\$ 516.994.380,00
Nestlé Ecuador	19	\$ 488.260.000,00
Alpina	288	\$ 62.838.094,00
Parmalat Ecuador S.A.	530	\$ 32.430.022,00
Chivería	933	\$ 16.903.646,00
Alimec	958	\$ 16.381.597,00

Fuente: (EKOS Negocios, 2019)

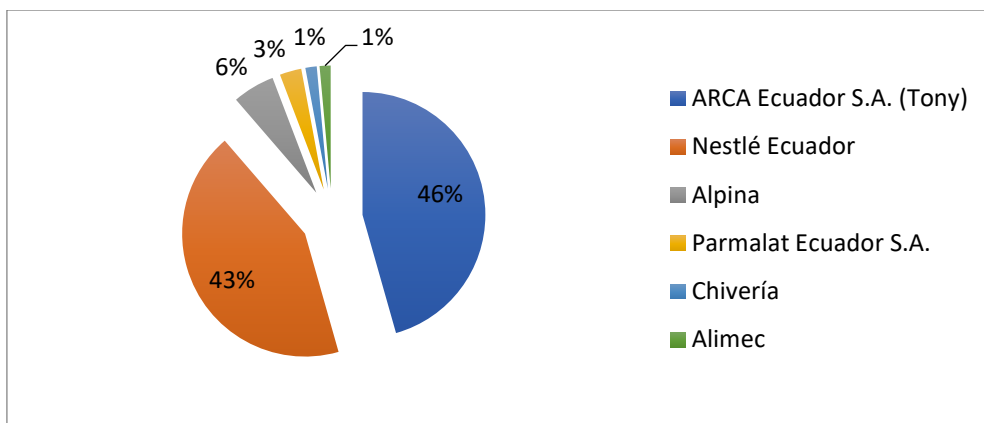


Figura No. 8: Posicionamiento de la competencia directa

Fuente: (EKOS Negocios, 2019)

Anexo 3: Matriz de la Encuesta

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLE ESPECÍFICA	VARIABLE GENERAL	PREGUNTA	ESCALA	OPCIONES DE RESPUESTA	HIPÓTESIS
Analizar el nivel de aceptación que tendría el yogurt búlgaro o kéfir de leche en el mercado quiteño en el 2019 mediante la aplicación de una encuesta como instrumento de recolección de información.	Determinar las características de los potenciales consumidores de kéfir de leche de la ciudad de Quito para identificar el segmento de mercado que ocupa el producto.	Género de los potenciales consumidores	Género	¿Cuál es su género?	Binomial	Femenino	Los potenciales consumidores yogurt búlgaro tienen características distintivas.
						Masculino	
		Edad de los potenciales consumidores	Edad	¿A qué grupo de edad pertenece?	Nominal	Entre 18 y 25 años	
						Entre 26 y 33 años	
						Entre 34 y 41 años	
						Entre 42 y 49 años	
						De 50 años en lo adelante	
		Sector de residencia en Quito	Residencia	¿En qué sector de Quito reside?	Nominal	Norte	
						Centro Norte	
						Centro	
						Sur	
						Periferia	
	Nivel educacional de los potenciales consumidores	Nivel Escolar	¿Cuál es su nivel de escolaridad?	Nominal	Primaria		
					Secundaria		
					Universidad		
Postgrado							
Otro							
Analizar la necesidad, gustos, preferencias y conductas de los potenciales consumidores ante el consumo de yogurt para poder diseñar estrategias de marketing que se ajusten a tales criterios.	Nivel de consumo	Consumo	¿Usted consume yogurt?	Binomial	Sí	El 60% de la población encuestada suele consumir yogurt de manera frecuente.	
					No		
	Tipos de yogurt populares	Tipo de yogurt	¿Qué tipo de yogurt prefiere usted?	Ordinal	Natural		
					Regeneris		
					De sabores		
					Griego		
	Razón o motivo de	Motivo	¿Cuál es la razón fundamental por la que	Ordinal	Por intolerancia a la leche		

	consumo de yogurt		consume yogurt?		Por mantener una dieta balanceada	
					Por costumbre	
					Por el sabor	
					Por el precio	
	Frecuencia de consumo de yogurt	Frecuencia	¿Con qué frecuencia usted consume yogurt?	Nominal	Nunca	
					Una vez por semana	
					Dos veces por semana	
					Tres veces por semana	
					Cuatro veces por semana	
					Cinco veces por semana	
					Todos los días	
	Preferencia de sabores	Preferencias	¿Qué sabores de yogurt son de su preferencia? Enumere del 1 al 5, siendo 5 "me gusta mucho" y 1 "no me gusta".	Escala Likert	Fresa	
					Tutti Fruti	
					Durazno	
					Mora	
					Sin sabor	
	Presentación por cantidad de producto	Presentación	¿En qué presentación suele comprar yogurt? Enumere del 1 al 5, siendo 5 "el más frecuente" y 1 "el menos frecuente"	Escala Likert	160 ml	
					250 ml	
					950 ml	
					1.800 ml	
					4.000 ml	
Identificar cual sería la actitud de los potenciales consumidores ante el yogurt búlgaro para en base a ello planificar el proceso de lanzamiento del producto en el mercado quiteño.	Conocimientos sobre yogurt búlgaro	Conocimiento	¿Conoce el yogurt búlgaro?	Binomial	Sí	El 60% de las personas desconocen el yogurt búlgaro, sin embargo, presentan disposición de consumirlo una vez conocido sus beneficios.
					No	
	Consumo de yogurt búlgaro	Consumo	¿Ha consumido yogurt búlgaro o kéfir de leche?	Binomial	Sí	
					No	
	Disposición ante el consumo de yogurt búlgaro	Disposición	Si conociese los beneficios del yogurt búlgaro para la salud, ¿Estaría dispuesto a comprarlo?	Binomial	Sí	
					No	

Determinar el precio que las personas están dispuestas a pagar por el yogurt búlgaro para elaborar, en base a esa información, una correcta estrategia de precio.	Precio del yogurt búlgaro	Precio	De 0,50 a 1,00 USD, ¿Cuál considera usted que es un precio demasiado barato para el yogurt búlgaro y no lo compraría?	Intervalo	Abierta	El 80% de las personas consideran el rango adecuado del servicio entre \$0,75 y \$0,80 dólares.
			De 0,50 a 1,00USD, ¿Cuál considera usted que es un precio barato para el yogurt búlgaro, pero aun así lo compraría?			
			De 0,50 a 1,00 USD, ¿Cuál considera usted que es un precio que comienza a ser caro para el yogurt búlgaro, pero aun así lo compraría?			
			De 0,50 a 1,00 USD, ¿Cuál considera usted que es un precio demasiado caro para el yogurt búlgaro y no lo compraría?			
Especificar las preferencias de acceso al producto para diseñar estrategias de distribución que pongan el producto al alcance del consumidor.	Distribución del producto	Plaza	¿Dónde le gustaría a usted comprar el yogurt búlgaro? Enumere del 1 al 4, siendo 1 el lugar donde más preferiría encontrar el producto y 4 el lugar donde menos preferiría encontrar el producto.	Escala Likert	Tienda de barrio	El 40% de los potenciales consumidores accederían a comprar el yogurt búlgaro en los supermercados.
					Mini mercados:	
					Supermercados	
					Farmacias	
Especificar los canales y medios que mayor impacto tendrían en la decisión de compra del yogurt búlgaro para establecer las estrategias de comunicación externa implementar.	Frecuencia de servicios	Servicios	¿Por cuales canales de comunicación prefiere recibir información y publicidad sobre el yogurt búlgaro?	Ordinal	Canales impresos	El 65% de las personas prefieren el canal digital de comunicaciones.
					Canales audiovisuales	
					Canales digitales	
	Posicionamiento de marcas	Posicionamiento	De los canales impresos, ¿Cuál es el medio de comunicación por el que prefiere recibir información y publicidad sobre el yogurt búlgaro?	Ordinal	Volantes	
					Catálogos	
					Revistas	
					Vallas publicitarias	
	Experiencia de servicios	Experiencia	De los canales digitales, ¿Cuál es el medio de comunicación por el que prefiere recibir información y publicidad sobre el yogurt búlgaro?	Escala Likert	Correo electrónico	
					Página Web	
					Redes Sociales (Facebook, Instagram)	
YouTube						
					Sitios web de ventas	
					App	

Anexo 4: Formato de encuesta

ENCUESTA SOBRE YOGURT BÚLGARO O KÉFIR DE LECHE



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
ESCUELA DE NEGOCIOS

Objetivo de la Encuesta: Analizar la tendencia actual de consumo de yogurt y la disposición ante el consumo de kéfir de leche o yogurt búlgaro como una nueva propuesta dentro de la categoría de yogurt.

Instrucciones: Complete los Datos Generales marcando en el campo que se ajusta a sus características. **Luego, marque con una X** la opción de respuesta que usted considere correcta acorde a su opinión personal.

PREGUNTAS

1. ¿Cuál es su género?

- Femenino: _____
- Masculino: _____

2. ¿A qué grupo de edad pertenece?

- Entre 18 y 25 años: _____
- Entre 26 y 33 años: _____
- Entre 34 y 41 años: _____
- Entre 42 y 49 años: _____
- De 50 años en lo adelante: _____

3. ¿En qué sector de Quito reside?:

- Norte: _____
- Centro Norte: _____
- Centro: _____
- Sur: _____
- Periferia: _____

4. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?:

- Primaria: _____
- Secundaria: _____
- Universidad: _____
- Postgrado: _____
- Otro: _____

5. ¿Usted consume yogurt?

- Si: _____
- No: _____

6. ¿Qué tipo de yogurt prefiere usted?

- Natural: _____
- Regeneris: _____
- De sabores: _____
- Griego: _____

7. ¿Cuál es la razón fundamental por la que consume yogurt?

- Por intolerancia a la leche: _____
- Por mantener una dieta balanceada: _____
- Por costumbre: _____
- Por el sabor: _____
- Por el precio: _____

8. ¿Con qué frecuencia usted consume yogurt?

- Nunca: _____
- Una vez por semana: _____
- Dos veces por semana: _____
- Tres veces por semana: _____
- Cuatro veces por semana: _____
- Cinco veces por semana: _____
- Todos los días: _____

9. ¿Qué sabores de yogurt son de su preferencia? Enumere del 1 al 5, siendo 5 “me gusta mucho” y 1 “no me gusta”.

- Fresa: _____
- Tutti Fruti: _____
- Durazno: _____

- Mora: _____
- Sin sabor: _____

10. ¿En qué presentación suele comprar yogurt? Enumere del 1 al 5, siendo 5 “el más frecuente” y 1 “el menos frecuente”.

- 160 ml: _____
- 250 ml: _____
- 950 ml: _____
- 1.800 ml: _____
- 4.000 ml: _____

11. ¿Conoce el yogurt búlgaro?

- Si: _____
- No: _____

12. ¿Ha consumido yogurt búlgaro o kéfir de leche?

- Si: _____
- No: _____

13. Si conociese los beneficios del yogurt búlgaro para la salud, ¿Estaría dispuesto a comprarlo?

- Si: _____
- No: _____

14. De 0,50 a 1,00USD, ¿Cuál considera usted que es un precio demasiado barato para el yogurt búlgaro y no lo compraría?

.....

15. De 0,50 a 1,00 USD, ¿Cuál considera usted que es un precio barato para el yogurt búlgaro, pero aun así lo compraría?

.....

16. De 0,50 a 1,00 USD, ¿Cuál considera usted que es un precio que comienza a ser caro para el yogurt búlgaro, pero aun así lo compraría?

.....

17. De 0,50 a 1,00 USD, ¿Cuál considera usted que es un precio demasiado caro para el yogurt búlgaro y no lo compraría?

.....

18. ¿Dónde le gustaría a usted comprar el yogurt búlgaro? Enumere del 1 al 4, siendo 1 el lugar donde más preferiría encontrar el producto y 4 el lugar donde menos preferiría encontrar el producto.

- Tienda de barrio: _____
- Mini mercados: _____
- Supermercados: _____
- Farmacias: _____

19. ¿Por cuales canales de comunicación prefiere recibir información y publicidad sobre el yogurt búlgaro?

- Canales impresos: _____
- Canales audiovisuales: _____
- Canales digitales: _____

20. De los canales impresos, ¿Cuál es el medio de comunicación por el que prefiere recibir información y publicidad sobre el yogurt búlgaro?

- Volantes: _____
- Catálogos: _____
- Revistas: _____
- Vallas publicitarias: _____

21. De los canales digitales, ¿Cuál es el medio de comunicación por el que prefiere recibir información y publicidad sobre el yogurt búlgaro?

- Correo: _____
- Página Web: _____
- Redes Sociales (Facebook, Instagram): _____
- YouTube: _____
- Sitios web de ventas: _____
- App: _____

Anexo 5: Matriz de correlación

Tabla No. 22: Resultados del cruzamiento de variables

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
1. ¿Cuál es su género?	1																					
2. ¿A qué grupo de edad pertenece?	0,02047972	1																				
3. ¿En qué sector de Quito reside?	-0,0210049	-0,1240159	1																			
4. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?	0,2078264	0,1344094	0,05586336	1																		
5. ¿Usted consume yogurt?	0,30466202	-0,0108034	0,02339206	0,06098727	1																	
6. ¿Qué tipo de yogurt prefiere usted?	-0,4977368	0,05712214	-0,013381	-0,1241237	-0,8404394	1																
7. ¿Cuál es la razón fundamental por la que	-0,3023119	-0,0789386	-0,1349384	-0,0848807	-0,8118705	0,59620887	1															
8. ¿Con qué frecuencia usted consume yog	-0,1714718	0,13544169	0,04209549	-0,049649	-0,6331796	0,53141098	0,36351373	1														
9. ¿Qué sabores de yogurt son de su prefer	-0,0938271	-0,1714986	-0,0530482	-0,2041662	-0,6929349	0,5643795	0,50631604	0,54359689	1													
10. ¿En qué presentación suele comprar yogu	-0,2338569	0,08574929	0,05211754	-0,0845204	-0,808424	0,68157306	0,55234477	0,94531158	0,64285714	1												
11. ¿Conoce el yogurt búlgaro?	-0,2406823	0,07008644	-0,0573618	0,00256917	-0,8355044	0,70362303	0,66692103	0,53346992	0,47501333	0,66254187	1											
12. ¿Ha consumido yogurt búlgaro o kéfir de l	-0,1874692	-0,1764459	0,22604028	-0,1692831	-0,4849674	0,42901259	0,40824611	0,29292067	0,51695791	0,41094775	-0,0204299	1										
13. Si conociese los beneficios del yogurt búl	0,06276524	0,10652875	-0,0438911	0,11454773	-0,3792567	0,28558597	0,26392054	0,24013757	0,09215071	0,28669109	0,78285682	-0,4729554	1									
14. ¿Dónde le gustaría a usted comprar el yog	-0,1770374	0,06210701	-0,0636998	-0,1001732	-0,958334	0,66844299	0,67717739	0,53625724	0,60464945	0,69599355	0,7416679	0,33484915	0,37960345	1								
15. ¿Por cuales canales de comunicación pre	-0,2060452	0,04947689	0,01865014	-0,0260891	-0,8122213	0,74963824	0,63331415	0,60545411	0,56589868	0,7249421	0,70781475	0,32555702	0,34780458	0,78157055	1							
16. De los canales impresos, ¿Cuál es el me	-0,1260749	-0,1992464	-0,0983937	-0,1015962	-0,3008769	0,12608843	0,37348321	0,04634006	0,25422525	0,15060321	0,14147844	0,344446161	-0,0070492	0,13941066	-0,2498467	1						
17. De los canales digitales, ¿Cuál es el me	-0,1696578	0,03082707	-0,0289153	0,04749029	-0,5060626	0,52463778	0,48369432	0,46857922	0,32789776	0,4977725	0,42816859	0,17831417	0,20018612	0,47914138	0,85319794	-0,3915323	1					

Anexo 6: Sensibilidad de precios (Método Van Westendorp)

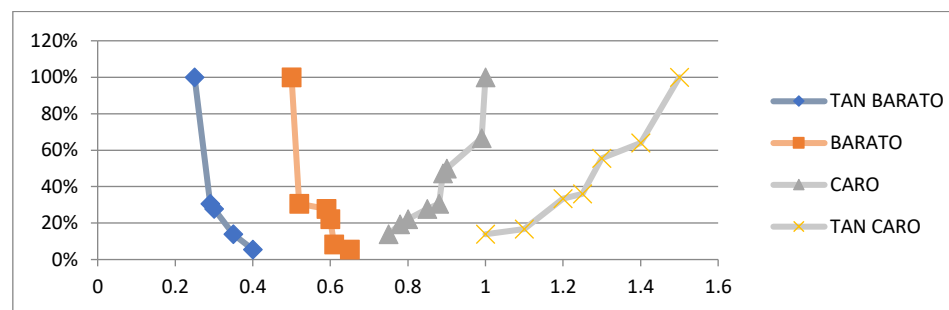


Figura No. 9: Método Van Westerndorp

Anexo 7: Matriz de localización

Tabla No. 23: Localización de la sede administrativa de la propuesta

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN	ALTERNATIVA 1		ALTERNATIVA 2		ALTERNATIVA 3	
		Carapungo		Las Palmas		Zona Industrial Norte	
Vía de acceso y transporte	0,25	8	2,00	9	2,25	7	1,75
Infraestructura física	0,25	6	1,50	8	2,00	9	2,25
Cercanía al cliente	0,20	4	0,80	9	1,80	6	1,20
Servicios Básicos	0,05	7	0,35	8	0,40	7	0,35
Precio	0,25	7	1,75	6	1,50	7	1,75
TOTAL	1,00	6,40		7,95		7,30	

Anexo 8: Demanda

Tabla No. 24: Demanda del mercado objetivo (unidades y litros)

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA
Tamaño del mercado	220.496	Personas
Frecuencia de consumo promedio anual (Pregunta 8)	5.186.066	Unidades
Frecuencia de consumo promedio anual por sabores (Pregunta 9)		
Fresa	1.607.680	Unidades
Tutti Fruti	311.164	Unidades
Durazno	311.164	Unidades
Mora	1.607.680	Unidades
Sin sabor	1.607.680	Unidades
DEMANDA CONSUMO ANUAL POR SABORES		
Fresa	401.920	litros
Tutti Fruti	77.791	litros
Durazno	77.791	litros
Mora	401.920	litros
Sin sabor	401.920	litros
TOTAL	1.361.342	litros

Anexo 9: Volumen de producción anual

Tabla No. 25: Proyección de la producción anual

AÑO	1	2	3	4	5
Fresa	1.639.834	1.672.631	1.706.083	1.740.205	1.775.009
Tutti Fruti	317.387	323.735	330.210	336.814	343.550
Durazno	317.387	323.735	330.210	336.814	343.550
Mora	1.639.834	1.672.631	1.706.083	1.740.205	1.775.009
Sin sabor	1.639.834	1.672.631	1.706.083	1.740.205	1.775.009
TOTAL	5.554.277	5.665.362	5.778.669	5.894.243	6.012.128

Anexo 10: Costos variables

Tabla No. 26: Detalle de costos variables (directos e indirectos)

FÓRMULA KÉFIR DE SABORES			
Materia Prima	Porcentaje (%)	\$/kg	Costo Final MP
Leche	95,203%	\$ 0,37	\$ 0,35
Cultivo de Kéfir	0,012%	\$ 0,88	\$ 0,00
Estabilizante	0,400%	\$ 6,10	\$ 0,02
Sorbato de potasio	0,030%	\$ 5,20	\$ 0,00
Benzoato de sodio	0,015%	\$ 2,10	\$ 0,00
Jarabe	2,700%	\$ 0,39	\$ 0,01
Concentrado de Sabores	1,460%	\$ 8,00	\$ 0,12
Sabor (Fresa, Tutti Frutti, Mora y Durazno)	0,180%	\$ 48,00	\$ 0,09
TOTAL	100%		\$ 0,59

PRODUCTO TERMINADO BOTELLA 250 ml			
Envase/Empaque/Etiqueta	Cantidad	Costo Unitario	Costo Final MP
Tapa	1	\$ 0,04	\$ 0,04
Fajilla	1	\$ 0,02	\$ 0,02
Botella 250 ml	1	\$ 0,09	\$ 0,09
Caja de cartón (12 unidades por caja)	0,083	\$ 0,50	\$ 0,04
Etiqueta de la caja	0,083	\$ 0,01	\$ 0,00
COSTO TOTAL DEL PRODUCTO (BOT 250ml)			\$ 0,18

MANO DE OBRA			
Mano de obra	Costo/Proceso	Cantidad (Unidades)	Costo Final MP
Compra de insumos/ materia prima/ material de empaque	\$ 5,83		\$ 0,00010
Recepción de materia prima	\$ 1,64		\$ 0,00003
Pesado de ingredientes	\$ 0,82		\$ 0,00001
Adición de ingredientes, mezclado y calentamiento	\$ 0,82	60.000	\$ 0,00001
Homogenización	\$ 0,27		\$ 0,00000
Pasteurización	\$ 0,27		\$ 0,00000
Fermentación (Adición de cultivo)	\$ 0,14		\$ 0,00000
Saborización	\$ 0,27		\$ 0,00000
Envasado y codificado	\$ 1,64		\$ 0,00003
Almacenamiento	\$ 0,27		\$ 0,00000
TOTAL	\$ 11,97		\$ 0,00020

Anexo 11: Sueldos

Tabla No. 27: Resumen de sueldos anuales

	Año				
	1	2	3	4	5
Saldo Inicial Sueldos por pagar	-	1.897	1.953	2.012	2.072
+ Gasto Remuneración	77.136	84.897	87.374	89.924	92.552
- Pago Remuneraciones	75.240	84.840	87.315	89.864	92.490
Saldo Final Sueldos por pagar	1.897	1.953	2.012	2.072	2.134

Anexo 12: Gastos fijos

Tabla No. 28: Resumen de gastos fijos anuales

	Año				
	1	2	3	4	5
Incremento Gastos	1,20%	1,20%	1,20%	1,20%	1,20%
Gastos Suministros de Oficina	\$ 720,00	\$ 728,64	\$ 737,38	\$ 746,23	\$ 755,19
Movilización	\$ 3.600,00	\$ 3.643,20	\$ 3.686,92	\$ 3.731,16	\$ 3.775,94
Servicios básicos	\$ 1.200,00	\$ 1.214,40	\$ 1.228,97	\$ 1.243,72	\$ 1.258,65
Gasto arriendo oficinas	\$ 8.400,00	\$ 8.500,80	\$ 8.602,81	\$ 8.706,04	\$ 8.810,52
Servicios contabilidad	\$ 1.800,00	\$ 1.821,60	\$ 1.843,46	\$ 1.865,58	\$ 1.887,97
Servicios Publicidad	\$ 9.295,00	\$ 9.638,92	\$ 9.995,55	\$ 10.365,39	\$ 10.748,91
GASTOS TOTALES	\$ 25.015,00	\$ 25.547,56	\$ 26.095,10	\$ 26.658,13	\$ 27.237,16

Anexo 13: Detalle de inversión inicial

Tabla No. 29: Inversión inicial de la propuesta

DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
ACTIVOS FIJOS			
Modificaciones del local	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Camioneta	1	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00
Laptop	3	\$ 450,00	\$ 1.350,00
Teléfono Inalámbrico	1	\$ 30,00	\$ 30,00
Impresora	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Escritorio gerencial	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Escritorio ejecutivo	1	\$ 110,00	\$ 110,00
Silla gerente	1	\$ 75,00	\$ 75,00
Silla ejecutiva	1	\$ 40,00	\$ 40,00
Sillas	4	\$ 20,00	\$ 80,00
Sillones	1	\$ 60,00	\$ 60,00
Archivadores	2	\$ 80,00	\$ 160,00
Repisa	1	\$ 65,00	\$ 65,00
GASTOS DIFERIDOS			
Formulario patente municipal	1	\$ 0,50	\$ 0,50
Tasa de habilitación municipal	1	\$ 15,00	\$ 15,00

Constitución de la empresa	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Gastos Notariales	1	\$ 150,00	\$ 150,00
CAPITAL DE TRABAJO			
Costos Variables	1	\$ 356.846,81	\$ 356.846,81
Gastos Fijos	1	\$ 2.084,58	\$ 2.084,58
Gastos Fuerza de trabajo	1	\$ 6.428,03	\$ 6.428,03
INVERSIÓN INICIAL (1 MESES)			\$ 391.444,93

Anexo 14: Amortización del capital financiado

Tabla No. 30: Detalles de amortización del crédito

AÑO	1	2	3	4	5
Saldo Inicial	\$ 295.908,69	\$ 249.783,70	\$ 197.896,33	\$ 139.526,66	\$ 73.864,89
Pago mensual (cuota)	\$ 78.683,20	\$ 78.683,20	\$ 78.683,20	\$ 78.683,20	\$ 78.683,20
Gasto interés	\$ 32.558,21	\$ 26.795,82	\$ 20.313,54	\$ 13.021,42	\$ 4.818,31
Amortización al capital	\$ 46.124,99	\$ 51.887,38	\$ 58.369,66	\$ 65.661,77	\$ 73.864,89
Saldo final	\$ 249.783,70	\$ 197.896,33	\$ 139.526,66	\$ 73.864,89	\$ 0,00

