PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE YOGURT ORGÁNICO COLOMBIANO SÜT EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

PABLO ANDRÉS REINOSO GARCÍA

DIRECTOR: ING. RAMIRO SORIA, MBA.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: EMPRENDIMIENTO

QUITO, ENERO 2019

DIRECTOR:

Ing. Ramiro Soria, MBA.

LECTORES:

Ing. Vicente Torres, Mtr.

Ing. Paulina Mancheno, Mgtr.

DEDICATORIA

A mi madre por enseñarme cada día a nunca rendirme, por su ejemplo incondicional que ha marcado mi forma de ser y por todo el apoyo brindado en cada etapa de mi vida, en lo académico, en lo personal y en cada idea loca que he tenido.

Te AMO.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme las fuerzas necesarias para concluir una etapa más de mi vida, por bendecirnos y guiarnos en todo momento, por ser el apoyo en aquellos momentos de debilidad.

A mi madre por ser mi ejemplo, mi pilar y por todo su amor, paciencia y esfuerzo diario para que yo pueda cumplir una meta más.

A mi director por todo su apoyo brindado a lo largo de la realización de este trabajo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN ..... **VII**
1. ANÁLISIS SITUACIONAL **1**
1.1. ANÁLISIS MACROENTORNO 1
1.1.1. Fuerzas Políticas y Legales *2*
1.1.2. Fuerzas Económicas *9*
1.1.3. Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas *15*
1.1.4. Fuerzas Tecnológicas *18*
1.2. ANÁLISIS MICRO ENTORNO 22
1.2.1. Rivalidad entre Empresas Competidoras *23*
1.2.2. Entrada Potencial de Nuevos Competidores *26*
1.2.3. Productos Sustitutos *28*
1.2.4. Poder de Negociación de los Proveedores *31*
1.2.5. Poder de Negociación de los Consumidores *33*
1.3. MATRIZ EFE 35
2. ESTUDIO DE MERCADO **39**
2.1. INTRODUCCIÓN 39
2.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO 40
2.2.1. Segmentación de Mercado *41*
2.2.2. Segmento Objetivo *42*
2.2.3. Tamaño de la Población *43*
2.2.4. Tamaño de la Muestra *44*
2.2.5. Encuesta *46*
2.2.6. Objetivos de la Encuesta *47*
2.2.7. Tipo de Estudio *48*
2.2.8. Diseño de la Encuesta *48*
2.2.9. Análisis de Resultados *52*
2.2.10. Análisis General *72*
3. ESTUDIO TÉCNICO – ADMINISTRATIVO **73**
3.1. INTRODUCCIÓN 73
3.2. ESTUDIO TÉCNICO 74
3.2.1. Tamaño del Proyecto *74*
3.2.2. Localización del Proyecto *78*
3.2.3. Ingeniería del Proyecto *84*

3.3. MODELO DE NEGOCIO 101
3.3.1. Segmentos de Mercado *102*
3.3.2. Propuesta de Valor *104*
3.3.3. Canales de Distribución *108*
3.3.4. Relaciones con los Clientes *110*
3.3.5. Fuentes de Ingresos *112*
3.3.6. Recursos Clave *114*
3.3.7. Actividades Clave *116*
3.3.8. Asociaciones Clave *119*
3.3.9. Estructura de Costos *120*
3.3.10. Lienzo de Modelo de Negocio *122*
3.4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 124
3.4.1. Misión *124*
3.4.2. Visión *125*
3.4.3. Principios y Valores *125*
3.4.4. Objetivos Estratégicos *127*
3.4.5. Matriz FODA *127*
3.4.6. Estrategia Genérica *129*
3.4.7. Planes de Acción *130*
3.4.8. Políticas Generales *135*
3.4.9. Estructura Organizacional *137*
3.4.10. Base Legal *142*
3.4.11. Cronograma de Actividades *144*
4. ESTUDIO FINANCIERO 145
4.1. INVERSIÓN INICIAL 145
4.1.1. Activos Fijos *146*
4.1.2. Activos Intangibles *147*
4.1.3. Capital de Trabajo *147*
4.1.4. Financiamiento *148*
4.2. PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN 151
4.2.1. Presupuesto de Ingresos *151*
4.2.2. Presupuesto de Costos *155*
4.2.3. Presupuesto de Gastos *158*
4.3. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS 159
4.3.1. Estado de Resultados Proyectado *160*

4.3.2. Balance de Situación Financiera Inicial *160*
4.3.3. Balance de Situación Financiera Proyectado *161*
4.3.4. Flujo de Caja *162*
4.4. EVALUACIÓN FINANCIERA 162
4.4.1. Valor Actual Neto (VAN) *163*
4.4.2. Tasa Interna de Retorno (TIR) *165*
4.4.3. Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) *168*
4.4.4. Relación Beneficio Costo (Rb/c) *169*
4.4.5. Indicadores Financieros *170*
4.5. PUNTO DE EQUILIBRIO 172
4.6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD 174
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 176
5.1. CONCLUSIONES 176
5.2. RECOMENDACIONES 177
BIBLIOGRAFÍA 179
ANEXOS 182

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 RESUMEN FUERZAS POLÍTICAS Y LEGALES 8
TABLA 2 RESUMEN FUERZAS ECONÓMICAS 14
TABLA 3 RESUMEN FUERZAS SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRÁFICAS 18
TABLA 4 RESUMEN FUERZAS TECNOLÓGICAS 22
TABLA 5 RESUMEN RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS 25
TABLA 6 RESUMEN ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES 28
TABLA 7 RESUMEN PRODUCTOS SUSTITUTOS 31
TABLA 8 RESUMEN PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES 33
TABLA 9 RESUMEN PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES 35
TABLA 10 PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN (AÑO 2018) 43
TABLA 11 RESULTADOS PREGUNTA Nº1 52
TABLA 12 RESULTADOS PREGUNTA Nº2 53
TABLA 13 RESULTADOS PREGUNTA Nº3 54
TABLA 14 RESULTADOS PREGUNTA Nº4 55
TABLA 15 RESULTADOS PREGUNTA Nº5 57
TABLA 16 RESULTADOS PREGUNTA Nº6 58
TABLA 17 RESULTADOS PREGUNTA Nº7 59
TABLA 18 RESULTADOS PREGUNTA Nº8 60
TABLA 19 RESULTADOS PREGUNTA Nº9 61
TABLA 20 RESULTADOS PREGUNTA Nº10 62
TABLA 21 RESULTADOS PREGUNTA Nº11 63
TABLA 22 RESULTADOS PREGUNTA Nº12 64
TABLA 23 RESULTADOS PREGUNTA Nº13 65
TABLA 24 RESULTADOS PREGUNTA Nº14 66
TABLA 25 RESULTADOS PREGUNTA Nº15 67
TABLA 26 RESULTADOS PREGUNTA Nº16 68
TABLA 27 RESULTADOS PREGUNTA Nº17 69
TABLA 28 RESULTADOS PREGUNTA Nº18 70
TABLA 29 RESULTADOS PREGUNTA Nº19 71
TABLA 30 ESTUDIO - TIEMPO DE PRODUCCIÓN 75
TABLA 31 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN 76
TABLA 32 MATRIZ DE LOCALIZACIÓN 83

TABLA 33 REQUERIMIENTO DE PERSONAL 96
TABLA 34 EQUIPOS PARA PRODUCCIÓN 97
TABLA 35 EQUIPOS ADMINISTRATIVOS 98
TABLA 36 SERVICIOS BÁSICOS 99
TABLA 37 INSUMOS ÁREA ADMINISTRATIVA 100
TABLA 38 MATRIZ FODA 128
TABLA 39 POA OBJETIVO Nº1 131
TABLA 40 POA OBJETIVO Nº2 132
TABLA 41 POA OBJETIVO Nº3 133
TABLA 42 POA OBJETIVO Nº4 134
TABLA 43 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 144
TABLA 44 ACTIVOS FIJOS 146
TABLA 45 ACTIVOS INTANGIBLES 147
TABLA 46 CAPITAL DE TRABAJO 148
TABLA 47 INVERSIÓN TOTAL 149
TABLA 48 FINANCIAMIENTO 149
TABLA 49 TABLA DE AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA 150
TABLA 50 VENTA DE YOGURT AÑO 1 153
TABLA 51 VENTA DE YOGURT AÑO 2 153
TABLA 52 VENTA DE YOGURT AÑO 3 154
TABLA 53 VENTA YOGURT AÑO 4 154
TABLA 54 VENTA YOGURT AÑO 5 155
TABLA 55 PRESUPUESTO DE COSTOS AÑO 1 156
TABLA 56 PRESUPUESTO DE COSTOS AÑO 2 156
TABLA 57 PRESUPUESTO DE COSTOS AÑO 3 157
TABLA 58 PRESUPUESTO DE COSTOS AÑO 4 157
TABLA 59 PRESUPUESTO DE COSTOS AÑO 5 158
TABLA 60 PROYECCIÓN GASTOS 159
TABLA 61 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO 160
TABLA 62 BALANCE DE SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL 161
TABLA 63 BALANCE DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO 161
TABLA 64 FLUJO DE CAJA 162
TABLA 65 COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO 163
TABLA 66 TASA DE DESCUENTO (CCPP - WACC) 164
TABLA 67 VAN 165

TABLA 68 TIR 167
TABLA 69 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN 168
TABLA 70 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN 169
TABLA 71 RELACIÓN BENEFICIO - COSTO 170
TABLA 72 INDICADORES FINANCIEROS 171
TABLA 73 PUNTO DE EQUILIBRIO 173
TABLA 74 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD - VENTAS 174
TABLA 75 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD - COSTOS 174

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 PIB (II TRIMESTRE 2018) 11
FIGURA 2 INFLACIÓN INTERNACIONAL (NOVIEMBRE 2018) 12
FIGURA 3 INFLACIÓN INTERNACIONAL (NOVIEMBRE 2018) 12
FIGURA 4 INFLACIÓN ANUAL DEL IPC POR DIVISIÓN DE BIENES Y SERVICIOS (NOVIEMBRE 2018) 13
FIGURA 5 EMPLEO POR ACTIVIDAD ECONÓMICA 14
FIGURA 6 MATRIZ EFE 37
FIGURA 7 RESULTADOS PREGUNTA Nº1 53
FIGURA 8 RESULTADOS PREGUNTA Nº2 54
FIGURA 9 RESULTADOS PREGUNTA Nº3 55
FIGURA 10 RESULTADOS PREGUNTA Nº4 56
FIGURA 11 RESULTADOS PREGUNTA Nº5 57
FIGURA 12 RESULTADOS PREGUNTA Nº6 58
FIGURA 13 RESULTADOS PREGUNTA Nº7 59
FIGURA 14 RESULTADOS PREGUNTA Nº8 60
FIGURA 15 RESULTADOS PREGUNTA Nº9 61
FIGURA 16 RESULTADOS PREGUNTA Nº10 62
FIGURA 17 RESULTADOS PREGUNTA Nº11 63
FIGURA 18 RESULTADOS PREGUNTA Nº12 64
FIGURA 19 RESULTADOS PREGUNTA Nº13 65
FIGURA 20 RESULTADOS PREGUNTA Nº14 66
FIGURA 21 RESULTADOS PREGUNTA Nº15 67
FIGURA 22 RESULTADOS PREGUNTA Nº16 68
FIGURA 23 RESULTADOS PREGUNTA Nº17 69
FIGURA 24 RESULTADOS PREGUNTA Nº18 70
FIGURA 25 RESULTADOS PREGUNTA Nº19 71
FIGURA 26 MAPA GEOGRÁFICO ECUADOR 80
FIGURA 27 MAPA GEOGRÁFICO PROVINCIA DE PICHINCHA 80
FIGURA 28 MAPA GEOGRÁFICO MICRO LOCALIZACIÓN 84
FIGURA 29 SIMBOLOGÍA - DIAGRAMA DE FLUJO 86
FIGURA 30 DIAGRAMA DE FLUJO ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA 89
FIGURA 31 DIAGRAMA DE FLUJO PRODUCCIÓN Y EMBOTELLADO 92

FIGURA 32 DIAGRAMA DE FLUJO DISTRIBUCIÓN DEL YOGURT 95
FIGURA 33 DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS 100
FIGURA 34 MÓDULO 1 - SEGMENTOS DE MERCADO 103
FIGURA 35 SEGMENTOS DE MERCADO 104
FIGURA 36 MÓDULO 2 - PROPUESTA DE VALOR 106
FIGURA 37 YOGURT SÜT GUANÁBANA 107
FIGURA 38 LOGOTIPO SÜT LÁCTEOS 107
FIGURA 39 PROPUESTA DE VALOR 108
FIGURA 40 MÓDULO 3 - CANALES DE DISTRIBUCIÓN 109
FIGURA 41 CANALES DE DISTRIBUCIÓN 110
FIGURA 42 MÓDULO 4 - RELACIONES CON LOS CLIENTES 110
FIGURA 43 RELACIONES CON LOS CLIENTES 112
FIGURA 44 MÓDULO 5 - FUENTES DE INGRESOS 113
FIGURA 45 FUENTES DE INGRESOS 114
FIGURA 46 MÓDULO 6 - RECURSOS CLAVE 115
FIGURA 47 RECURSOS CLAVE 116
FIGURA 48 MÓDULO 7 - ACTIVIDADES CLAVE 117
FIGURA 49 ACTIVIDADES CLAVE 118
FIGURA 50 MÓDULO 8 - ASOCIACIONES CLAVE 119
FIGURA 51 ASOCIACIONES CLAVE 120
FIGURA 52 MÓDULO 9 - ESTRUCTURA DE COSTOS 121
FIGURA 53 ESTRUCTURA DE COSTOS 122
FIGURA 54 LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO 123
FIGURA 55 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL 138
FIGURA 56 ORGANIGRAMA FUNCIONAL 138

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación trata de un plan de negocios que tiene como objetivo principal determinar la factibilidad de la puesta en marcha de una empresa dedicada a la producción y comercialización en el Distrito Metropolitano de Quito del yogurt orgánico "SÜT", el mismo que es comercializado en el mercado colombiano, el proyecto contempla la oferta del yogurt en una presentación en vidrio reciclable de 1 litro. Para cumplir con el objetivo principal de este trabajo, se analizan diferentes ámbitos que inciden directamente en la viabilidad del proyecto.

El primer capítulo describe las oportunidades a ser aprovechadas, así como las amenazas a minimizarse que enfrenta el proyecto en diferentes aspectos dentro del macro y micro entorno en el cual se desarrolla el plan de negocio, el segundo capítulo especifica mediante el estudio de mercado las preferencias, necesidades de los consumidores y el mercado objetivo al cual va dirigido el trabajo, el estudio técnico – administrativo detalla en el tercer capítulo los recursos materiales (insumos) y tecnológicos necesarios para la puesta en marcha del proyecto, así como el detalle de los nueve módulos del modelo CANVAS y la definición de las estrategias a seguir que permitirán guiar el proyecto al cumplimiento de sus objetivos, finalmente, el estudio financiero pormenoriza la inversión inicial necesaria, los presupuestos de operación y la evaluación financiera considerando los métodos que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, para de esta manera determinar la viabilidad del proyecto.

ABSTRACT

This degree work is about a business plan whose main objective is determine the feasibility to introduce in the market a new company dedicated the production and commercialization in the Metropolitan District of Quito of an organic yogurt "SÜT", this organic yogurt is commercialized in the Colombian market. This project includes a 1-liter recyclable glass presentation. To reach the main objective of this degree work, the different areas that directly affect the viability of the project are analyzed.

The first chapter describes the opportunities to be exploited, as well the threats to be minimized in different aspects in the macro and micro environment in which the business plan is developed, the second chapter specifies through the market study, the preferences, consumer needs and the target market which the degree work is directed, the technical-administrative study details in the third chapter the material resources (inputs) and technological resources needed for the project, also is determined the nine nodules of the CANVAS model and the definition of the strategies that will guide the project to the fulfillment of its objectives, finally, the financial study details the initial investment required, the operating budgets and the financial evaluation required, considering the methods that take into account the value of money over time, in order to determine the viability of the project.

INTRODUCCIÓN

Ecuador al ser un país con una vasta riqueza natural y una amplia diversidad climática, permite llevar a cabo numerosas actividades productivas dentro de la llamada agroindustria, siendo la ganadería una de las actividades las cuales posibilita el sustento de muchos hogares ecuatorianos. Gracias a esto nuestro país goza de una gran producción lechera que no solo se concentra en una región específica, sino que se la puede encontrar tanto en la región interandina como en la región litoral.

La industria láctea en nuestro país ha gozado de gran acogida por muchas personas, siendo el yogurt uno de los productos con mayor presencia dentro de los hogares ecuatorianos y considerado como uno de los productos más consumidos ya sea por grandes o chicos quienes disfrutan un buen vaso de yogurt por las mañanas o como un snack durante la jornada diaria.

El número de empresas dedicadas a la producción y comercialización de yogurt es numeroso, en el mercado ecuatoriano se pueden encontrar una gran variedad, los mismos que se pueden hallar en diversas presentaciones, tamaños, envases y sabores, es así como se puede hacer memoria y recordar grandes marcas presentes en el mercado y en la historia de la industria láctea en nuestro país como lo son: Yogurt Toni, Alpina, Chivería, Miraflores entre otros. Sin embargo, todos estos productos tienen una característica en común, son productos industrializados, que a pesar de contener microorganismos que permiten tener una mejor digestión, aseguran una mayor nutrición y una vida saludable, también son productos que en realidad contienen agregados cuyo único objetivo es ampliar su periodo de permanencia en las estanterías y hacer un producto más atractivo para el consumidor. Todos estos agregados presentes en el yogurt industrializado contribuyen a la venta del mismo, pero al cabo de un largo tiempo terminan perjudicando la salud, de acuerdo con lo que manifiesta la página web Runner’s World (2015).

La creciente tendencia que se puede observar en los consumidores por tener una vida saludable y adquirir productos orgánicos, siendo los alimentos uno de los más solicitados, evidencia el notorio incremento en el número de personas que se concentran no solo en ferias agrícolas sino también en las ya numerosas tiendas presentes a lo largo del país que se dedican al comercio de todo tipo de productos orgánicos, esto de acuerdo a lo que menciona El Universo (2017). Este cambio en los hábitos de consumo de las personas, de acuerdo con lo que manifiesta el mismo periódico, se debe simplemente a que el consumo de productos orgánicos permite que las personas al momento de ingerir alimentos sin ningún tipo de químicos, el cuerpo al momento de la digestión evite un proceso de metabolización y posterior eliminación de toxinas.

De esta manera nace la idea de crear un yogurt que goce de los mismos beneficios que tiene uno tradicional que se lo puede encontrar en el mercado ecuatoriano, pero que además presente los beneficios que solamente un verdadero yogurt 100% orgánico puede ofrecer, es importante aludir que entre sus beneficios principales es un yogurt bajo en sodio, bajo en grasa, goza de ser libre de conservantes y que además tiene una presentación en botella de vidrio reciclable, reforzando así de esta manera la idea de presentar al mercado un producto diferente de lo tradicional, enfocado a lo orgánico y manteniendo la idea que el yogurt orgánico debe ser de la finca a la casa.

En el Distrito Metropolitano de Quito no existe un lugar donde se comercialice un producto con similares características, por lo tanto, se considera que es un producto que puede ser apreciado por las personas y con el paso del tiempo puede llegar a convertirse en nuevo proyecto que cambie la manera tradicional de consumir el yogurt en nuestros hogares.

1. ANÁLISIS SITUACIONAL

1.1. ANÁLISIS MACROENTORNO

La estructura competitiva de una industria puede ser modificada por medio de las acciones y decisiones que los administradores suelen tomar, pero la misma también puede ser modificada por las fuerzas del macro entorno que generalmente son cambiantes y que tanto las empresas como las industrias están insertas.

Los cambios en las diferentes fuerzas externas tienden a producir modificaciones en la demanda del cliente, afectan al desarrollo del producto, al tipo de servicio que se ofrece y a las decisiones de la empresa relacionadas a la adquisición y ventas. Además, según lo que manifiesta David (2013), las fuerzas externas tienen un impacto directo en los proveedores y distribuidores de la organización.

Según Thompson (2012), el macro entorno está compuesto por siete aspectos importantes, estos son: aspectos demográficos, sociales, políticos, medioambientales, tecnológicos y económicos. Cada uno de estos componentes como ya se dijo anteriormente tienen el potencial de influir en el ambiente competitivo y de la industria en la cual opera la organización, aunque es posible que algunos aspectos tengan una mayor influencia que otros. Cada uno de los aspectos que conforman el macro entorno se analizan a continuación.

1.1.1. Fuerzas Políticas y Legales

Los constantes cambios en las leyes y regulaciones dan como resultado las fuerzas políticas y legales, el desarrollo de la política en los países además de permitir la estructura de las leyes que rigen una sociedad, según Hill y Gareth (2011), también son aspectos que limitan las operaciones de la organización y por ende de sus administradores, de esta manera se consideran a estas fuerzas tanto en amenazas como en oportunidades.

Para Hitt (2008), las fuerzas políticas y legales representan las maneras mediante las cuales las organizaciones tratan de influir en el gobierno y que a su vez los gobiernos influyan en las organizaciones.

Las empresas deben analizar cuidadosamente las políticas e inclusive las filosofías de un régimen político, la importancia de su implementación es tal que leyes de tipo antimonopolio, fiscales e inclusive laborales pueden llegar afectar las operaciones y la rentabilidad de las organizaciones, Hitt (2008).

Históricamente el Ecuador fue el primer país de América Latina que recuperó su democracia en el año 1978, sin embargo, su historia se ha marcado por inestabilidad política. Desde el año 1996 hasta el año 2006, los ecuatorianos fueron testigos de nueve presidentes diferentes, cada uno contó con una característica particular, ninguno gobernó por el periodo de cuatro años por el que fue electo.

De acuerdo a lo que manifiesta la página web LatinoAméricaLibre (2013), esta inestabilidad política tuvo inicio en el año 1997 cuando en el mes de febrero el que fuera candidato presidencial Abdalá Bucaram se convirtió en Presidente de la República, poco tiempo después fue derrocado por

“incapacidad mental para gobernar”, años más tarde el entonces presidente Jamil Mahuad fue derrocado en enero del año 2000, continuando con esta tendencia para el mes de abril del año 2005 el que fuera presidente Lucio Gutiérrez fue derrocado después de varios días de protestas en las calles de varias ciudades del país. Posteriormente asumiría el poder Alfredo Palacios cuyo periodo debía terminar en enero del año 2007.

Es entonces donde surge la figura del ex ministro de finanzas de Alfredo Palacios, Rafael Correa, quién al cabo de un tiempo terminaría ganando las elecciones presidenciales con la promesa de que al Ecuador le había llegado el tiempo de grandes reformas políticas, económicas y sociales en beneficio de los pobres.

Rafael Correa estuvo en el poder desde el 17 de enero del año 2007, su larga permanencia en el poder estuvo marcada por la llamada Revolución Ciudadana y su ideología izquierdista manifestada desde muy temprano desde la convocatoria a la conformación de la Asamblea Constituyente, al considerarla como un instrumento de cambio social para la construcción del llamado “Socialismo del siglo XXI”. Su ideología de tener una mejor distribución de la riqueza y un mayor control estatal para de esta manera poder garantizar el acceso equitativo a la educación, salud, empleo, vivienda, y demás servicios sociales, fueron pensamientos que marcaron los primeros años de gobierno de Rafael Correa, LatinoAméricaLibre (2013).

Años más tarde las continuas decisiones tomadas durante sus nueve años y medio de gobierno, como la política de restricción a las importaciones, obligaron al gobierno del ex presidente Correa a preparar una apertura del mercado a través del acuerdo de libre comercio con la Unión Europea, negociación que se dio no tanto por convicción sino por obligación, demostrando de esta manera según lo que recopila El Comercio, lo dicho

por varios analistas económicos acerca de una clara ineficiencia o carencia de una política comercial.

En materia comercial las políticas adoptadas por el anterior gobierno dieron como resultado poco interés por la apertura de nuevos mercados, teniendo como consecuencia una reducción en el desempeño de las exportaciones no petroleras del país, siendo estas en su gran mayoría dependientes del banano, camarón, cacao y flores, estas exportaciones son de gran importancia pues aquí se reflejan las ventas del sector privado del Ecuador. Es así como según El Comercio (2016), el volumen de exportaciones para el año 2016 en los meses comprendidos de enero a junio solamente creció a una tasa del 2% durante nueve años de gobierno.

De acuerdo a la Política Industrial del Ecuador propuesta para los años 2016 – 2025 presentada por la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, se destaca lo siguiente:

“La economía ecuatoriana se ha caracterizado por ser proveedora de materias primas en el mercado internacional y al mismo tiempo importadora de bienes y servicios de mayor valor agregado. Los constantes e imprevistos cambios en los precios internacionales de las materias primas, así como su creciente diferencia frente a los precios de los productos de mayor valor agregado y alta tecnología, han colocado a la economía ecuatoriana en una situación de intercambio desigual sujeta a los vaivenes del mercado mundial.” (Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017, pág. 26).

Es por esto que el Ecuador al ser líder en muchos sectores productivos en diferentes mercados impulsa la creación de un modelo donde la revolución productiva tome protagonismo.

De esta manera el llamado cambio en la matriz productiva impulsado desde el gobierno del ex presidente Correa y liderado anteriormente por el ex vicepresidente Jorge Glas se constituyó en uno de los principales enfoques del anterior gobierno. Llegando de esta manera a proponer un proceso que estaría marcado por diferentes e importantes cambios que se realizarían en la economía del país, reduciendo las importaciones, incrementando las exportaciones, generando un ambiente de relativa estabilidad política y jurídica, generando políticas comerciales y arancelarias que permitan competir como país en el mercado internacional. Según lo que manifiesta la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo el cambio de la matriz productiva permitirá tener una estabilidad económica en el país gracias al avance y posterior emprendimiento en el progreso de áreas que actualmente constituyen otras alternativas de crecimiento.

Sin embargo, las exportaciones de bienes industrializados cuya transformación se debía haber evidenciado gracias al llamado cambio de la matriz productiva impulsado por el gobierno refleja la realidad pues estas exportaciones vienen cayendo desde el año 2013, la importancia de estos bienes radica en que constituyen los bienes exportados que incorporan mayor valor agregado y que por lo tanto cuestan más en el mercado internacional. Esto evidencia que durante nueve años y medio el gobierno no ha podido establecer una política comercial para fomentar las exportaciones y mucho menos para poder vincularla al llamado cambio de la matriz productiva.

Debido a que la industria es considerada como símbolo de desarrollo pues, es la actividad que permite el crecimiento económico y posterior mejora de las condiciones de vida. Mientras más desarrollada se encuentre, mayor será el conocimiento relacionado a productos y procesos productivos, lo cual se traduce en mejoras en los niveles de competitividad de todo el aparato productivo del país. Esto a su vez se llega a complementar con

mejores capacidades técnicas, siendo esto importante pues permite tener un desarrollo social más amplio.

Es por todo lo antes mencionado que el establecimiento de políticas adecuadas que favorezcan la industria ecuatoriana permitirá generar mayor productividad, mayores ingresos, mejores empleos, lo cual permitirá lograr tener mejores niveles de vida y mayores crecimientos económicos.

El aspecto político de nuestro país actualmente se evidencia en un periodo de relativa incertidumbre pues el mandato del presidente Lenín Moreno manifiesta una inseguridad debido a la ideología continuista o de verdadero cambio que mantendrá durante los cuatro años de su periodo al frente del gobierno de la República del Ecuador.

Por su parte dentro del ámbito legal, una de las leyes que mayor expectativa generan no solo a nivel empresarial sino también a nivel país, es la llamada Ley Orgánica para Impulsar la Reactivación Económica del Ecuador, siendo esta la primera ley en materia económica dentro del gobierno del presidente Lenín Moreno, la ley fue enviada el 1 de noviembre de 2017 a la Asamblea Nacional con carácter de urgente.

El proyecto de ley contiene propuestas de reforma en ámbitos tributarios, aduaneros, societarios y monetarios. De esta manera, según lo que manifiesta la Cámara de Comercio de Guayaquil (2017), dentro de la ley está contemplada la reforma al Impuesto a la Renta, reforma que está orientada al incremento de la recaudación proveniente ya sea por parte de las empresas como también de las personas naturales. Es así como para las empresas la reforma propone un aumento en la tasa del 22% al 25%, así como un aumento de la tasa al 28% a las industrias que promuevan el cambio de la matriz productiva.

La reducción en el anticipo del impuesto a la renta es otro de los puntos importantes que contiene la Ley, es así como la (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2017, pág. 2), manifiesta: "para el cálculo ya no se considerarán los sueldos y la décimo tercera y décimo cuarta remuneración, tampoco los aportes patronales al IESS. Esto ayudará a reducir el monto a pagar, y por consiguiente el efecto del pago en exceso (impuesto mínimo)".

De acuerdo con lo que manifiesta la Cámara de Comercio de Guayaquil, la reducción en el anticipo de Impuesto a la Renta beneficiará a las empresas que posean un alto número de trabajadores. Además, el sector industrial se verá mayormente favorecido frente al sector de servicios.

De igual manera se propone la eliminación del pago del anticipo de Impuesto a la Renta para las empresas cuyas ventas anuales no superen los $ 300.000,00 dólares, que según lo que manifiesta El Comercio en su publicación del 11 de octubre de 2017, representan al 82% de las empresas existentes en el país.

Para el caso de las empresas exportadoras, micro y pequeñas empresas, la reforma propone que las nuevas microempresas serán beneficiadas de dos años de exoneración del Impuesto a la Renta, y para las empresas exportadoras se les devolverá el Impuesto a la Salida de Divisas, siempre que no se use en pago del Impuesto a la Renta. (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2017).

Además, según lo que manifiesta El Comercio (2017), con la reforma económica las microempresas ya establecidas, dejarán de pagar el Impuesto a la Renta por sus primeros $11.000,00 dólares de utilidad, beneficiando de esta manera a más de 36.000 empresarios.

Durante los primeros meses del presidente Lenín Moreno al frente de la República del Ecuador, se ha evidenciado un notable acercamiento por parte del gobierno hacia diferentes sectores del país en la búsqueda de mejores políticas que permitan mejorar la situación por la que el país se encuentra actualmente.

De esta manera se pueden mencionar algunas de las medidas que ha tomado el gobierno en el ámbito político, como la búsqueda de la ampliación del sistema general de preferencias (SGP) que permite la entrada sin aranceles de 300 productos ecuatorianos al mercado norteamericano. Así como la obtención del Tratado Bilateral de Inversiones (TBI), que será clave para que empresas internacionales puedan colocar capitales en el país, (El Comercio, 2018).

Por su parte mediante Decreto Ejecutivo 252, el Gobierno definió como política de Estado la promoción de las inversiones con la creación del Comité Estratégico de Promoción y Atracción de Inversiones, con la que se espera una mayor apertura para las inversiones, (El Comercio, 2018).

Tabla 1 Resumen Fuerzas Políticas y Legales
Fuente: Investigación Realizada

Fuerzas Políticas y Legales
OPORTUNIDADES
Apertura de mercados europeos, gracias al tratado de libre comercio con la Unión Europea.
Acercamiento por parte del gobierno en la búsqueda de una mejor situación política para el país.
AMENAZAS
Inestabilidad política que tradicionalmente ha tenido el país.
Carencia de una adecuada política comercial.

1.1.2. Fuerzas Económicas

Las fuerzas macro económicas afectan la salud general y el bienestar no sólo de las organizaciones sino también de un país, según Hill y Gareth, (2011), estas fuerzas macro económicas influyen en la capacidad de las organizaciones para obtener un rendimiento oportuno.

En los últimos años de acuerdo con lo que manifiesta D'alessio (2008), estas fuerzas se han constituido en los factores de mayor relevancia para la organización, pues determinan las tendencias macroeconómicas, además de tener una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes y en la importancia para las actividades relacionadas al comercio.

Para el año 2017 el aumento de la confianza en los mercados y la estabilización de los precios de los productos básicos permitió una recuperación en el crecimiento de las economías en desarrollo y de los mercados exportadores de productos básicos, según lo manifestado por el Banco Mundial, el cual vaticinó que el crecimiento económico mundial se robustecería hasta ubicarse en el 2,7% para el pasado año 2017, debido principalmente al crecimiento de la manufactura y el comercio.

Sin embargo, para el año 2018 el mismo organismo prevé que el crecimiento económico mundial seguirá siendo sólido y se ubicará en un 3,1%, para posteriormente llegar a desacelerarse gradualmente durante los próximos dos años, a medida que el crecimiento de las economías avanzadas se vuelva lento y se lleguen a recuperar las economías en desarrollo, además de una normalización de los mercados exportadores de productos básicos.

De acuerdo con el organismo internacional, la actividad en las economías avanzadas presentará un incremento del 2,2% en el año 2018, por su parte el crecimiento de los mercados emergentes y las llamadas economías en desarrollo se consolidarán y llegarán a ubicarse en un 4,5% para el año 2018, mientras que para el año 2019 llegarán a ubicarse en un 4,7%.

De acuerdo a diversas cifras presentadas por el Banco Mundial (2018), para la región se espera que a finales del año 2018 el crecimiento llegará a ubicarse en un 1,7% y en un 2,3% para el año 2019 impulsado principalmente por la inversión y el consumo, para el presente proyecto se consideran como potenciales mercados Brasil y Argentina, donde se espera que para el caso de Brasil el crecimiento económico se encuentre por encima del 2% para el año 2018 y 2019, por su parte en Argentina su crecimiento se desacelerará situándose en un 1,7% para el año 2018, debido a la restricción monetaria y fiscal, permaneciendo en niveles bajos del 1,8% para el año siguiente.

La economía ecuatoriana según el Fondo Monetario Internacional (FMI), tiene indicios de estar "enfriándose", debido a que durante el primer trimestre del 2018 el Producto Interno Bruto se contrajo en un 0,7% con relación al trimestre anterior. Aunque como lo señalo el organismo, la economía nacional todavía se encuentra acomodándose a los choques externos, a un alto déficit fiscal y un fuerte endeudamiento público.

La situación económica del Ecuador frente a países vecinos de la región como el caso de Colombia y Perú es completamente contraria, donde en estos países se muestran cifras positivas, para Perú se espera un crecimiento del 4% para el año 2018 y 2019 llegando a considerarse como el país de mayor crecimiento económico de América Latina, mientras que Colombia prevé un crecimiento del 2,5% para el 2018 y 3,6% para el año 2019.

Sin embargo, según cifras presentadas por el Banco Central la economía nacional registró un incremento del 0,9% en el segundo trimestre de 2018 en comparación con el mismo período del año anterior. Estos signos de recuperación se muestran principalmente por el aumento del consumo en los hogares. Para el año 2018 el Banco Central espera un crecimiento del 1,6% frente al año 2017.

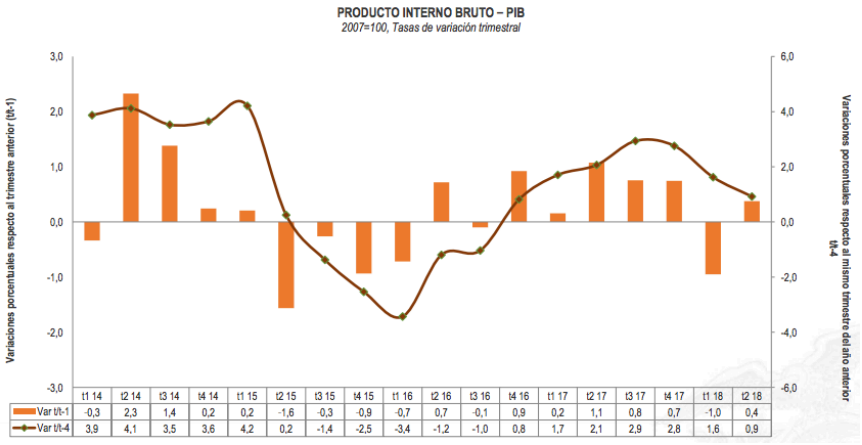


Figura 1 PIB (II Trimestre 2018)
Fuente: Banco Central del Ecuador, 2018

La inflación a nivel internacional ha mantenido porcentajes que rondan los 0,6% al 4,9%, reflejando de esta manera la gran diferencia con países de la región donde según datos presentados por el Banco Central en América Latina la inflación anual bordea entre el 1,08% y 45,50%, siendo la menor de estas la inflación anual correspondiente a Ecuador en el mes de noviembre de 2018, estos se resultados se muestran en los siguientes gráficos.

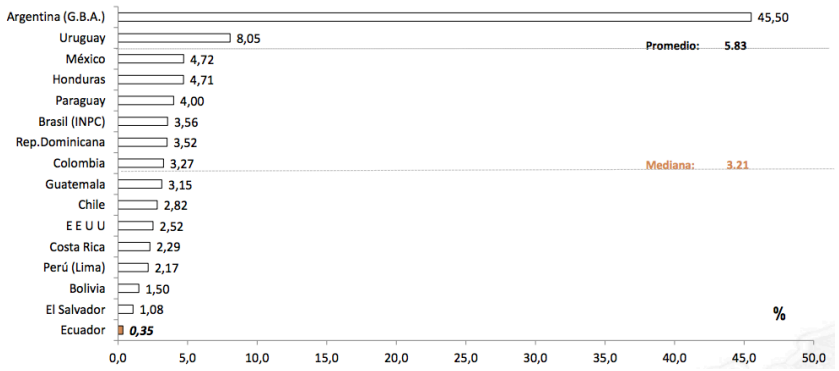


Figura 2 Inflación Internacional (Noviembre 2018)
Fuente: Banco Central del Ecuador, 2018

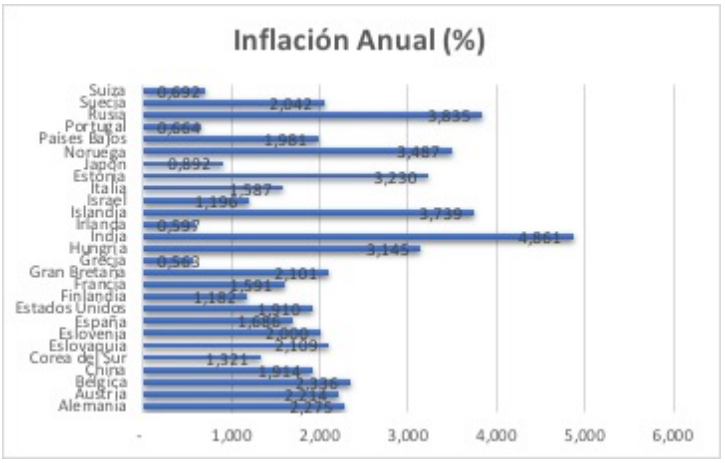


Figura 3 Inflación Internacional (Noviembre 2018)
Fuente: www.global-rates.com

De acuerdo a cifras presentadas por el Banco Central del Ecuador (2018), la inflación anual del país registrada para el mes de noviembre la cual fue positiva (0,35%), y mediante la división por bienes y servicios de la inflación anual del Índice de Precios al Consumidor (IPC), permite evidenciar que el sector alimenticio y de bebidas no alcohólicas al cual pertenece este trabajo de investigación posee una inflación de 0,08%, por su parte se puede observar en la gráfica siguiente que los tres sectores con mayor inflación son la salud; bebidas alcohólicas-tabaco-estupefacientes; y alojamiento-agua-electricidad-gas, teniendo una inflación de 1,92%, 2,36% y 1,71% respectivamente.

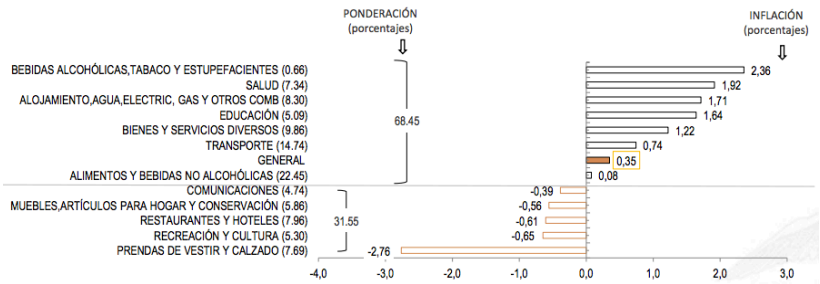


Figura 4 Inflación Anual del IPC por División de Bienes y Servicios (Noviembre 2018)
Fuente: Banco Central del Ecuador, 2018

En cuanto al mercado laboral en el país, según cifras presentadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), para el mes de septiembre de 2018 la tasa de desempleo a nivel nacional alcanzó el 4,0%, cifra que presenta una ligera variación estadística al porcentaje presentado en el mes de septiembre de 2017, el cual se ubicó en el 4,1%. Esto evidencia una leve mejoría en la economía ecuatoriana, existen otros indicadores que demuestran que estas cifras son poco alentadoras pues según datos presentados por el INEC, la tasa de empleo adecuado o pleno empleo para septiembre de 2018 llegó a la cifra del 39,6%, mientras que para septiembre del 2017 se ubicaba en 40,4%, con lo cual se confirma que la calidad del trabajo presenta una leve mejoría.

Por su parte las actividades que aportan con plazas de trabajo en el país según el Banco Central del Ecuador a septiembre de 2018 son, la agricultura y ganadería que aporta con el mayor porcentaje del 29,35%, la actividad comercial se ubica en segundo lugar con el 18,02%, mientras que el tercer puesto corresponde a la manufactura con el 10,33%, presentando un ligero decrecimiento en relación a septiembre de 2017 cuya tasa se ubicó en 10,97%, además la actividad manufacturera en el país representa la actividad económica a la cual pertenece el presente trabajo de investigación.

	sep. 2017	sep. 2018
RAMAS DE ACTIVIDAD	Nacional	
A. Agricultura, ganadería caza y silvicultura y pesca	26.82%	29.35%
C. Industrias manufactureras	10.97%	10.33%
F. Construcción	6.36%	6.09%
G. Comercio, reparación vehículos	18.98%	18.02%
H. Transporte y almacenamiento	5.62%	5.30%
I. Actividades de alojamiento y servicios de comida	6.35%	6.47%
N. Actividades y servicios administrativos y de apoyo	2.56%	2.67%
O .Administración publica, defensa y seguridad social	3.92%	3.66%
P. Enseñanza	4.19%	4.18%
Q. Actividades, servicios sociales y de salud	2.69%	2.60%
S. Otras actividades de servicios	3.05%	2.64%
T Actividades en hogares privados con servicio domestico	2.75%	2.70%
Otros*	5.74%	6.00%
TOTAL	100.0%	100.0%

Figura 5 Empleo por Actividad Económica
Fuente: Banco Central del Ecuador, 2018

Dada la leve mejoría en la economía ecuatoriana según cifras presentadas por diversos entes gubernamentales, para el año 2018 el país contará con un presupuesto de $34.853 millones de dólares, una cifra que representa un 5,3% menos a la presentada en el año 2017, además, el gobierno prevé un precio por barril de petróleo de $41,92 dólares, con una inflación estimada en 1,38% y un crecimiento económico del 2%, cifra bastante alejada a la estimada por el Fondo Monetario Internacional (FMI) que considera que el PIB del Ecuador para el año 2018 rondará en un crecimiento del 1,1% y 0,7% para el año 2019.

Tabla 2 Resumen Fuerzas Económicas
Fuente: Investigación Realizada

Fuerzas Económicas
OPORTUNIDADES
Crecimiento económico favorable en los países vecinos y en la región.
Leve crecimiento de la economía ecuatoriana especialmente en el sector de la manufactura.
Aumento en el consumo de los hogares ecuatorianos.
AMENAZAS
Reducción en el presupuesto general del estado.
Bajo crecimiento económico del país frente a países vecinos.

1.1.3. Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas

Los diversos cambios que se dan en los aspectos sociales, culturales y demográficos tienen un fuerte impacto no solo en los productos y servicios, sino también en los mercados y los clientes, de acuerdo con lo que manifiesta David (2013), las organizaciones sin importar su tamaño ni rentabilidad se ven afectadas o favorecidas por los cambios en los factores culturales, sociales y demográficos.

Para D'alessio (2008), las fuerzas sociales, culturales y demográficas involucran los valores, creencias, actitudes, estilos de vida e inclusive opiniones que se desarrollan dentro del entorno de la organización. Estas fuerzas son capaces de definir el perfil del consumidor, hábitos de compra e inclusive a llegar a determinar el tamaño del mercado.

Una de las principales tendencias sociales que han mantenido un constante crecimiento a nivel mundial es el cuidado por la salud, y de acuerdo con el presente trabajo de investigación, esta tendencia constituye una oportunidad visible.

Es así como según el portal web El País de Uruguay, el deseo de las personas por mantenerse en forma y saludables es algo universal. Tener una vida saludable se está convirtiendo en un símbolo de estatus a medida que más personas optan por hacer presunción de su preferencia no únicamente por el ejercicio, sino también por el consumo de alimentos con propiedades saludables e inclusive por el goce de vacaciones orientadas a la salud.

El cambio de ideología es otro de los aspectos que se debe considerar ya que tradicionalmente se tiene en cuenta que el adulto sea padre o madre de

familia es quien tiene la decisión de compra, esta ideología es otro de los aspectos que está cambiando considerablemente.

Según un informe presentado por Euromonitor International, una empresa de investigación de mercados, el factor detrás de la creciente influencia de los niños en las decisiones de compra se debe al temprano rol de adultos que están asumiendo, en especial a decisiones relacionadas al tema alimenticio. Es así como para América Latina la cifra de niños entre 3 y 11 años que tienen un considerable o completo control en las decisiones de compra llega al 82%.

El presente proyecto al tratarse de un producto nuevo e innovador, es susceptible a presentar una determinada resistencia al cambio por parte de los consumidores que adquieren los productos que se encuentran en el mercado, es así como el portal web INUSUAL, manifiesta que mientras los cambios se dan en diferentes áreas, las personas se mantienen idénticas en sus motivaciones y hábitos.

Es por este motivo que el portal INUSUAL expresa que a pesar de que el mercado y los competidores han cambiado notablemente, los consumidores siguen actuando de la misma manera, y que generalmente no adoptan un cambio hasta que no logran comprobar lo que realmente los va a beneficiar. De esta manera se cita una frase expuesta por el portal que explica lo anteriormente dicho al respecto “La revolución no sucede cuando la sociedad adopta nuevas herramientas. Pasa cuando la sociedad adopta nuevos comportamientos”.

En cuanto a las tendencias en el consumo de lácteos, especialmente de yogurt, producto en el que se fundamenta este trabajo de investigación, la empresa Euromonitor International prevé que el consumo de yogurt crezca, así según datos presentados para el año 2012 el crecimiento en el

consumo de yogurt fue de un 6,2% para América Latina, donde además se estima que hasta el año 2017 las ventas de yogurt crezcan un 5,9%.

Debido a fuertes cambios demográficos entre estos el incremento en el número de hogares unipersonales y sobre todo en la tenencia de un ritmo de vida acelerado, estos son cambios que impulsan la demanda de los denominados productos "on-the-go", siendo estos productos que están enfocados en personas que cada vez tienen menos tiempo para preparar comida en casa. De esta manera el yogurt es considerado una buena solución debido a su portabilidad, aceptabilidad a cualquier hora del día y sobre todo por ser un producto de alto valor nutritivo y más aún si se trata de un yogurt 100% orgánico.

En cuanto a las fuerzas demográficas según Hill y Gareth (2011), estas fuerzas son resultado de cambios en las características de una población, estas pueden ser la edad, género, etnia o clase social, y al igual que las demás fuerzas macroeconómicas, estas también pueden tener importantes implicaciones para las organizaciones.

Según el departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas, el Ecuador cuenta para el mes de noviembre de 2017 con una población total de 16'756.323 habitantes, de los cuales el 50,1%, es decir 8'390.376 personas son de género masculino, mientras que el restante 49,9%, 8'365.948 personas corresponden al género femenino. El crecimiento poblacional en el año 2017 es de 230.152 personas, presentando de esta manera una tasa de crecimiento poblacional del 1,56%. Además, el Ecuador para el año 2017 registra un total de 313.719 nacimientos frente a un total de 76.322 decesos.

De acuerdo con el último censo realizado en el año 2010 la población ecuatoriana está conformada mayoritariamente por mestizos llegando a un

porcentaje del 71,9%, seguido por montubios con un 7,4%, lo afrodescendientes ocupan el 7,2% y finalmente los indígenas representan el 7,0% del total de la población al año 2010 que según cifras del INEC alcanzaba los 14’483.499 habitantes.

Tabla 3 Resumen Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas
Fuente: Investigación Realizada

Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas
OPORTUNIDADES
Tendencia de la sociedad por el cuidado de la salud.
Incremento constante en el consumo de yogurt.
Incremento en el número de personas con un ritmo de vida acelerado que impulsa el incremento de los productos “on-the-go”.
AMENAZAS
Resistencia al cambio por la compra de un producto nuevo y diferente al tradicional.

1.1.4. Fuerzas Tecnológicas

Desde hace algunas décadas el cambio tecnológico se ha acelerado, razón por la cual dicho cambio puede hacer que muchos productos existentes se vuelvan obsoletos de la noche a la mañana, pero al mismo tiempo puede dar origen a un sin número de posibilidades de nuevos productos. Es así como también lo menciona Hill y Gareth (2011), el cambio tecnológico puede ser tanto creativo como destructivo, por ende, representa para cualquier organización una amenaza como una oportunidad.

De igual manera Hitt (2008), manifiesta que los cambios tecnológicos afectan a varios sectores de la sociedad y este efecto se da por nuevos productos, procesos e inclusive por nuevos insumos. A su vez expresa que es vital para toda organización estudiar a conciencia el aspecto tecnológico, pues aquellas organizaciones que adoptan en primer lugar las

nuevas tecnologías muchas veces consiguen tener una mayor participación del mercado y por lo tanto mejores resultados económicos.

Las tecnologías de la información y comunicación (TIC's) en nuestro país han tenido un evidente crecimiento, según cifras presentadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en los últimos cinco años se ha incrementado en 13,7 puntos el número de computadoras portátiles en los hogares y un incremento de 0,3 puntos de computadoras de escritorio. De igual manera el número de celulares por hogar mantiene un constante crecimiento, pues 9 de cada 10 hogares poseen al menos un teléfono celular, representando para el año 2016 un crecimiento de 8,4 puntos más que en el año 2012.

El internet se ha convertido en uno de los servicios que mayor presencia tiene en los hogares ecuatorianos, según el INEC el 36% de los hogares a nivel nacional tienen acceso a internet, representando 13,5 puntos más que hace cinco años, sin embargo, este crecimiento no se limita únicamente al área urbana, pues en el área rural el incremento es de 11,6 puntos más que hace cinco años. Evidenciando de esta manera que el internet prácticamente puede ser considerado como un servicio necesario dentro de cualquier hogar ecuatoriano.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2017), del número de personas que usan internet a nivel nacional, el 54,1% accede desde su hogar, para el área urbana el porcentaje de personas que acceden a internet desde su hogar llega a la cifra de 59,5%, caso contrario al área rural donde el predominio se da en el acceso público al internet con un porcentaje del 36,8%.

El incremento del uso de la tecnología en nuestro país poco a poco va ganando terreno y esto lo confirma las cifras presentadas por el INEC

donde para el año 2016 apenas el 11,5% de la población son consideradas analfabetas digitales, es decir 9,9 puntos menos comparados con el año 2012.

Con el incremento en el acceso a internet y el uso de las diferentes herramientas tecnológicas, se da el aumento en el uso de las redes sociales que al cabo de la última década se han convertido en uno de los medios más efectivos para hacer publicidad. Según el portal web "PuroMarkeing", el 84% de los consumidores utilizan las redes sociales, para la gran mayoría de clientes el uso de estos medios digitales se ha convertido en un medio de confianza que les sirve para tomar decisiones al momento de realizar sus compras.

Las redes sociales son una herramienta cada vez más útil, tanto para los usuarios como para las empresas, teniendo en cuenta que las empresas son quienes últimamente están utilizando las redes sociales como una fuente útil de información, siendo la mejora de las ventas uno de los beneficios más importantes que tienen. De acuerdo con el mismo portal "PuroMarketing" más de la mitad de las empresas que utilizan las redes sociales para promocionar sus productos o servicios afirman haber encontrado nuevos clientes.

La influencia de las redes sociales dentro del proceso de compra es absolutamente indiscutible, además permiten tener una estimación de la demanda y tendencias de los consumidores, lo cual permite que las organizaciones conozcan de mejor manera a sus clientes y además les permita diseñar estrategias orientadas a satisfacer las necesidades de sus clientes.

La introducción de la tecnología ha llevado a que los distintos sistemas de información se transformen en elementos importantes dentro de cualquier

organización. Por tal motivo en la actualidad se puede decir que la empresa que no lleve algún sistema de información puede ser considerada una empresa no vanguardista.

A través del uso de los sistemas de información gerencial, las organizaciones logran importantes mejoras, les permite automatizar procesos y les proporciona la información necesaria para la toma de decisiones, su implementación permite que las organizaciones tengan ventajas competitivas o les permite reducir ventajas de los rivales.

En cuanto a la industria láctea especialmente en los derivados de yogurt, área perteneciente al presente trabajo de investigación, es importante tener en consideración que hoy en día los consumidores exigen alimentos con el menor tratamiento y las mejores características nutricionales posibles. Es así como la industria láctea se ha planteado eliminar los efectos indeseables de los procedimientos tradicionales como la pasteurización y la esterilización.

Entre las tecnologías más innovadoras que se están empezando a utilizar podemos mencionar las siguientes: Microfiltración, Altas Presiones Hidrostáticas (APH), Campos eléctricos pulsados y Radiaciones ionizantes, este último tiene los mismos efectos que presenta el proceso tradicional de pasteurización, pero con la ventaja de que no se aplica ningún tipo de tratamiento térmico.

A futuro además de los cambios tecnológicos antes mencionados, la mayor modificación para la industria láctea será la innovación en cuanto al envase del producto, de esta manera, se pretende introducir las botellas de politereftalato de etileno o PET usadas habitualmente para bebidas carbonatadas y botellas de agua. Con lo cual proporcionaría varias ventajas frente al polietileno tradicional de las botellas, por ejemplo, el nuevo

envase de yogurt permitiría mantener todas las vitaminas y sería un envase más amigable con el ambiente.

Tabla 4 Resumen Fuerzas Tecnológicas
Fuente: Investigación Propia

Fuerzas Tecnológicas
OPORTUNIDADES
Crecimiento del número de clientes gracias a la promoción y publicidad en redes sociales debido al incremento en el número de personas que tienen acceso al internet.
Utilización de tecnología innovadora en los procesos de pasteurización que permitan ofrecer un producto enfocado en conservar las características nutricionales del mismo.
AMENAZAS
Alta influencia en la decisión de compra de los consumidores por parte de las empresas competidoras.
Altos costos implicados en la implementación de tecnología vanguardista.

1.2. ANÁLISIS MICRO ENTORNO

Todas las organizaciones se ven afectadas por los diversos componentes del macro entorno, sin embargo, es importante tener en consideración que cualquier organización también opera en un ambiente competitivo más cercano e inmediato y que además contiene a otras organizaciones con las cuales una empresa interactúa de manera directa.

El entorno competitivo incluye diferentes rivales, según Bateman (2009), estos se pueden encontrar entre los competidores actuales, el impacto de nuevos competidores, los productos sustitutos, los proveedores y los clientes. De acuerdo con lo manifestado por Bateman, un administrador exitoso hace mucho más que reaccionar frente al entorno en el cual se desenvuelve la compañía, es capaz de actuar de manera que pueda modificar el entorno de la organización.

Dentro del análisis del micro entorno, se considera el famoso modelo desarrollado por Michael Porter, profesor de la Universidad de Harvard y notable influyente en términos de administración estratégica, el modelo de Porter permite analizar las distintas fuerzas competitivas en el entorno de la industria, para de esta manera poder identificar posibles amenazas y oportunidades.

Para Thompson (2012), el modelo de las cinco fuerzas es la herramienta más poderosa y de mayor uso al momento de diagnosticar de manera ordenada cuales son las principales presiones competitivas dentro de un mercado, permitiendo a su vez evaluar las fortalezas e importancias de cada una.

Según lo que menciona Hill y Gareth (2011), cuan mayor sea el poder que tenga cada una de las fuerzas, más condicionada será la capacidad de las empresas para poder incrementar sus precios y obtener mayores utilidades.

El modelo de Porter se basa en cinco fuerzas que dan estructura a la competencia dentro de la industria, estas son: Amenaza de que posibles competidores ingresen al mercado, La rivalidad entre las empresas dispuestas dentro de una industria, Poder de negociación de los clientes, Poder de negociación de los proveedores, Cercanía de productos sustitutos a la industria. Las cuales se analizan a detalle a continuación.

1.2.1. Rivalidad entre Empresas Competidoras

La rivalidad entre empresas competidoras según lo que manifiesta Porter (2006), se da cuando uno o más competidores ven la posibilidad de mejorar su posición de mercado, para lo cual recurren a la manipulación, haciendo uso de tácticas como la competencia de precios, guerras de publicidad, introducción de nuevos productos y ofreciendo mejores servicios.

De acuerdo con Hill y Gareth (2011), esta fuerza se refiere a la contienda competitiva entre las diferentes empresas ya establecidas dentro de una determinada industria, con la finalidad de apoderarse de la participación de mercado de las otras. De esta manera una rivalidad intensa implica menores precios, más gasto destinado a estrategias diferentes al precio o simplemente ambas.

Debido a que la intensa rivalidad reduce los precios e incrementa los costos, esto genera que las utilidades de la industria se reduzcan. Por lo tanto, si la rivalidad es menos intensa, permite que las empresas puedan incrementar los precios o reducir los gastos, generando así un nivel más alto de utilidades en la industria.

Es así como las tácticas de competencia de una organización influyen significativamente en las demás, generando de esta manera represalias, este patrón de acuerdo con lo que menciona Porter (2006), puede mejorar la situación de la empresa, sin embargo, si se intensifican los ataques y contraataques todas las organizaciones sufrirán las consecuencias.

En nuestro país de acuerdo a la investigación realizada para el presente trabajo únicamente se logró encontrar información relacionada a una empresa productora de yogurt orgánico, sin embargo, y específicamente dentro del Distrito Metropolitano de Quito no existe una empresa que pueda ser considerada competencia directa, pues no existe un producto que cuente con las mismas bondades y características que ofrece el yogurt orgánico SÜT, por lo que se considera como una oportunidad el hecho de no contar con una empresa que ofrezca un producto similar, lo que nos permite decir de igual manera que es nula la competencia directa para este proyecto.

Sin embargo, es importante mencionar a “LactoAndes”, micro empresa ubicada en el cantón Machachi dedicada apenas hace tres años a la producción de diversos tipos de lácteos, entre sus productos se encuentra el yogurt orgánico “Yomix”. Lo único que se puede mencionar debido a la poca información que se puede obtener acerca de este yogurt, es que su producción se limita a presentar al mercado únicamente el yogurt natural, además se menciona que dicho yogurt cuenta con fermentos lácticos en estado vivo y activo.

Es indudable que dentro del mercado ecuatoriano no hay presencia de un producto diferente al yogurt tradicional que se consume en los numerosos hogares en el país, a pesar de la tendencia cambiante que se vive no únicamente en el Ecuador sino también de manera global por la búsqueda de productos que sean beneficios para la salud. De esta manera se ratifica la necesidad de introducir al mercado un producto beneficioso para la salud que sea 100% orgánico.

Tabla 5 Resumen Rivalidad entre Empresas Competidoras
Fuente: Investigación Realizada

Rivalidad entre Empresas Competidoras
OPORTUNIDADES
Falta de presencia de un producto similar dentro del Distrito Metropolitano de Quito, por lo tanto no existe competencia directa.
Oferta de un producto completamente diferente y variado al yogurt tradicional.
AMENAZAS
Presencia del yogurt “Yomix” únicamente en la ciudad de Machachi.

1.2.2. Entrada Potencial de Nuevos Competidores

Son competidores potenciales todas aquellas organizaciones que actualmente no están compitiendo en la industria, pero tienen la capacidad de hacerlo si así lo deciden.

Los nuevos competidores en una industria de acuerdo con lo que manifiesta Porter (2006), aportan más capacidad, mayor deseo de conquistar el mercado y recursos, con lo cual puede suceder que se reduzcan los precios o se incrementen los costos de aquellas organizaciones ya establecidas.

Según Hill y Gareth (2011), las empresas ya establecidas en una industria suelen intentar desanimar a los potenciales competidores de ingresar debido principalmente a que entre mayor sea el número de empresas que lo hagan, más difícil será para esas empresas consolidadas proteger su participación de mercado.

Para Porter (2006), el riesgo de entrada de nuevos competidores depende de las dimensiones de las barreras de entrada, cuanto mayor sean estas barreras, más fácil será mantener a los competidores fuera de la industria.

En su libro Estrategia Competitiva, Michael Porter hace referencia a seis principales barreras de entrada, las Economías de Escala, Productos Diferenciados, Necesidad de Capital, Costos Cambiantes, Acceso a Canales de Distribución y Costos Independientes de las Economías de Escala.

En cuanto a la inversión inicial para el presente proyecto, podemos decir que es moderada debido a que se plantea la posibilidad de producir el yogurt orgánico de manera artesanal, por lo tanto, no se necesita mayor inversión para la puesta en marcha de este tipo de proyecto. De esta manera se puede decir que el componente financiero no se puede constituir como un limitante para la entrada de nuevos competidores.

Para emprender con este tipo de negocio se necesita un cierto conocimiento relacionado a la producción del yogurt, este conocimiento es aún mayor si se trata de un yogurt 100% orgánico, la experiencia en la producción se debe especialmente a lo que se refiere al tipo de cultivo necesario para que el yogurt tenga la consistencia necesaria para que sea un producto benéfico para la salud.

Además, es importante considerar que es necesario llevar a cabo un estudio de factibilidad para la puesta en marcha de un negocio similar. Situación que es totalmente contraria a lo que se puede observar dentro de la población ecuatoriana. Por tal motivo se puede decir, que falta de experiencia a la hora de establecer un emprendimiento semejante, constituye una importante barrera de entrada.

Debido a que en el mercado ecuatoriano ya está presente una micro empresa dedicada a la producción de otro yogurt orgánico, más sin embargo siendo el mismo un producto que no cuenta con una amplia presencia y sin una marca establecida dentro del mercado capitalino, el establecimiento del yogurt SÜT, como el primer yogurt orgánico permitirá que la entrada de nuevos competidores se dificulte debido a que los consumidores tendrán en mente la primera marca de yogurt orgánico en el mercado de la capital.

La propuesta de yogurt que se presenta goza de ciertos beneficios que, además de ser un producto 100% orgánico, se presenta con una baja cantidad de sodio, bajo en grasa, sin azúcar agregada y lo más importante es un yogurt sin conservantes. Estos beneficios resultan interesantes para las personas en general y especialmente para aquellos que buscan un producto beneficioso para la salud, reiterando una vez más la tendencia existente por la búsqueda de una vida más saludable. Lo que implica una dificultad para que otro producto ingrese al mercado entregando alguna diferenciación a lo que presenta el proyecto.

Tabla 6 Resumen Entrada Potencial de Nuevos Competidores
Fuente: Investigación Realizada

Entrada Potencial de Nuevos Competidores
OPORTUNIDADES
Barrerras en el conocimiento y experiencia necesaria para la producción de yogurt orgánico.
Preferencia por parte del consumidor por ser los primeros en entrar al mercado capitalino con un yogurt 100% orgánico.
AMENAZAS
Debido a una moderada necesidad de inversión inicial, el componente financiero no es un limitante para la entrada de nuevos competidores.

1.2.3. Productos Sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos productos de diferentes industrias o negocios que tienen la capacidad de satisfacer necesidades similares de los clientes.

Para Porter (2006), los productos sustitutos limitan los rendimientos potenciales de la industria, pues se imponen límites a los precios dejándolos sin rentabilidad. De igual forma Porter manifiesta que un producto sustituto no sólo limita las utilidades de la organización en

tiempos corrientes, sino que también pueden llegar aminorar las ganancias que la industria es capaz de obtener en tiempos de prosperidad.

De acuerdo con lo que manifiesta Hill y Gareth (2011), la existencia de productos sustitutos constituye una fuerte amenaza debido a que restringe la capacidad de la organización para poder establecer los precios de sus productos, y por lo tanto limita la rentabilidad de la industria.

Por el contrario, si los productos de una industria tienen pocos sustitutos, las empresas tendrán la plena capacidad para incrementar los precios y obtener ganancias.

Los productos o servicios que se constituyen como sustitutos o similares que se pueden encontrar en el mercado ecuatoriano son diversos, muchos de ellos pertenecen a empresas exitosas y que poseen amplia trayectoria en el mercado nacional. Estos son los yogures tradicionales que se han ganado un espacio en la mente y hogar de los ecuatorianos.

En el Distrito Metropolitano de Quito existen varios yogures que pueden ser encontrados en cualquier tienda de barrio o supermercado, según la revista Ekos en su publicación presentada en el año 2017 relacionada al top de las marcas en el Ecuador y dentro de la categoría Yogurt, entre las principales marcas tenemos las siguientes:

- Yogurt Toni: Es la marca más conocida en el mercado, su diversificación es muy amplia, se pueden encontrar presentaciones desde la tradicional de 1 o 2 litros hasta presentaciones personales o para el lunch escolar. Presenta además de su tradicional yogurt, un postre de yogurt llamado “yogurmet” y un batido de yogurt. Sus tradicionales yogures se ofrecen en distintos sabores como frutilla,

mora, durazno, sabor natural e inclusive se puede encontrar una presentación dietética.

- Yogurt Chivería: Su producto se lo puede encontrar en presentaciones de 200 cm3, se ofrece en varios sabores como frutilla, cereza, pera, vainilla, sabor natural y dietético.

- Yogurt Alpina: Su yogurt se lo presenta diferente al resto pues contiene trozos de fruta, se lo puede encontrar en diferentes sabores como fresa, mora, guanábana. Sus presentaciones van desde la tradicional botella plástica, así como vasos plásticos e inclusive existe una presentación en funda. Este producto se lo vende como un yogurt que ayuda a normalizar las funciones digestivas y la regeneración de flora intestinal.

- Yogurt Pura Crema: Este yogurt se lo puede encontrar en presentaciones de 1 y 2 litros, sus sabores son variados y se lo vende principalmente en funda debido a que es considerado como uno de los más económicos del mercado.

Estos productos son considerados como sustitutos y representan una amenaza para el presente proyecto pues tienen el potencial de abarcar el mercado al que se persigue. Sin embargo, todos estos productos se consideran bienes industrializados y para alargar su tiempo de permanencia en las estanterías, contienen conservantes. De esta manera se considera que la diferenciación que presenta el yogurt 100% orgánico SÜT de no contener ningún conservante y poseer los beneficios antes mencionados, constituyen los puntos fuertes de este proyecto.

Tabla 7 Resumen Productos Sustitutos
Fuente: Investigación Realizada

Productos Sustitutos
OPORTUNIDADES
Diferenciación frente al yogurt tradicional al no contener conservantes.
AMENAZAS
Existencia de una amplia y variada oferta de yogures tradicionales en el mercado, por lo cual la amenza de productos sustitutos es alta.
Posibilidad que las marcas tradicionales de yogurt acaparen el mercado objetivo del proyecto.

1.2.4. Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores, según Hill y Gareth (2011), son todas aquellas organizaciones que abastecen los insumos necesarios dentro de una determinada industria, los mismos pueden ser materiales, servicios y mano de obra.

El poder de negociación de los proveedores de acuerdo con lo que manifiesta Porter (2006), se refiere básicamente a la capacidad que estos tienen para incrementar el precio de los insumos, ampliar los costos de la industria o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen.

Por lo tanto, los proveedores poderosos se constituyen como una amenaza pues tienen la competencia de reducir las utilidades de la industria al incrementar los costos de las empresas que la conforman. Por el contrario, si el proveedor es débil las empresas tienen la oportunidad de reducir el precio de los productos y exigir una mayor calidad.

Porter (2006), menciona que un proveedor es poderoso si cumple con las siguientes condiciones, El proveedor se encuentra menos fragmentado que

los clientes, La industria no es importante para el proveedor, y El producto del proveedor es importante para el cliente.

El presente proyecto para su puesta en marcha no exige de mayores proveedores, los mismos que se pueden encontrar sin ninguna dificultad. De tal manera que se puede decir que el poder de negociación de los proveedores es bajo, en el mercado nacional se puede encontrar una gran diversas de los mismos, los cuales permitirán tomar la mejor decisión a la hora de contar con insumos que sean los más idóneos para todo el proceso de producción del yogurt.

Entre los principales insumos que se puede encontrar para la producción del yogurt están la leche, cultivos lácticos y saborizantes, en cuanto a la leche su adquisición no será problema pues a tan solo 30 minutos al sur del Distrito Metropolitano de Quito se encuentra la ciudad de Machachi, capital del cantón Mejía, ciudad conocida por su gran producción lechera, por tal motivo encontrar un proveedor de leche que cumpla los estándares necesarios para una producción adecuada no será problema. Además, se puede encontrar algunas fincas orgánicas donde su ganado se alimenta de pasto 100% orgánico, insumo que añadirá mayor valor agregado para el proyecto.

En cuanto a la obtención de los cultivos lácticos y los saborizantes, dichos insumos son fáciles de encontrar, pues su venta se puede localizar en cualquier tienda especializada en el sector agrícola y ganadero. Inclusive debido al gran avance de la tecnología estos insumos se los pueden localizar mediante populares páginas web como MercadoLibre y similares.

Otros insumos necesarios para el proyecto son las botellas de vidrio y las etiquetas necesarias para la presentación del producto final, en el mercado

nacional el número de proveedores es bastante amplio y se pueden encontrar estos insumos sin ninguna dificultad, dando la posibilidad de cambiar de proveedor si el caso lo amerita.

Para la puesta en marcha de este proyecto se necesita la adquisición de ciertos equipos necesarios para la producción, como: equipo multiproceso para yogurt, refrigeradora especializada para producción y adecuaciones técnicas necesarias, estos insumos pueden ser negociados con varios proveedores los cuales pueden ofrecer el soporte técnico necesario.

El poder de negociación de los proveedores para el presente proyecto se constituye como una oportunidad debido a que en el mercado nacional se pueden encontrar diversas opciones de acuerdo con los requerimientos que la demanda exija.

Tabla 8 Resumen Poder de Negociación de los Proveedores
Fuente: Investigación Realizada

Poder de Negociación de los Proveedores
OPORTUNIDADES
Proveedores de insumos pueden ser localizados sin ninguna dificultad dentro y fuera del Distrito Metropolitano de Quito, por lo que el poder de negociación de los porveedores es bajo.
AMENAZAS
Poca existencia de fincas que cumplan con el estándar necesario para que sean certificadas como orgánicas, evitando adquirir un insumo que añada mayor valor agregado al proyecto.

1.2.5. Poder de Negociación de los Consumidores

Los compradores, según Hill y Gareth (2011), pueden ser tanto clientes individuales (consumidor final) o como empresas que distribuyen los productos a los clientes, siendo estos minoristas o mayoristas.

El poder de negociación de los consumidores se refiere a su capacidad para negociar los precios que las empresas fijan por sus productos o pueden incrementar los costos de las empresas al exigir una mayor calidad o servicio.

De igual manera que los proveedores, Porter (2006), manifiesta que los consumidores serán poderosos si cumplen con determinadas condiciones como, Compra de grandes volúmenes, Productos que adquieren son estándar y Productos de baja calidad.

Un consumidor poderoso se constituye una amenaza debido a que puede reducir los precios e incrementar los costos, logrando de esta manera reducir las utilidades en una industria. Por el contrario, si un consumidor es débil la organización puede incrementar los precios e inclusive los costos.

Debido a que en el Distrito Metropolitano de Quito no existe una competencia directa, el poder de negociación de los consumidores es alto pues su decisión de compra estará dispuesta conforme el precio fijado para el yogurt orgánico SÜT. El precio a fijar debe ser estimado en base a la calidad, innovación y beneficios que presenta el producto, teniendo en consideración que son atributos que no se encuentran en ningún otro producto similar.

Como el yogurt constituye uno de los productos más consumidos dentro de los hogares y la oferta del yogurt es diversa y depende de aspectos como el precio, presentación, sabores, promociones, complementos, cantidad entre otros, para este caso en particular el poder de negociación de los consumidores igualmente es alto.

Cabe mencionar que debido a que el proyecto trata de un producto nuevo e innovador, el número de personas que decidan consumir el yogurt será reducido durante los primeros meses en el mercado capitalino, por lo que cada cliente nuevo que decida probar el yogurt será esencial para futuras recomendaciones.

Dada la naturaleza del proyecto, se contempla no únicamente contar con clientes directos, sino también con clientes–intermediarios, los cuales se encuentran comprendidos por las grandes cadenas de autoservicio dedicadas a la venta de productos orgánicos y no orgánicos, para este tipo de clientes considerando el gran poder de mercado que poseen, el poder de negociación también es alto.

Tabla 9 Resumen Poder de Negociación de los Consumidores
Fuente: Investigación Realizada

Poder de Negociación de los Consumidores
AMENAZAS
Al no existir competencia directa, el poder de negociación de los consumidores es alto, pues su decisión de compra estará dispuesta de acuerdo al precio fijado para el producto.
Alto poder de negociación de los clientes-intermediarios al tratarse de grandes cadenas de autoservicio dedicadas a la venta de productos orgánicos y no orgánicos.

1.3. MATRIZ EFE

La matriz de evaluación de factores externos de acuerdo con lo que manifiesta David (2013), permite que se realice un resumen y evaluación de la información referente a factores económicos, culturales, sociales, demográficos, políticos, legales y tecnológicos.

Su elaboración es bastante sencilla, consiste en la realización de un listado de los factores externos de la organización, considerando tanto las oportunidades como las amenazas, después es necesario asignar a cada factor una ponderación, que se encuentre entre 0,00 (no importante) y 1,0 (más importante), posteriormente como lo menciona David (2013), a cada factor externo se le asigna una calificación de 1 a 4 puntos para que sean multiplicados por cada ponderación, de esta manera se obtendría una puntuación ponderada, finalmente se suman las puntaciones ponderadas para llegar a determinar la puntuación total.

De esta manera David (2013), menciona que una puntuación total de 4,0 indica que la organización está respondiendo a las oportunidades y amenazas existentes en la industria, dicho de otra manera, las estrategias de la organización aprovechan las oportunidades existentes y minimizan los efectos de las amenazas externas. De tal forma que una puntuación total de 1,0 manifiesta que las estrategias no están evitando las amenazas ni aprovechando las oportunidades.

Factores Externos	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
OPORTUNIDADES			
Apertura de mercados europeos, gracias al tratado de libre comercio con la Unión Europea.	0,02	1	0,02
Acercamiento por parte del gobierno en la búsqueda de una mejor situación política para el país.	0,04	3	0,12
Crecimiento económico favorable en los países vecinos y en la región.	0,02	2	0,04
Leve crecimiento de la economía ecuatoriana especialmente en el sector de la manufactura.	0,05	3	0,15
Aumento en el consumo de los hogares ecuatorianos.	0,06	4	0,24
Tendencia de la sociedad por el cuidado de la salud.	0,03	3	0,09
Incremento constante en el consumo de yogurt.	0,05	4	0,20
Incremento en el número de personas con un ritmo de vida acelerado que impulsa el incremento de los productos "on-the-go".	0,01	3	0,03
Crecimiento del número de clientes gracias a la promoción y publicidad en redes sociales debido al incremento en el número de personas que tienen acceso al internet.	0,02	4	0,08
Utilización de tecnología innovadora en los procesos de pasteurización que permitan ofrecer un producto enfocado en conservar las características nutricionales del mismo.	0,02	2	0,04
Falta de presencia de un producto similar dentro del Distrito Metropolitano de Quito, por lo tanto no existe competencia directa.	0,05	4	0,20
Oferta de un producto completamente diferente y variado al yogurt tradicional.	0,03	3	0,09
Barrerras en el conocimiento y experiencia necesaria para la producción de yogurt orgánico.	0,01	2	0,02
Preferencia por parte del consumidor por ser los primeros en entrar al mercado capitalino con un yogurt 100% orgánico.	0,03	3	0,09
Diferenciación frente al yogurt tradicional al no contener conservantes.	0,03	3	0,09
Proveedores de insumos pueden ser localizados sin ninguna dificultad dentro y fuera del Distrito Metropolitano de Quito, por lo que el poder de negociación de los porveedores es	0,01	4	0,04
AMENAZAS			
Inestabilidad política que tradicionalmente ha tenido el país.	0,03	3	0,09
Carencia de una adecuada política comercial.	0,05	3	0,15
Reducción en el presupuesto general del estado.	0,03	2	0,06
Bajo crecimiento económico del país frente a países vecinos.	0,03	2	0,06
Resistencia al cambio por la compra de un producto nuevo y diferente al tradicional.	0,05	4	0,20
Alta influencia en la decisión de compra de los consumidores por parte de las empresas competidoras.	0,05	2	0,10
Altos costos implicados en la implementación de tecnología vanguardista.	0,02	1	0,02
Presencia del yogurt "Yomix" únicamente en la ciudad de Machachi.	0,03	2	0,06
Debido a una moderada necesidad de inversión inicial, el componente financiero no es un limitante para la entrada de nuevos competidores.	0,05	4	0,20
Existencia de una amplia y variada oferta de yogures tradicionales en el mercado, por lo cual la amenza de productos sustitutos es alta.	0,04	3	0,12
Posibilidad que las marcas tradicionales de yogurt acaparen el mercado objetivo del proyecto.	0,03	3	0,09
Poca existencia de fincas que cumplan con el estándar necesario para que sean certificadas como orgánicas, evitando adquirir un insumo que añada mayor valor agregado al	0,04	1	0,04
Al no existir competencia directa, el poder de negociación de los consumidores es alto, pues su decisión de compra estará dispuesta de acuerdo al precio fijado para el producto.	0,04	3	0,12
Alto poder de negociación de los clientes-intermediarios al tratarse de grandes cadenas de autoservicio dedicadas a la venta de productos orgánicos y no orgánicos.	0,03	2	0,06
TOTAL	1,00		**2,91**

Figura 6 Matriz EFE

Fuente: Investigación Realizada

De acuerdo con la matriz de factores externos presentada, la misma presenta una valoración total ponderada de 2,91 para el presente trabajo de investigación, por lo tanto, al tratarse de un puntaje positivo y al ubicarse por sobre el promedio, la matriz EFE manifiesta que se podrá responder de manera óptima a las oportunidades y amenazas existentes en la industria, es decir. Se aprovechará con

eficacia las oportunidades existentes minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1. INTRODUCCIÓN

El estudio de mercado tiene como objetivo primordial brindar la ayuda necesaria al momento de la creación de un plan de negocios, su correcta elaboración permite determinar si una proporción de la población comprará un producto o servicio específico, para lo cual, es necesario realizar un proceso sistemático de recolección y análisis de información proveniente de los clientes, competidores y del mercado, llegando inclusive a considerar diversas variables como el género, edad, ubicación geográfica, entre otros, (Baca, 2013).

La importancia del desarrollo de un estudio de mercado en cualquier proyecto radica principalmente en el análisis que se efectúa con el propósito de evitar posibles fracasos y pérdidas, además, como lo manifiesta Baca Urbina (2013), permite obtener respuestas a varias preguntas relacionadas con las tendencias existentes en el mercado, el pensamiento que tienen los consumidores acerca de los productos presentes en el mercado, y el grado de satisfacción de las necesidades del consumidor por los productos que se ofertan en el mercado.

Además, el estudio de mercado permite descubrir la manera de actuar de los consumidores y una vez que se ha efectuado la investigación, permite determinar la mejor manera para poder comercializar el producto. Esta acción se da gracias al conocimiento que se tiene acerca de los clientes, su ubicación, y la cantidad - calidad del producto que desean, (Sapag y Sapag, 2011).

La puesta en marcha de una investigación de mercados siguiendo una metodología adecuada permitirá al término de la misma tener resultados válidos que posibiliten tomar decisiones adecuadas minimizando el riesgo. Además, se contará con información que permitirá determinar la viabilidad de la venta o prestación de un producto o servicio y que el proyecto será capaz de generar los recursos necesarios para recuperar la inversión realizada en el mismo.

2.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercados desempeña un papel clave dentro del marketing, pues se trata de una herramienta que permite explorar nuevas oportunidades en el mercado.

Según lo que manifiesta, McDaniel y Gates (2016), pág. 3, la investigación de mercados consiste en la "planeación, recolección y posterior análisis de datos relevantes para la toma de decisiones de marketing y en la comunicación de los resultados de este análisis a la dirección".

La investigación de mercados de acuerdo con Malhotra (2008), se basa en la aplicación de un proceso que sigue varias etapas que requieren de una planeación metódica, para de esta manera poder aportar con información específica que permita evidenciar una determinada situación real.

Malhotra (2008), manifiesta que la investigación de mercados abarca la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso de la información, para lo cual dicha información y metodología debe ser objetiva y realizada de forma imparcial. Aunque, de igual manera expone que siempre se encuentra influida por la filosofía del investigador.

Para el presente trabajo de investigación, el desarrollo de la investigación de mercados permitirá obtener más información respecto a nuestro mercado meta, así como también permitirá determinar la eventual viabilidad del proyecto, la misma que posiblemente está fundamentada en la falta de un producto lácteo que cumpla con las características que ofrece el yogurt orgánico SÜT.

2.2.1. Segmentación de Mercado

La segmentación de mercado consiste en dividir un mercado en diferentes grupos de compradores, según lo que manifiesta Kotler (2007), esta división se puede dar en base a sus necesidades, características o conducta, y que además podrían necesitar productos o una mezcla de marketing distinta.

De acuerdo con lo que menciona Kotler (2007), mediante una segmentación del mercado, se divide un grande y heterogéneo mercado en segmentos más pequeños, para de este modo llegar a ellos de la manera más eficiente y efectiva con los bienes o servicios que se ajusten de la mejor manera a sus necesidades.

Para la segmentación del mercado en el presente trabajo de investigación, se estimó tomar en consideración las principales variables que permitan describir a los potenciales clientes de acuerdo con el tipo de producto que se pretende ofrecer al mercado.

- La segmentación geográfica, implica dividir un mercado en distintas zonas geográficas, las mismas que pueden ser en base a países, regiones, provincias o ciudades. Para el presente proyecto, se realizará una segmentación basada en la provincia de Pichincha y en el Distrito Metropolitano de Quito.

- La segmentación demográfica consiste en dividir un mercado en grupos de acuerdo con diversas variables como la edad, género, tamaño de familia, nivel de ingresos, ocupación y educación. Para el caso del presente proyecto, no existe distinción alguna de género, mientras que la edad abarca a personas desde los 18 años en adelante.

  Por su parte, el nivel de ingresos comprenderá a las personas de un nivel económico medio y alto, para el caso de la ocupación, integra tanto a estudiantes como profesionales.

- La segmentación psicográfica, implica dividir un mercado en diferentes grupos de acuerdo con aspectos como la clase social, el estilo de vida o características particulares de la personalidad. Para el proyecto, se considera que esta segmentación se puede basar únicamente en ligeros aspectos del estilo de vida, debido a que el yogurt SÜT está enfocado aquellas personas que buscan tener un estilo de vida más saludable, aunque es importante considerar que el producto del presente proyecto se encuentra enfocado a todas aquellas personas que desean un producto diferente y saludable del tradicional.

2.2.2. Segmento Objetivo

Para el presente trabajo de investigación se considera como segmento objetivo al cual se desea atender la población que cumple con las siguientes características, que se encuentre ubicada en la provincia de Pichincha, específicamente dentro del Distrito Metropolitano de Quito, sin distinción de género, con un nivel económico medio y alto, cuya edad se encuentre comprendida a partir de los 18 años, y sin ningún estilo de vida en particular.

2.2.3. Tamaño de la Población

Considerando que el objetivo de una investigación de mercados reside en la obtención de información acerca de ciertas características de una población, de acuerdo con Malhotra (2008), una población es la suma de todos los elementos que comparten similares características y que por lo tanto componen el universo para el interés de la investigación de mercados.

De acuerdo con proyecciones realizadas por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en el Ecuador la población total para el año 2018 será de 17’023.408 habitantes, mientras que para la provincia de Pichincha la población será de 3’116.111 habitantes, y en el Distrito Metropolitano de Quito la población llegará a ubicarse en 2’690.150 habitantes.

Por su parte de acuerdo con el INEC, se estima para el año 2018 en la ciudad de Quito una población de 1’740.323 personas con edades comprendidas desde los 18 años en adelante.

Tabla 10 Proyección de la Población
(Año 2018)
Fuente: (INEC, 2018)

Lugar	Habitantes
Ecuador	17'023.408
Pichincha	3'116.111
Quito	2'690.150

Según cifras presentadas por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), apenas el 1,9% de la población corresponde a un nivel

económico alto, mientras que el 34% de la población pertenece a un nivel económico medio, por lo tanto, se tiene un porcentaje total del 35,9% de la población que reúne las características para componer el universo de estudio, de esta manera se tiene un universo de 624.776 personas.

De esta manera, el tamaño de la población para el presente proyecto corresponde a las personas con edades desde 18 años, que habitan en el Distrito Metropolitano de Quito y cuyo nivel económico es medio y alto. Por lo tanto, se estima un universo promedio de 624.776 personas.

2.2.4. Tamaño de la Muestra

Una muestra de acuerdo con lo que manifiesta McDaniel y Gates (2016), es un subconjunto de todos los miembros de una población de interés, de la cual se obtiene información con el objetivo de realizar estimaciones sobre diversas características de la población.

Antes de la determinación del tamaño de la muestra es necesario precisar el tipo de muestreo a realizar, para lo cual, se considera que existen dos principales tipos de muestreo, los mismos que se encuentran agrupados en muestreos probabilísticos y no probabilísticos, para McDaniel y Gates (2016), el muestreo probabilístico consiste en que cada elemento de la población tiene una probabilidad de selección diferente a cero, lo cual a su vez difiere con el muestreo no probabilístico, donde los elementos de la población son seleccionados en forma no aleatoria.

Para el presente proyecto se realiza un muestreo probabilístico, razón por la cual cada elemento de la muestra será seleccionado de acuerdo con los estrictos parámetros definidos con anterioridad, para de esta manera

evitar obtener un sesgo en la representatividad de la información obtenida.

Por su parte, al utilizarse un muestreo probabilístico, McDaniel y Gates (2016), manifiestan que hay cuatro tipos de muestreo dentro de este grupo, entre los cuales están: Muestreo Aleatorio Simple, Muestreo Sistemático, Muestreo Estratificado y Muestreo Grupal. Para el proyecto se considera la utilización de un muestreo aleatorio simple, dado a que cada elemento de la muestra será seleccionado con completa aleatoriedad y no se utilizará un intervalo de selección y tampoco se llegará aplicar un estrato al universo de estudio.

Además, dentro de la determinación del tamaño de la muestra, de acuerdo con lo que expresa Malhotra (2008), es apropiado definir el alcance, tiempo y marco muestral, de esta manera, la información obtenida será resultado de un muestreo aplicado en el Distrito Metropolitano de Quito, en un tiempo estimado de dos a tres meses y cuyo marco muestral definido como el listado de los elementos que conforman el universo de estudio, será el mapa geográfico de la ciudad capital.

Según lo que manifiesta McDaniel y Gates (2016), pág. 309, el tamaño de la muestra "es el subconjunto identificado y seleccionado de la población para la encuesta, elegido porque representa al grupo entero".

La fórmula a utilizar para el cálculo del tamaño de la muestra, con una población conocida es:

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

Donde:

- n = Tamaño de la muestra
- N = Tamaño de la población
- z = Estadístico para un nivel de confianza de 95%
- p = Probabilidad de ocurrencia de un evento
- q = Probabilidad de no ocurrencia de un evento
- e^2 = Porcentaje de error al cuadrado

Por lo tanto, la fórmula sería:

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

$$n = \frac{(1{,}96)^2 * 0{,}50 * 0{,}50 * 624.776}{(0{,}05)^2 * (624.776-1) + 0{,}50 * 0{,}50 * (1{,}96)^2}$$

$$n = 383{,}92$$

De esta manera se puede determinar que el tamaño de la muestra para que represente significativamente al universo de investigación, con un nivel de confianza del 95%, es de 384 elementos.

2.2.5. Encuesta

De acuerdo con lo que manifiesta Munch Galindo (2005), la encuesta es una técnica que consiste en la obtención de una determinada información

acerca de una muestra, se lo realiza por medio de la aplicación de un cuestionario.

Para la realización de la investigación de mercados se considera necesaria la aplicación de esta técnica, la cual tendrá como mínimo 384 encuestas, las mismas que serán llevadas a cabo a la población ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito y cuyas características están basadas en el segmento objetivo del presente proyecto.

Por lo tanto, se llevará a cabo la aplicación de encuestas físicas acompañadas de muestras del producto, para de esta manera poder tener un mayor conocimiento acerca de nuestros potenciales clientes en aspectos relacionados a su intención de compra, conocimiento del producto y, preferencias y gustos.

2.2.6. Objetivos de la Encuesta

- Determinar el nivel de aceptación que tendría el proyecto en el mercado al cual se enfoca el producto.
- Evidenciar la necesidad existente en el mercado por un producto diferente al tradicional.
- Determinar las características de mayor gusto en las personas que consumen productos similares.
- Precisar el importe más idóneo para el producto.
- Identificar cuáles serían los mejores canales de distribución para el producto.
- Reconocer los medios publicitarios más adecuados mediante los cuales el producto llegue a ser conocido por parte del segmento objetivo.

2.2.7. Tipo de Estudio

De acuerdo con lo que señala Hernández Sampieri (2014), se lleva a cabo un estudio exploratorio cuando el objetivo de la investigación es examinar un tema poco estudiado, del cual se tiene dudas o no se ha afrontado antes.

Debido a que se trata de un producto nuevo, novedoso y poco explorado, se recurre a este tipo de estudio para tener conocimiento acerca de los diferentes aspectos importantes para el proyecto, que serán resultantes de la aplicación académica en áreas como administración, marketing y finanzas que, a su vez, serán fundamentales para determinar la factibilidad de la puesta en marcha del proyecto, que se constituye como el objetivo principal de la investigación.

2.2.8. Diseño de la Encuesta

ENCUESTA

El objetivo de la presente encuesta consiste en determinar el nivel de aceptación que tendría la introducción al mercado capitalino de un yogurt 100% orgánico, entendido como un producto que no contiene conservantes. ¡De la finca directo a su hogar!

1. Género

    a) Masculino
    b) Femenino

2. ¿Cuál es su edad?

    a) Menos de 12 años
    b) De 13 a 25 años
    c) De 26 a 35 años
    d) De 36 a 44 años
    e) Más de 45 años

3. ¿El yogurt se encuentra dentro de sus hábitos de consumo?

    a) SI
    b) NO

4. ¿Cuál es la principal razón por la cual consume yogurt?

    a) Considero que es saludable
    b) Es un producto delicioso
    c) Me gusta disfrutarlo con otro alimento
    d) Costumbre de la infancia
    e) Otro (por favor indique) ……

5. ¿En qué momento del día prefiere consumir yogurt?

    a) En el desayuno
    b) Como break a media mañana o media tarde
    c) Por las noches
    d) Otro (por favor indique) …….

6. ¿Para usted que aspectos son importantes al momento de consumir yogurt?

    a) Calidad
    b) Presentación del producto
    c) Sabor
    d) Marca del yogurt

e) Otro (por favor indique) ……..

7. Al momento de consumir yogurt ¿Qué presentaciones prefiere?

a) Individual (250 ml)
b) 1 Litro (1000 ml)
c) Otro (por favor indique) ……

8. Al consumir yogurt ¿Qué sabores son de su preferencia?

a) Frutos Rojos
b) Fresa
c) Mora
d) Durazno
e) Otro (por favor indique) …….

9. ¿Con qué frecuencia consume yogurt?

a) Una vez por día
b) Una vez por semana
c) Más de una vez por semana
d) Ocasionalmente al mes

10. ¿Se considera una persona preocupada por su salud?

a) SI
b) NO

11. ¿Ha consumido algún producto lácteo orgánico (sin conservantes)?

a) SI
b) NO

12. ¿Conoce cuáles son los beneficios de consumir productos orgánicos?

    a) SI
    b) NO

13. ¿Conoce en el mercado algún yogurt (orgánico) diferente al tradicional?

    a) SI
    b) NO

14. ¿Estima que sería interesante encontrar en el mercado una propuesta de yogurt diferente?

    a) SI
    b) NO

15. ¿Consideraría consumir un yogurt diferente al tradicional, si este es completamente orgánico (sin conservantes), con ingredientes naturales, sin azúcar adicionada y además es bajo en sodio y grasas?

    a) SI
    b) NO

16. ¿Con qué alimentos le gustaría complementar su consumo de yogurt?

    a) Frutos Secos
    b) Granola
    c) Almendras
    d) Otro (por favor indique) ……

17. ¿En promedio cuánto gasta en la compra de yogurt?

    a) Entre $5,00 y $10,00 dólares
    b) Entre $11,00 y $15,00 dólares

c) Más de $16,00 dólares

18. Al tratarse de un yogurt 100% orgánico ¿Acudiría a un supermercado dedicado especialmente a productos orgánicos para comprar el yogurt?

a) SI
b) NO

19. ¿Cómo le gustaría recibir información acerca del producto (beneficios, promociones, recetas, etc)?

a) Redes Sociales
b) Periódicos, Revistas
c) Página Web
d) Correo Electrónico

GRACIAS POR SU AYUDA

2.2.9. Análisis de Resultados

1.- Género

Tabla 11 Resultados Pregunta Nº1
Fuente: Investigación Realizada

Género	Resultado	Porcentaje
Masculino	223	58%
Femenino	161	42%
TOTAL	**384**	**100%**

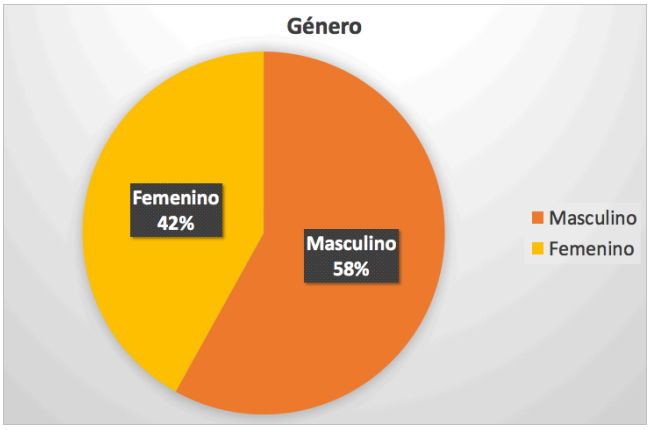


Figura 7 Resultados Pregunta Nº1
Fuente: Investigación Realizada

Del total de personas encuestadas, es decir, 384 encuestados, la mayor parte de las mismas corresponden al género masculino con un 58% del total, es decir 223 personas, mientras que el restante 42% de encuestados corresponden a personas de género femenino. De esta manera se puede evidenciar que se obtuvo una mayor participación del género masculino.

2.- ¿Cuál es su edad?

Tabla 12 Resultados Pregunta Nº2
Fuente: Investigación Realizada

¿Cuál es su edad?	Resultado	Porcentaje
Menos de 18 años	3	1%
De 18 a 25 años	132	34%
De 26 a 35 años	123	32%
De 36 a 44 años	76	20%
Más de 45 años	50	13%
TOTAL	**384**	**100%**

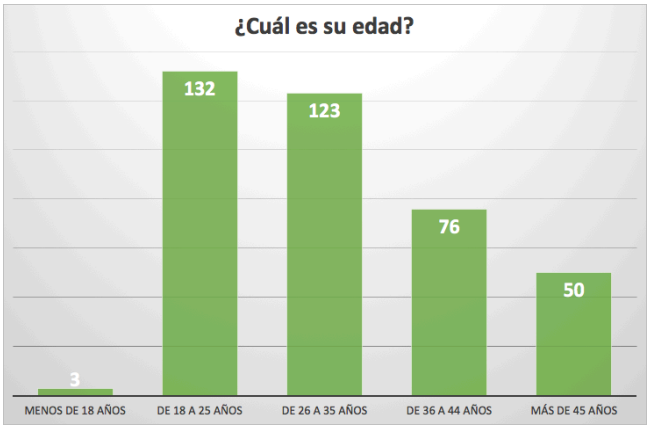


Figura 8 Resultados Pregunta Nº2
Fuente: Investigación Realizada

El 34% de los encuestados pertenecen a un rango de edad comprendido entre los 18 a 25 años, con un menor porcentaje del 32% se encuentran las personas con un rango de edad entre 26 a 35 años, mientras que con un 20% del total de encuestados se encuentran las personas con edades de 36 a 44 años, por su parte con los menores porcentajes de apenas el 13% y el 1% se encuentran las personas con rangos de edad de más de 45 años y menores de 18 años respectivamente.

3.- ¿El yogurt se encuentra dentro de sus hábitos de consumo?

Tabla 13 Resultados Pregunta Nº3
Fuente: Investigación Realizada

¿El yogurt se encuentra dentro de sus hábitos de consumo?	Resultado	Porcentaje
SI	288	75%
NO	96	25%
TOTAL	**384**	**100%**

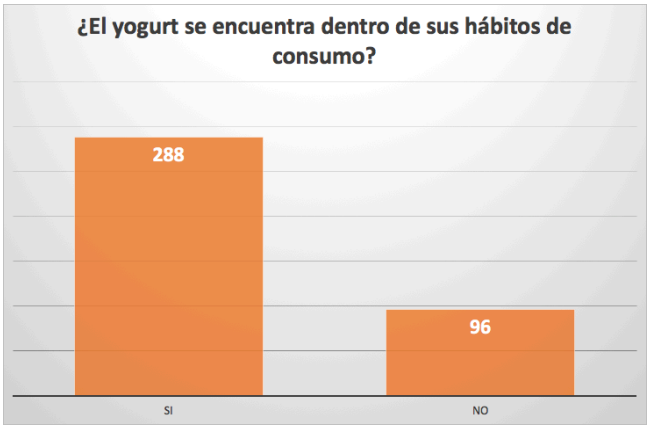


Figura 9 Resultados Pregunta Nº3
Fuente: Investigación Realizada

Del total de encuestados, la mayoría de las personas que representan el 75%, es decir, 288 personas afirman que la adquisición de yogurt se encuentra dentro de sus hábitos de consumo, por su parte el restante 25% manifestó lo contrario, estos resultados expresan la gran acogida que tiene el yogurt como un producto de consumo dentro de los hogares, siendo este aspecto favorable para el presente proyecto debido a su naturaleza.

4.- ¿Cuál es la principal razón por la cual consume yogurt?

Tabla 14 Resultados Pregunta Nº4
Fuente: Investigación Realizada

¿Cuál es la principal razón por la cual consume yogurt?	Resultado	Porcentaje
Considero que es saludable	216	56%
Es un producto delicioso	98	26%
Me gusta disfrutarlo con otro alimento	59	15%
Costumbre de la infancia	9	2%
Otro (por favor indique)	2	1%
TOTAL	**384**	**100%**

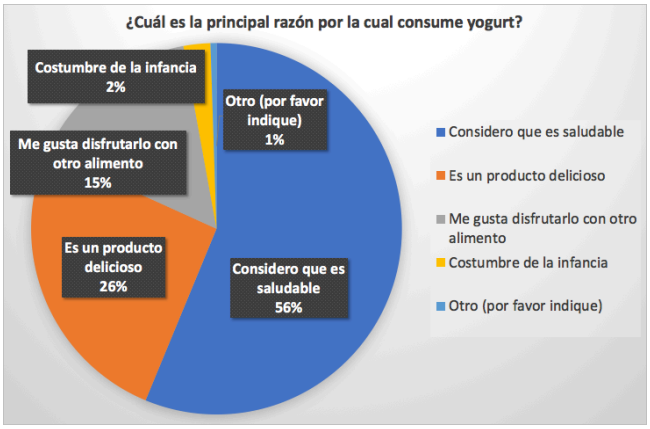


Figura 10 Resultados Pregunta Nº4
Fuente: Investigación Realizada

Más de la mitad del total de encuestados, el 56% manifestó que la principal razón de su consumo de yogurt se debe a que consideran al producto como un alimento saludable, mientras que, con una notable diferencia, el 26% de los encuestados manifestó que consideran al yogurt como un producto delicioso, por su parte el 15% del total manifestó que su consumo de yogurt se debe solamente al disfrute con otro alimento, y finalmente un escaso 3% expresó que su consumo se debe a costumbres de la infancia u otras razones. Los resultados de esta pregunta manifiestan claramente que las personas buscan y consumen un producto que sea beneficioso para su salud, lo cual se constituye como una enorme oportunidad debido a la naturaleza del proyecto y los grandes beneficios que posee.

5.- ¿En qué momento del día prefiere consumir yogurt?

Tabla 15 Resultados Pregunta Nº5
Fuente: Investigación Realizada

¿En qué momento del día prefiere consumir yogurt?	Resultado	Porcentaje
En el desayuno	240	63%
Como break a media mañana o media tarde	111	29%
Por las noches	33	9%
Otro (por favor indique)	0	0%
TOTAL	**384**	**100%**

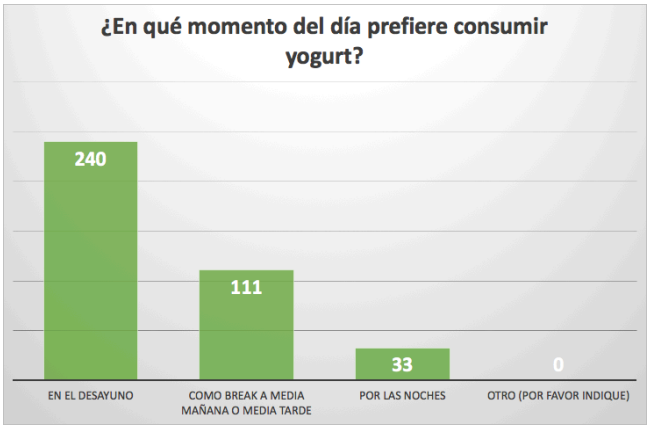


Figura 11 Resultados Pregunta Nº5
Fuente: Investigación Realizada

La gran mayoría de los encuestados que representan el 63% del total revelaron que el momento en el cual consumen yogurt se da durante las mañanas mientras disfrutan del desayuno, un menor porcentaje del 29% manifestó que su consumo de yogurt se da durante un break a media mañana o media tarde, un pequeño porcentaje del 9% expresó que su consumo se da por las noches y ningún encuestado manifestó alguna otra forma de consumo. Estos resultados manifiestan la importancia que tiene el yogurt dentro de la alimentación de las personas pues su consumo se da según los resultados mayormente durante la comida más importante del día.

6.- ¿Para usted que aspectos son importantes al momento de consumir yogurt?

Tabla 16 Resultados Pregunta Nº6
Fuente: Investigación Realizada

¿Para usted que aspectos son importantes al momento de consumir yogurt?	Resultado	Porcentaje
Calidad	150	39%
Presentación del producto	59	15%
Sabor	67	17%
Marca del yogurt	108	28%
Otro (por favor indique)	0	0%
TOTAL	**384**	**100%**

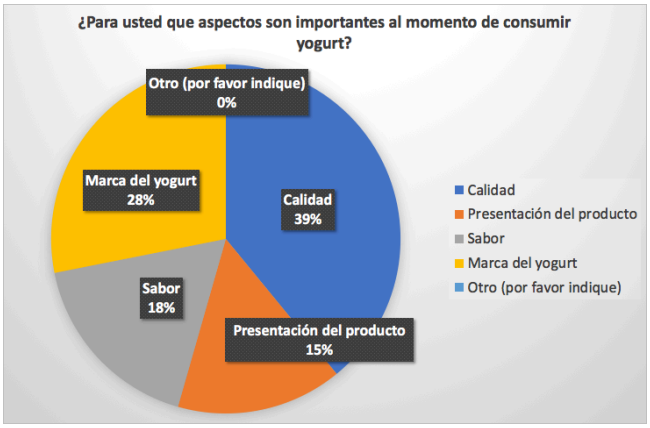


Figura 12 Resultados Pregunta Nº6
Fuente: Investigación Realizada

El 39% del total de encuestados expresó que la principal razón por la cual consumen un determinado yogurt se da por la calidad del mismo, mientras que con una amplia diferencia el 17% de las personas manifestó que consumen un determinado yogurt debido a su sabor, el 15% expresó que lo hacen debido a la presentación del producto y un 28% debido a la marca del producto, por su parte ningún encuestado expresó otro aspecto que determine su consumo hacia un determinado yogurt. Los resultados de esta pregunta manifiestan la gran importancia que tiene para los consumidores tener una marca, buena calidad, sabor y presentación del producto.

7.- Al momento de consumir yogurt ¿Qué presentaciones prefiere?

Tabla 17 Resultados Pregunta Nº7
Fuente: Investigación Realizada

Al momento de consumir yogurt ¿Qué presentaciones prefiere?	Resultado	Porcentaje
Individual	121	32%
1 Litro (1000 ml)	259	67%
Otro (por favor indique)	4	1%
TOTAL	**384**	**100%**

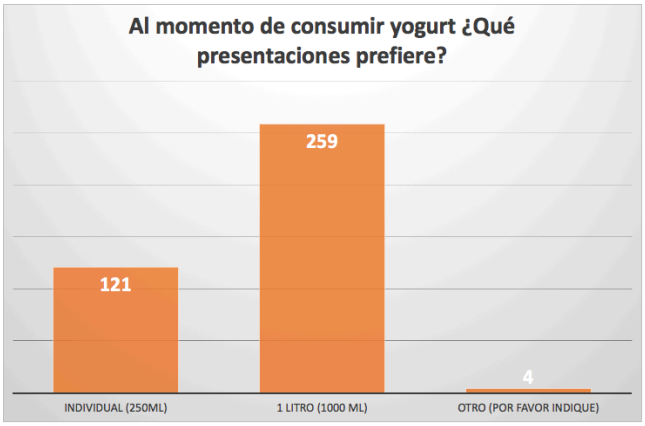


Figura 13 Resultados Pregunta Nº7
Fuente: Investigación Realizada

Con una amplia mayoría del 67% del total de encuestados, las personas que fueron parte de esta encuesta manifestaron que al momento de consumir yogurt prefieren una presentación de 1 litro, el restante 32% señaló que prefieren una presentación individual, mientras que un escaso 1% expresó alguna otra presentación de su agrado. Estos resultados aportarán la oferta de nuevas presentaciones a futuro.

8.- Al consumir yogurt ¿Qué sabores son de su preferencia?

Tabla 18 Resultados Pregunta Nº8
Fuente: Investigación Realizada

Al consumir yogurt ¿Qué sabores son de su preferencia?	Resultado	Porcentaje
Frutos Rojos	84	22%
Fresa	101	26%
Mora	132	34%
Durazno	67	17%
Otro (por favor indique)	0	0%
TOTAL	**384**	**100%**

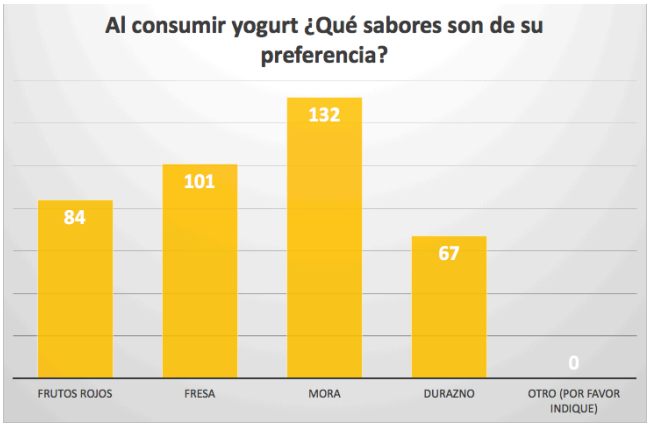


Figura 14 Resultados Pregunta Nº8
Fuente: Investigación Realizada

En cuanto a los sabores que son de preferencia de las personas encuestadas, el 34% del total de personas manifestó que la mora es su sabor preferido, mientras que con un 26% y 22% el sabor de fresa y frutos rojos es la preferencia de 101 y 84 personas respectivamente, por su parte apenas el 17% de encuestados expresó que el durazno es su sabor preferido. Estos resultados expresan los sabores que las personas desean al momento de consumir un yogurt, lo cual aportará al proyecto para entregar un producto del agrado de las personas.

9.- ¿Con qué frecuencia consume yogurt?

Tabla 19 Resultados Pregunta Nº9
Fuente: Investigación Realizada

¿Con qué frecuencia consume yogurt?	Resultado	Porcentaje
Una vez por dia	184	48%
Una vez por semana	145	38%
Más de una vez por semana	52	14%
Ocasionalmente al mes	3	1%
TOTAL	**384**	**100%**

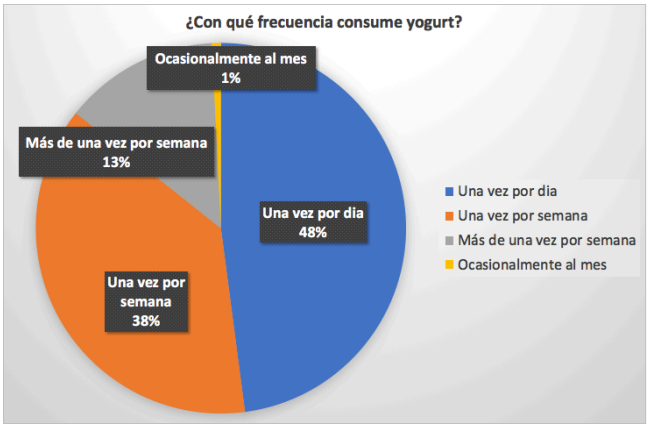


Figura 15 Resultados Pregunta Nº9
Fuente: Investigación Realizada

Un porcentaje del 48% del total de las personas encuestadas, manifestó que su consumo de yogurt es de una vez por día, el 38% de las personas expresó que su consumo es de una vez por semana y apenas el 14% del total expresó que su consumo de yogurt es mayor a una vez por semana, por su parte un escaso 1% manifestó que su consumo de yogurt sea ocasional en el mes.

10.- ¿Se considera una persona preocupada por su salud?

Tabla 20 Resultados Pregunta Nº10
Fuente: Investigación Realizada

¿Se considera una persona preocupada por su salud?	Resultado	Porcentaje
SI	328	85%
NO	56	15%
TOTAL	**384**	**100%**

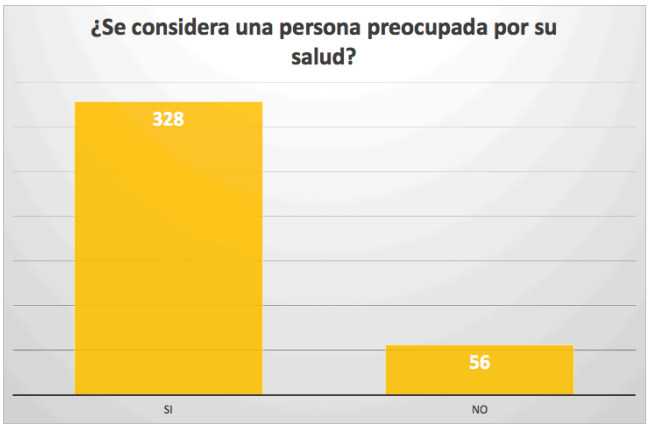


Figura 16 Resultados Pregunta Nº10
Fuente: Investigación Realizada

Casi la totalidad de encuestados con un amplio 85% manifestó que son personas preocupadas por su salud, por el contrario, el 15% restante expresó que no se preocupan por su salud. Los resultados de esta pregunta son favorables para el presente proyecto pues se trata de un yogurt orgánico, sin conservantes, benéfico para la salud.

11.- ¿Ha consumido algún producto lácteo orgánico (sin conservantes)?

Tabla 21 Resultados Pregunta Nº11
Fuente: Investigación Realizada

¿Ha consumido algún producto lácteo orgánico (sin conservantes)?	Resultado	Porcentaje
SI	69	18%
NO	315	82%
TOTAL	**384**	**100%**

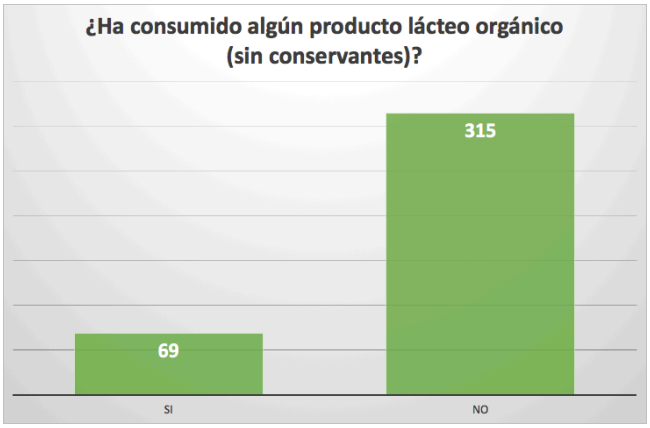


Figura 17 Resultados Pregunta Nº11
Fuente: Investigación Realizada

Un amplio porcentaje del 82% de las personas encuestadas manifiesta que no han consumido algún producto lácteo que sea orgánico, por el contrario, el 18% restante manifiesta que si lo ha hecho. Los porcentajes favorables de personas que no han consumido algún producto lácteo orgánico manifiesta que el producto no es conocido por las personas en el mercado capitalino.

12.- ¿Conoce cuáles son los beneficios de consumir productos orgánicos?

Tabla 22 Resultados Pregunta Nº12
Fuente: Investigación Realizada

¿Conoce cuáles son los beneficios de consumir productos orgánicos?	Resultado	Porcentaje
SI	298	78%
NO	86	22%
TOTAL	**384**	**100%**

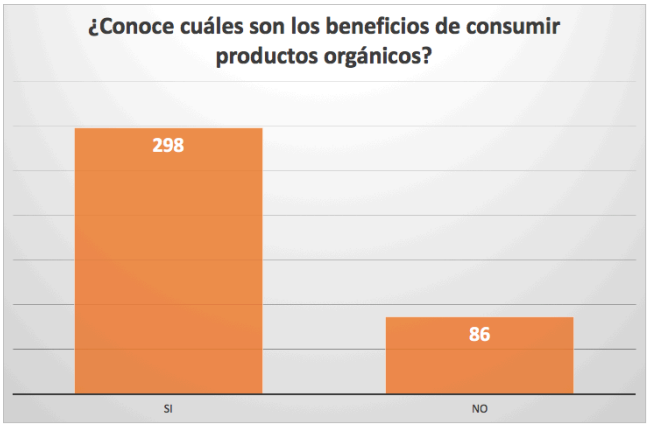


Figura 18 Resultados Pregunta Nº12
Fuente: Investigación Realizada

El 78% de las personas manifestó que sí tienen conocimiento de los beneficios que presenta para la salud el consumo de un producto orgánico, mientras que el restante 22% manifestó lo contario. Esta pregunta permite tener conocimiento que uno de los principales atributos del producto no va a ser algo desconocido para el consumidor.

13.- ¿Conoce en el mercado algún yogurt (orgánico) diferente al tradicional?

Tabla 23 Resultados Pregunta Nº13
Fuente: Investigación Realizada

¿Conoce en el mercado algún yogurt (orgánico) diferente al tradicional?	Resultado	Porcentaje
SI	55	14%
NO	329	86%
TOTAL	**384**	**100%**

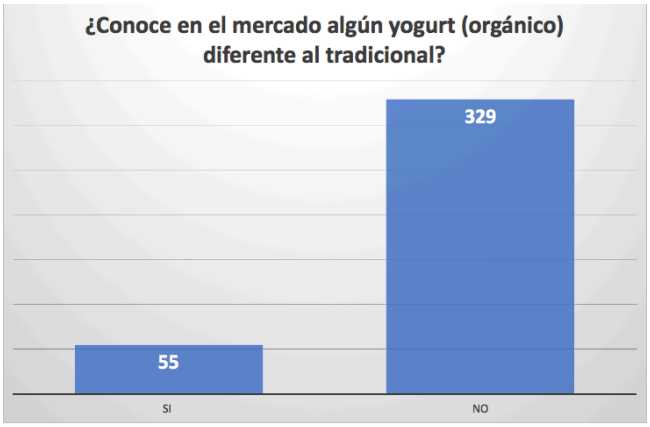


Figura 19 Resultados Pregunta Nº13
Fuente: Investigación Realizada

La mayoría de las personas encuestadas, con un amplio 86% manifiesta que no tienen conocimiento alguno acerca de otro yogurt orgánico en el mercado de la capital, mientras que el 14% de las personas expresó que si conocen de otro yogurt orgánico. Los resultados de esta pregunta permiten tener una visión más clara de que un producto con similares atributos no se encuentra en el mercado de la capital.

14.- ¿Estima que sería interesante encontrar en el mercado una propuesta de yogurt diferente?

Tabla 24 Resultados Pregunta Nº14
Fuente: Investigación Realizada

¿Estima que sería interesante encontrar en el mercado una propuesta de yogurt diferente?	Resultado	Porcentaje
SI	308	80%
NO	76	20%
TOTAL	**384**	**100%**

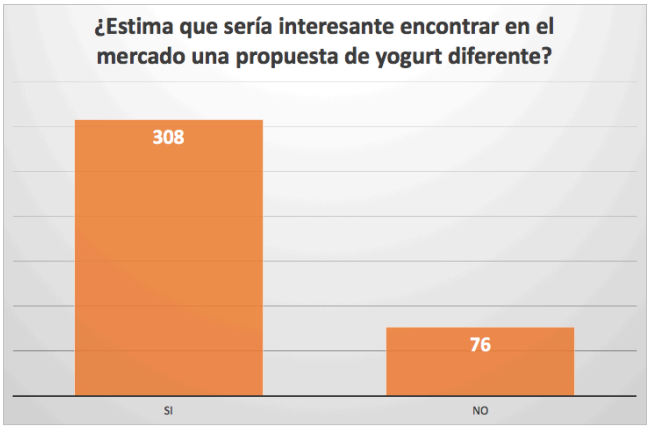


Figura 20 Resultados Pregunta Nº14
Fuente: Investigación Realizada

Para esta pregunta, el 80% del total de encuestados manifestó que sí sería interesante encontrar en el mercado un yogurt diferente al tradicional, mientras que el restante 20% de los encuestados expresó lo contario. Estos resultados manifiestan el deseo de las personas por poder encontrar en el mercado un producto diferente al tradicional lo cual se considera como una oportunidad que el proyecto posee.

15.- ¿Consideraría consumir un yogurt diferente al tradicional, si este es completamente orgánico (sin conservantes), con ingredientes naturales, sin azúcar adicionada y además es bajo en sodio y grasas?

Tabla 25 Resultados Pregunta Nº15
Fuente: Investigación Realizada

¿Consideraría consumir un yogurt diferente al tradicional, si este es completamente orgánico (sin conservantes), con ingredientes naturales, sin azúcar adicionada y además es bajo en sodio y grasas?	Resultado	Porcentaje
SI	305	79%
NO	79	21%
TOTAL	**384**	**100%**

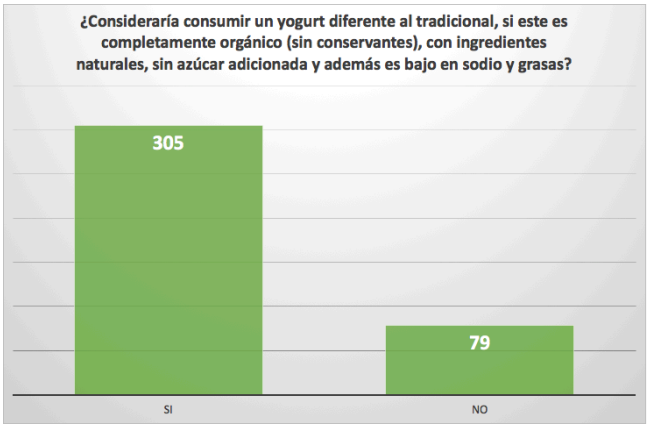


Figura 21 Resultados Pregunta Nº15
Fuente: Investigación Realizada

Una amplia mayoría representada por el 79% del total de encuestados manifiesta que sí consumirían un yogurt diferente al tradicional que no contenga conservantes, por su parte el restante 21% manifestó que no lo haría. Los resultados de esta pregunta permiten evidenciar la posible gran aceptación que tendría el producto, pues los amplios beneficios para la salud lo posicionan como un producto de la elección de las personas.

16.- ¿Con qué alimentos le gustaría complementar su consumo de yogurt?

Tabla 26 Resultados Pregunta Nº16
Fuente: Investigación Realizada

¿Con qué alimentos le gustaría complementar su consumo de yogurt?	Resultado	Porcentaje
Frutos Secos	114	30%
Granola	177	46%
Almendras	91	24%
Otro (por favor indique)	2	1%
TOTAL	**384**	**100%**

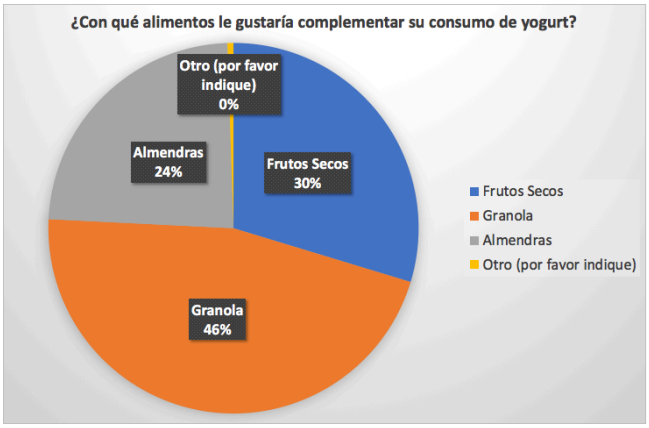


Figura 22 Resultados Pregunta Nº16
Fuente: Investigación Realizada

El 46% de los encuestados manifestó que le gustaría complementar el consumo de yogurt con granola, mientras que el 30% y el 24% de las personas manifestó que lo haría con frutos secos y almendras respectivamente. De esta manera se puede tener un mayor conocimiento de cuales podrían ser a futuro las diferentes ofertas que el proyecto puede llegar a ofrecer a las personas, para de esa manera incrementar el volumen de ventas del producto manteniendo siempre la esencia natural y saludable que el proyecto posee.

17.- ¿En promedio cuánto gasta en la compra de yogurt?

Tabla 27 Resultados Pregunta Nº17
Fuente: Investigación Realizada

¿En promedio cuánto gasta en la compra de yogurt?	Resultado	Porcentaje
Entre $5,00 y $10,00 dólares	278	72%
Entre $11,00 y $15,00 dólares	94	24%
Más de $16,00 dólares	12	3%
TOTAL	**384**	**100%**

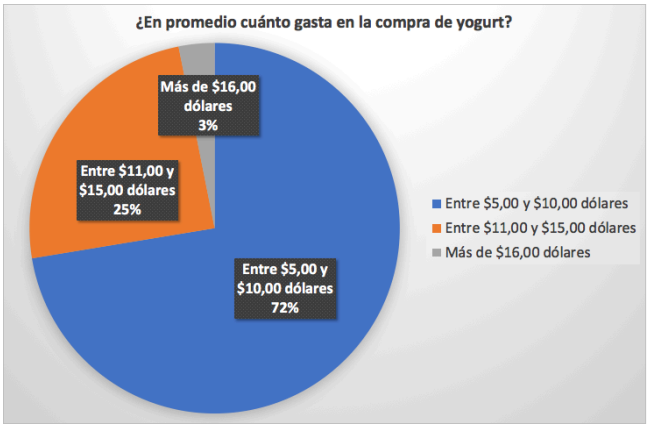


Figura 23 Resultados Pregunta Nº17
Fuente: Investigación Realizada

El 72% de las personas manifestó que su gasto promedio en la compra de yogurt se encuentra en un rango de $5,00 a $10,00 dólares, mientras que apenas el 24% de las personas encuestadas expresó que su gasto se encuentra entre $11,00 y $15,00 dólares y un escaso 3% se encuentra en un rango mayor a los $16,00 dólares. Con estos resultados se puede tener un conocimiento más amplio acerca de los rangos de precios más idóneos para que el consumidor disfrute del producto.

18.- Al tratarse de un yogurt 100% orgánico ¿Acudiría a un supermercado dedicado especialmente a productos orgánicos para comprar el yogurt?

Tabla 28 Resultados Pregunta Nº18
Fuente: Investigación Realizada

Al tratarse de un yogurt 100% orgánico ¿Acudiría a un supermercado dedicado especialmente a productos orgánicos para comprar el yogurt?	Resultado	Porcentaje
SI	290	76%
NO	94	24%
TOTAL	**384**	**100%**

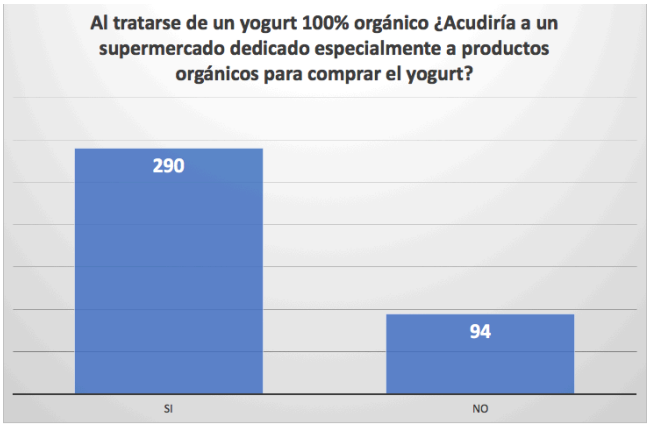


Figura 24 Resultados Pregunta Nº18
Fuente: Investigación Realizada

El 76% de las personas considera que sí acudiría a un supermercado dedicado a productos orgánicos para adquirir el yogurt, mientras que el restante 24% restante considera que no lo haría. Para este caso se cuenta con información que permite determinar cuáles serían los principales canales de distribución para el producto.

19.- ¿Cómo le gustaría recibir información acerca del producto (beneficios, promociones, recetas, etc)?

Tabla 29 Resultados Pregunta Nº19
Fuente: Investigación Realizada

¿Cómo le gustaría recibir información acerca del producto (beneficios, promociones, recetas, etc)?	Resultado	Porcentaje
Redes Sociales	183	48%
Periódicos, Revistas	81	21%
Página Web	67	17%
Correo Electrónico	53	14%
TOTAL	**384**	**100%**

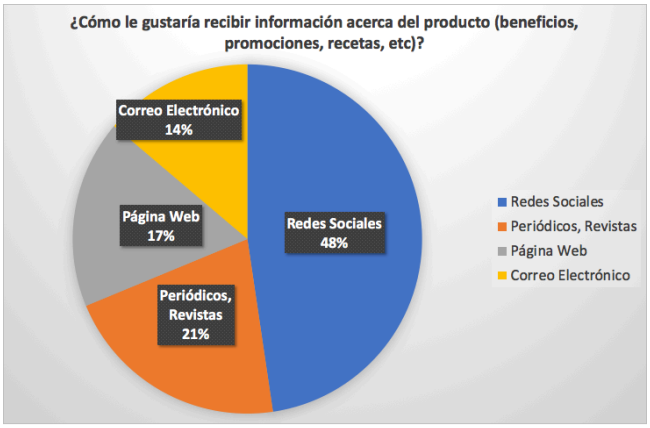


Figura 25 Resultados Pregunta Nº19
Fuente: Investigación Realizada

Del total de personas que fueron encuestadas, un poco menos de la mitad, es decir, el 48% de las personas considera que la mejor manera para recibir información acerca del producto sería mediante las redes sociales, mientras que el 21% de encuestados considera como mejor opción mediante periódicos o revistas, el 17% lo prefiere por medio de una página web y finalmente el 14% considera apropiado mediante un correo electrónico.

2.2.10. Análisis General

De acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta se puede manifestar que existe una favorable aceptación del proyecto por parte de un gran número de personas en edades comprendidas entre los 18 a 44 años, quienes en su mayoría manifestaron que el yogurt es un producto que se encuentra dentro de sus hábitos de consumo.

Por otro lado, el 56% del total de encuestados manifestó que consideran al yogurt como un producto saludable, propiedad que comparte con uno de los principales atributos del yogurt SÜT. Además, es importante mencionar que el 86% de los encuestados manifestó que no conoce otro yogurt orgánico dentro del mercado capitalino.

Por su parte, entre las varias preferencias que manifestaron las personas encuestadas, se puede llegar a determinar, los sabores, presentaciones, momento y frecuencia de consumo, para de esta manera ofrecer al mercado un producto que sea de la preferencia del mismo.

3. ESTUDIO TÉCNICO – ADMINISTRATIVO

3.1. INTRODUCCIÓN

El estudio técnico – administrativo permite definir los requerimientos tanto físicos como administrativos necesarios para la correcta puesta en marcha del proyecto, siendo el estudio técnico aquel que permite proponer y analizar diversas opciones tecnológicas que posibilitarán producir los bienes o servicios que se requieran, lo que además permitirá verificar la viabilidad técnica de cada una de las opciones propuestas. (Sapag y Sapag, 2011)

El estudio técnico permite identificar los equipos, maquinaria, materia prima y las instalaciones necesarias para la puesta en marcha del proyecto, además que permitirá obtener información financiera relevante como costos de inversión y de operación necesarios, así como también permitirá determinar cuál será el capital de trabajo necesario.

El objetivo del estudio técnico – administrativo, radica en determinar la adecuada necesidad de recursos para que los mismos sean utilizados de manera eficiente y eficaz y así poder tener una producción óptima del bien o servicio deseado. (Sapag y Sapag, 2011)

Para el caso del presente proyecto, se procede al desarrollo de un estudio técnico que permitirá determinar el tamaño óptimo de la planta, la localización óptima de la planta y la ingeniería del proyecto, para posteriormente llevar a cabo un estudio organizativo, administrativo y legal.

3.2. ESTUDIO TÉCNICO

3.2.1. Tamaño del Proyecto

La importancia de determinar el tamaño que tendrá un proyecto se da en su incidencia en el nivel de inversión y costos y, por lo tanto, en la estimación de la rentabilidad del proyecto.

Según lo que manifiesta Baca Urbina (2013), el tamaño óptimo de un proyecto se refiere a su capacidad instalada, generalmente expresada en unidades de producción, donde se considera óptimo cuando se opera con el menor costo total o visto de otra manera con la máxima rentabilidad posible.

De acuerdo con el mismo autor la determinación del tamaño del proyecto responde a un análisis interrelacionado de varios factores que determinan o condicionan el tamaño de un proyecto, estos pueden ser la demanda, la disponibilidad de materia prima, la tecnología, los equipos y el financiamiento.

3.2.1.1. Capacidad

En base a los resultados obtenidos en las encuestas, el 48% de los encuestados manifestó que su frecuencia de consumo de yogurt se da una vez por día, el 38% de los encuestados manifestó que su consumo se da una vez por semana, por su parte se evidenció que existe una gran acogida a diversos sabores como Frutos Rojos, Fresa, Mora y Durazno.

Con el único objetivo de satisfacer las diferentes necesidades de los consumidores, el proyecto contempla ofrecer el yogurt SÜT en su presentación de 1 litro, en cuatro sabores diferentes.

Considerando que la marca SÜT también se encuentra presente en el mercado de Colombia, para la determinación de la capacidad de producción del presente proyecto, se lo realiza llevando a cabo un estudio de tiempos de las actividades que comprenden la producción del yogurt, la información obtenida es resultado del tiempo promedio que tomaba la producción en el mercado colombiano de 100 litros de yogurt, al inicio de sus operaciones, de esta manera se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 30 Estudio - Tiempo de Producción
Fuente: Investigación Realizada

ESTUDIO DE TIEMPOS	
Actividad	**Tiempo (Minutos)**
Obtención de Materia Prima	10
Hacer hervir la leche	20
Controlar la temperatura de la leche	15
Agregar cultivo láctico a la leche	10
Dejar en reposo la mezcla	420
Adicionar saborizantes	15
Adicionar colorantes	15
Controlar calidad de la mezcla	10
Dejar en frío la mezcla	60
Mezclar para homogenizar el producto	30
Embotellar el producto	30
Agregar sticker de la marca	10
TOTAL	**645**

Considerando una jornada de trabajo de 9 horas al día, con una hora destinada al almuerzo, se establece una jornada efectiva de

8 horas al día. Al establecer una relación entre el tiempo de producción de 100 botellas de 1 litro, se obtiene una capacidad de producción de 74 botellas.

Tabla 31 Capacidad de Producción
Fuente: Investigación Realizada

CAPACIDAD PRODUCCIÓN	
Tiempo (Minutos)	**Unidades (1 lt)**
645	100
480	**74**
1 jornada (8h)	**74**
1 semana (5d)	**370**
1 mes (4 semanas)	**1.480**
1 año	**17.760**

3.2.1.2. Insumos

El principal insumo que se necesitará para la producción del yogurt orgánico SÜT es la leche, la misma que deberá encontrarse en un estado totalmente puro, debido principalmente a que la leche que se puede encontrar en el mercado ya se encuentra pasteurizada, la misma que siguió antes de su comercialización un proceso de pasteurización completamente diferente al que será necesario para la producción del yogurt orgánico SÜT. La leche en estado puro se conseguirá mediante proveedores localizados ya sea en la ciudad de Machachi o Sangolquí, garantizando en todo momento la calidad más idónea para la producción de un yogurt adecuado para los consumidores.

A su vez, como otro insumo importante para la producción del yogurt, se necesitará de cultivos lácteos, los mismos que varían de acuerdo con el tipo de yogurt que se desea obtener, para el caso del yogurt SÜT, replicando la misma composición del yogurt que se comercializa en el mercado colombiano, se necesita de cultivos lácteos que permitan tener un producto con viscosidad media, los mismos que se conseguirán mediante proveedores locales.

Adicional al principal insumo del producto, se necesitará de colorantes y saborizantes, los mismos que variarán de acuerdo con los gustos y preferencias de los consumidores, estos insumos deberán ser completamente naturales y serán adquiridos a través de proveedores locales especializados en insumos para el sector agrícola.

Además, se requerirán de insumos necesarios para la presentación del producto como envases de vidrio y sus respectivas etiquetas, para el caso de los envases, el proyecto contempla una presentación en tamaño de un litro, mientras que, para las etiquetas, estás variarán de acuerdo con el sabor de la presentación del producto. Para ambos insumos, se los conseguirá mediante proveedores locales.

3.2.1.3. Tecnología

El proyecto requiere para su funcionamiento en cuanto a equipos tecnológicos, lo siguiente:

- Batidora: Será de gran importancia contar con una o varias batidoras según la demanda que tenga el proyecto, dichas batidoras beberán ser de uso industrial y su capacidad de 20 a 30 litros.

- Cocina: Será de uso industrial, de fabricación nacional, la cual será fabricada con acero inoxidable y sin la necesidad de horno debido a la naturaleza del proyecto.

- Refrigeradora: Debido a la naturaleza del proyecto, tanto los insumos como el producto en producción y el producto terminado deberán mantener una correcta refrigeración, para lo cual se necesitarán dos refrigeradoras con una capacidad de 250 litros u 8 pies.

- Utensilios Varios: Para poder realizar la producción del yogurt, así como durante fases específicas de la misma, se requieren de ciertos utensilios que faciliten la puesta en marcha de las actividades productivas, para lo cual se requiere contar con paletas, jarras, medidores térmicos, etc.

3.2.2. Localización del Proyecto

La adecuada localización de la empresa puede determinar el éxito o el fracaso de un proyecto, según Sapag & Sapag (2011), la decisión de ubicar el proyecto obedece no sólo a criterios económicos, sino también a criterios estratégicos. Sin embargo, lo primordial es buscar aquella localización que permita maximizar la rentabilidad del proyecto.

Para Baca Urbina (2013), la localización óptima del proyecto es lo que contribuye en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital o a obtener el costo unitario mínimo.

El análisis de la ubicación del proyecto puede llegar a realizarse en base a diferentes criterios, sin embargo, Sapag y Sapag (2011), menciona que independientemente de los criterios utilizados para el análisis de la ubicación del proyecto, es indispensable realizar dos etapas, la selección de una macro localización y dentro de esta, la selección de una micro localización.

3.2.2.1. Macro Localización

La selección de una macro localización permitirá reducir el número de posibles ubicaciones, descartando aquellos sectores geográficos que no cumplan con las condiciones requeridas para el pleno desarrollo del proyecto. De esta manera la macro localización del presente proyecto sería la siguiente.

- País: Ecuador
- Provincia: Pichincha
- Cantón: Quito



Figura 26 Mapa Geográfico Ecuador
Fuente: Google Maps



Figura 27 Mapa Geográfico Provincia de Pichincha
Fuente: Google Maps

El Distrito Metropolitano de Quito ubicado en la provincia de Pichincha, al norte del país, cuenta con una superficie total de 4.230,6 km2, posee una población de 2’505.344 habitantes, se ubica sobre la hoya de Guayllabamba en las laderas orientales del estratovolcán Pichincha a una altitud de 2.800 m.s.n.m.

Debido a diversos factores como la cercana ubicación del Distrito Metropolitano de Quito con cantones como Mejía y Rumiñahui, además de su fácil acceso gracias a excelentes vías concurridas y a la facilidad de conseguir el principal insumo para la realización de este proyecto, se constituyen factores que

permiten el pleno desarrollo del proyecto en la macro localización antes planteada.

3.2.2.2. Micro Localización

Una vez que se ha definido la macro localización del presente proyecto, la misma que será dentro del Distrito Metropolitano de Quito, se procede a definir la micro localización, para lo cual, de acuerdo con lo que manifiesta Baca Urbina (2013), se plantea utilizar el método cualitativo por puntos para determinar la localización óptima del proyecto.

El método cualitativo por puntos consiste en asignar puntuaciones a diversos factores que se consideran relevantes para la localización, asignando una escala a cada factor, la misma que puede ser de 0 a 10, siendo 0 la menos beneficiosa y 10 la más beneficiosa, para de esta manera escoger la opción con la mejor puntuación.

Los factores a tener consideración para el presente proyecto son los siguientes:

- Cercanía a la materia prima, es un factor importante al tratarse de un proyecto que necesitará de diversos insumos para su producción, el correcto abastecimiento evitará tener contratiempos en la producción y gastos innecesarios. Dada la importancia de este factor, se le asigna una ponderación del 45% sobre la totalidad.

- Terreno, el espacio físico donde operará el proyecto es importante para el pleno desarrollo del mismo, esto si se llega a considerar un tamaño e infraestructura que permitan el desarrollo de las actividades productivas sin contratiempos. A este factor se le asigna una ponderación del 25% sobre la totalidad.

- Cercanía al mercado, debido a la poca extensión geográfica que posee el Distrito Metropolitano de Quito, la cual favorece la posibilidad de no encontrarse lejos del mercado objetivo, a este factor se le asigna una ponderación del 15%.

- Costo de transporte, es un factor que permite determinar diversos aspectos como la distancia entre el punto de origen y destino, las tarifas, el tiempo de entrega, posibles demoras, tráfico vehicular y demás aspectos que tendrán incidencia en el costo asociado al transporte. Por lo cual, este factor tendrá una ponderación del 10% del total.

- Disponibilidad de servicios básicos, la adecuada disponibilidad de los servicios básicos permitirá que el proyecto opere sin contratiempos, se entiende como servicios básicos la luz, agua, teléfono e inclusive internet. Para este factor se le asigna una ponderación del 5% sobre el total.

Se plantean tres posibles localidades para la operación del proyecto, las mismas son las siguientes:

- Primera opción: Av. Princesa Toa y Princesa Paccha
- Segunda opción: Av. Alonso de Angulo y Av. Pedro de Alfaro
- Tercera opción: Av. Gonzalo Díaz y Pedro Dorado

Tabla 32 Matriz de Localización
Fuente: Investigación Realizada

Matriz de Localización							
Factores	Peso Asignado	Primera Opción		Segunda Opción		Tercera Opción	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Cercanía a la Materia Prima	45%	8	3,6	7	3,15	7	3,15
Terreno	25%	7	1,75	8	2	9	2,25
Cercanía al Mercado	15%	7	1,05	8	1,2	7	1,05
Costo de Transporte	10%	8	0,8	9	0,9	8	0,8
Disponibilidad de Servicios Básicos	5%	9	0,45	10	0,5	9	0,45
TOTAL	100%		7,65		**7,75**		7,70

De acuerdo con la matriz de localización, el mejor resultado obtenido corresponde a la segunda opción planteada, con lo cual podemos decir que la localización más idónea para la puesta en marcha del proyecto se encuentra en la Av. Alonso de Angulo y Av. Pedro de Alfaro.

Esta localidad cuenta con una favorable cercanía a la materia prima necesaria para la producción del yogurt, debido a su ubicación en el sur de la ciudad y cercanía a la principal vía de comunicación con el cantón Mejía, además, se cuenta con un terreno con una extensión de 43,69 m2 con todos los servicios básicos necesarios para el pleno desarrollo del proyecto, su ubicación céntrica en la ciudad favorece la comercialización del proyecto a todo el Distrito Metropolitano de Quito.

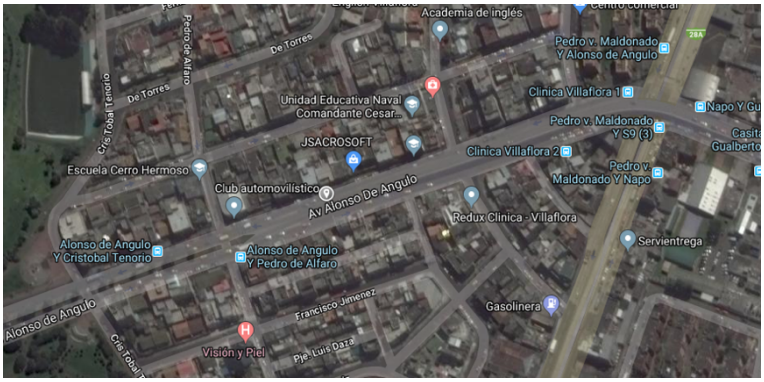


Figura 28 Mapa Geográfico Micro Localización
Fuente: Google Maps

3.2.3. Ingeniería del Proyecto

Para Sapag y Sapag (2011), la ingeniería del proyecto debe ser capaz de determinar la función de producción que sea óptima para una utilización eficaz y eficiente de todos los recursos disponibles que se van a emplear en la producción de un bien o servicio deseado.

Según el mismo autor, para alcanzar la eficiencia y eficacia de los recursos es necesario analizar las diferentes alternativas que se pueden combinar los factores productivos o insumos, identificando el monto de la inversión de capital, costos e ingresos asociados a cada alternativa de producción.

Por su parte, Baca Urbina (2013), manifiesta que la ingeniería del proyecto está comprendida desde la descripción de los procesos hasta la determinación de la adquisición de maquinaria necesaria, para de esta manera poder definir la distribución óptima de la planta.

Para el presente proyecto, considerando la importancia que tiene su óptimo funcionamiento, es importante realizar un análisis de todas las

actividades necesarias para que el proyecto funcione de manera impecable. Para lo cual se llevará a cabo diagramas de flujo que permitirán conocer cada uno de los procesos que implica la puesta en marcha del proyecto.

3.2.3.1. Procesos

Para Baca Urbina (2013), los procesos empresariales se componen de un flujo de actividades coordinadas, estructuradas que buscan transformar insumos en productos específicos, por lo tanto, tienen un inicio y un final.

Para una adecuada puesta en marcha del proyecto se contempla la realización de tres procesos, los cuales son los siguientes: Adquisición de Materia Prima, Producción del Yogurt y Embotellado; y Distribución del Yogurt.

Un diagrama de flujo consiste en un método sencillo para representar un proceso, mediante la utilización de una simbología internacionalmente aceptada para representar las operaciones que se efectuarán. (Baca Urbina, 2013)

Para la realización de los diferentes diagramas de flujo que representarán cada uno de los procesos del proyecto, se utiliza la siguiente simbología.

SIMBOLOGÍA - DIAGRAMA DE FLUJO	
Inicio y Fin del Proceso	
Dirección	
Actividad	
Decisión	
Documentación	
Sistema (BBDD)	
Entidad Externa	

Figura 29 Simbología - Diagrama de Flujo
Fuente: Investigación Realizada

Adquisición de Materia Prima: En este proceso se consideran todas aquellas actividades necesarias que se deben realizar antes de que el proceso de producción de Yogurt Orgánico SÜT se desarrolle.

1. Planificación de Producción. La persona a cargo de la producción realizará la planificación de la misma de manera mensual, con el objetivo de determinar únicamente las cantidades de materia prima necesaria.

2. Identificación de Proveedores. De acuerdo con la cantidad de materia prima necesaria para la producción según el tipo de insumo, se evalúa los posibles proveedores que puedan abastecer a la compañía.

3. Selección de Proveedores. En base al análisis previo de posibles proveedores, se determinan tres eventuales proveedores por tipo de insumo que tienen la capacidad de cumplir con los estándares definidos por la compañía.

4. Comparación de Cotizaciones. Se contacta a los eventuales proveedores solicitándoles una cotización de acuerdo con el tipo de insumo y cantidades necesarias para la producción del yogurt.

5. Análisis de Materia Prima. Adicional a la solicitud de una cotización a los eventuales proveedores, se solicitará que los mismos envíen una muestra del insumo para su posterior análisis.

6. Selección del Proveedor. Después de haber analizado tanto las muestras de materia prima, las cotizaciones y haber seleccionado las más favorables para la empresa, se decide cuál será el proveedor según el tipo de insumo.

7. Negociación con el Proveedor. De acuerdo con la planificación de la producción, esta actividad consiste en el establecimiento de un mejor acuerdo comercial entre la empresa y sus proveedores.

8. Realización de la Orden de Compra. En base a las negociaciones previamente establecidas con los proveedores, se procede a la realización de la orden de compra definiendo otros aspectos importantes como el tiempo de entrega y costos asociados.

9. Entrega de Materia Prima. La compañía recibe la materia prima de acuerdo con el cumplimiento de los plazos previamente establecidos con el proveedor.

10. Control de calidad de la Materia Prima. Una vez recibidos los insumos, se procede a realizar un control de calidad de los mismos mediante un muestreo aleatorio, con la finalidad de obtener los mejores insumos para el posterior proceso de producción.

11. Almacenamiento de Materia Prima. Después de verificada la óptima calidad de los insumos, se procede a su almacenamiento cumpliendo con los requerimientos que se deben efectuar para cada tipo de insumo.

12. Facturación y Pago al Proveedor. Consiste en solicitar a los proveedores la respectiva factura por la adquisición de la materia prima realizada para posteriormente proceder a su respectivo pago.

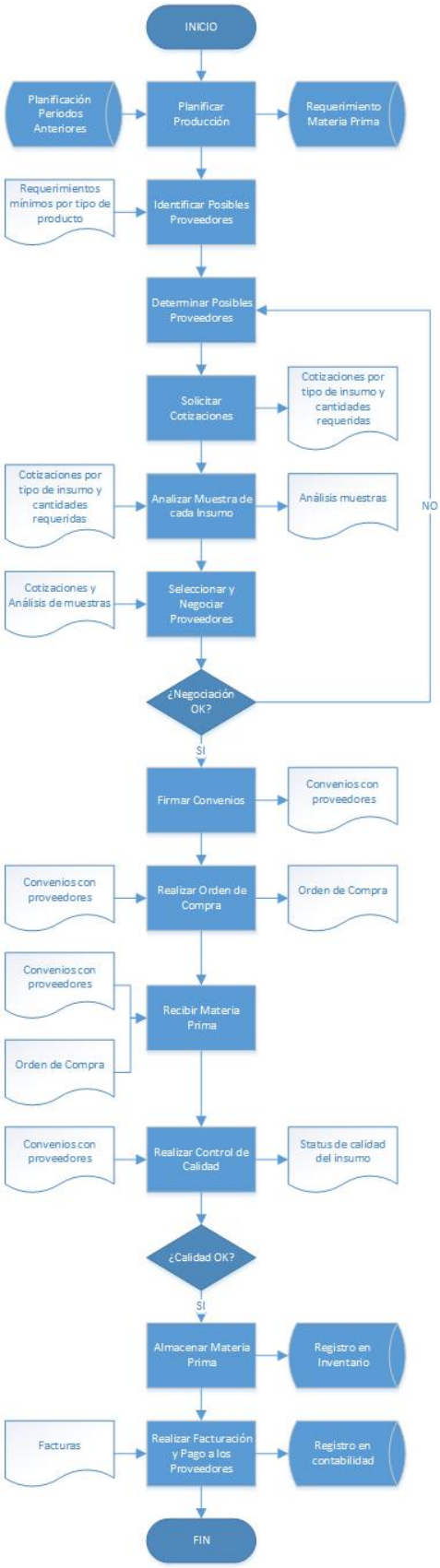


Figura 30 Diagrama de Flujo
Adquisición de Materia Prima
Fuente: Investigación Realizada

Producción del Yogurt y Embotellado: Se considera dentro de este proceso todas aquellas actividades necesarias para que los insumos previamente adquiridos se sometan un proceso de transformación, para de esta manera obtener el yogurt orgánico SÜT.

1. Utilización de Materia Prima. En base a la planificación de la producción previamente establecida, se procede a obtener del almacenamiento de materia prima los recursos necesarios.

2. Hervido de la leche y control de temperatura. Como la leche se encuentra en estado natural, se procede a hervirla a una temperatura promedio de 90ºC.

3. Control de temperatura. Se deja enfriar la leche a temperatura ambiente hasta que alcance los 40 - 45ºC, la cual es la temperatura idónea para el desarrollo adecuado del cultivo láctico.

4. Inoculación del cultivo. Consiste en agregar el cultivo láctico a la leche de acuerdo con la consistencia del yogurt que se desee obtener.

5. Incubación. Se deja reposar el cultivo agregado a la leche a temperatura ambiente por un periodo de 4 a 8 horas.

6. Adición de saborizantes y colorantes naturales. Una vez que la mezcla tenga efecto, se procede añadir los saborizantes y colorantes naturales de acuerdo con el tipo de yogurt que se desee obtener.

7. Control de calidad. Se realiza el respectivo control de calidad al sabor, color y viscosidad del lote producido.

8. Enfriamiento. Se lleva a refrigeración el lote producido a una temperatura de 25ºC.

9. Batido. La mezcla se bate ligeramente para asegurarse la correcta homogenización de sus compuestos.

10. Embotellado. Con la ayuda de las herramientas necesarias para el embotellado, la mezcla es vertida en las respectivas botellas de vidrio según su presentación y sabor.

11. Almacenamiento. Una vez embotellado el producto, se procede a su refrigeración hasta su respectiva comercialización.

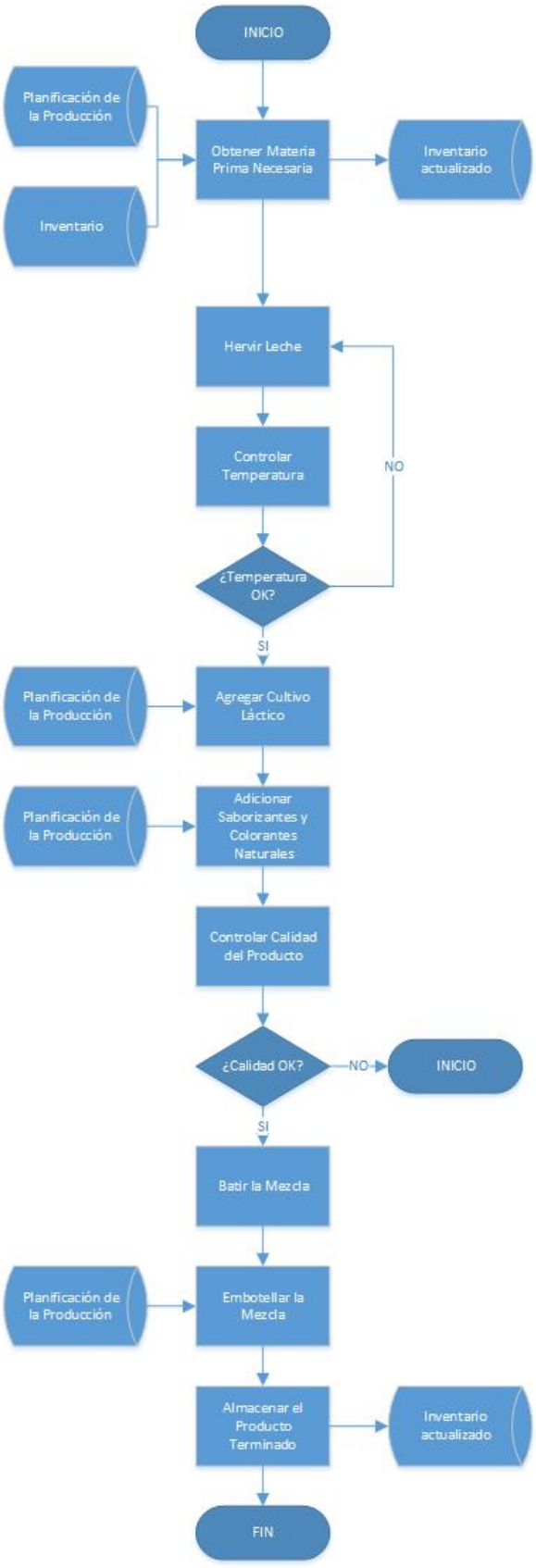


Figura 31 Diagrama de Flujo Producción y Embotellado

Fuente: Investigación Realizada

Distribución del Yogurt: El proceso contempla las actividades que se realizan para poder entregar el yogurt a los clientes, los cuales pueden ser tiendas de productos orgánicos o clientes particulares.

1. Recepción Pedido. Se reciben los pedidos por parte del cliente a través de las diferentes plataformas de la empresa como página web, redes sociales o vía telefónica.

2. Verificación del pago. Se procede a verificar que el pago por el pedido esté realizado.

3. Verificación de existencias. Se evidencia que se tenga el inventario necesario para satisfacer el pedido del cliente.

4. Registro del Pedido. Una vez recibido el pedido, se lo registra en los documentos para proceder al despacho.

5. Prepara despacho. Se prepara la documentación y producto según especificaciones de entrega.

6. Solicitud de despacho. Se contacta a la empresa de transporte con la cual se tendrá convenio para proceder al despacho del pedido.

7. Entrega del pedido. Se procede a entregar la documentación y el producto a la empresa de transporte para posterior entrega del pedido al cliente.

8. Notificación de despacho. Notifica al cliente vía correo electrónico la información pertinente al envío de su pedido.

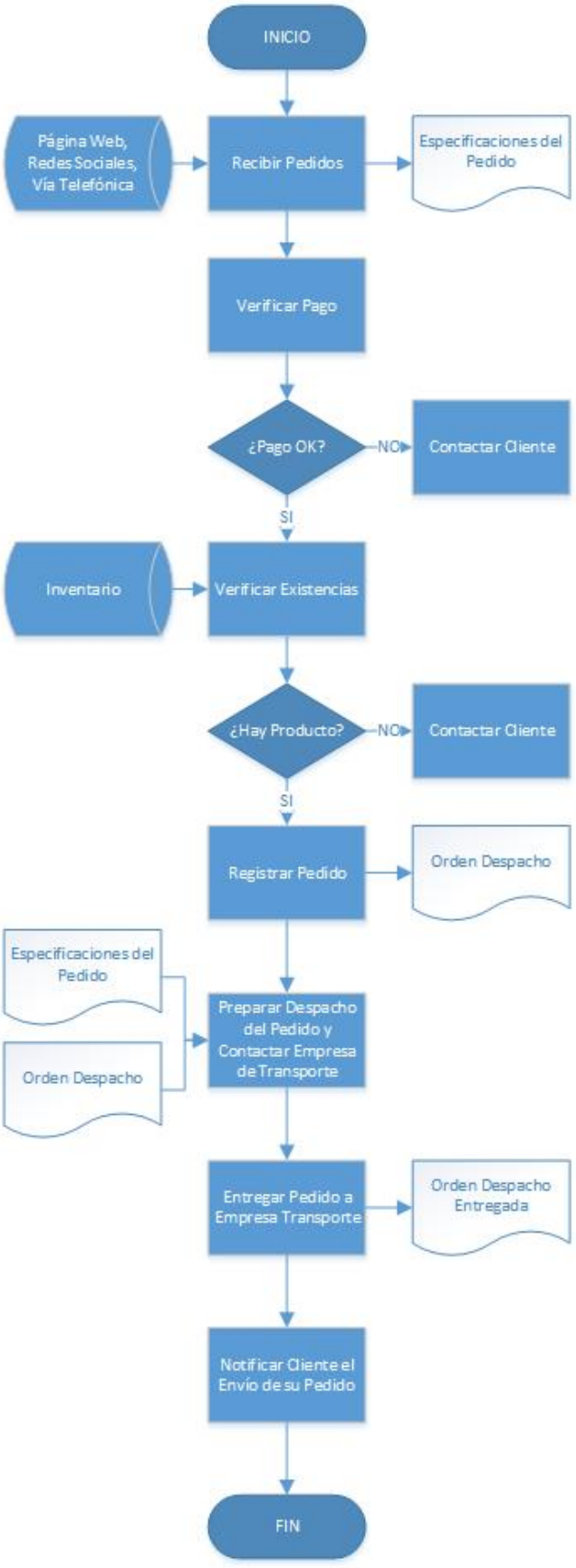


Figura 32 Diagrama de Flujo Distribución del Yogurt
Fuente: Investigación Realizada

3.2.3.2. Requerimiento de Personal

Para la puesta en marcha del proyecto se requerirá de un total de cuatro personas, las cuales se encontrarán divididas en las áreas de Producción y Logística de entrega del producto; Contabilidad y Administración.

- Dos personas encargadas de todo el proceso de producción, embotellado y logística de entrega del producto.
- Una persona destinada para el área contable.
- Una persona encargada de la administración.

Tabla 33 Requerimiento de Personal
Fuente: Investigación Realizada

Requerimiento de Personal				
Área	**Personal**	**Cantidad**	**Sueldo Mensual**	**Sueldo Mensual Total**
Producción y Logística	Asistente Producción	2	386,00	772,00
Contabilidad	Contador	1	386,00	386,00
Administración	Gerente	1	500,00	500,00
TOTAL		**4**	**1.272,00**	**1.658,00**

3.2.3.3. Requerimiento de Tecnología

Los equipos tecnológicos que el proyecto necesita para su puesta en marcha, son equipos vanguardistas que permitirán proveer el mejor producto para el cliente.

Tabla 34 Equipos para Producción
Fuente: Investigación Realizada

EQUIPOS PARA PRODUCCIÓN			
Detalle	**Cantidad**	**Valor Unitario**	**Valor Total**
Batidora Industrial 30 lts.	2	$ 980,00	$ 1.960,00
Refrigeradora 250 lts. 8 pies	2	$ 420,00	$ 840,00
Cocina Industrial	1	$ 270,00	$ 270,00
Utensilios Varios		$ 200,00	$ 200,00
TOTAL	**5**	**$ 1.870,00**	**$ 3.270,00**

La batidora Industrial seleccionada será de marca BARI MIXER, cuya capacidad será de 30 litros, se trata de una de las marcas más comercializadas en América Latina, su precio incluye todos los accesorios necesarios como: Globo, Pala y Gancho, por lo cual no se necesitará incurrir en gastos adicionales.

Por su parte la refrigeradora a utilizar será de marca MABE, se seleccionó esta marca debido a su calidad y prestigio con la cuenta dentro del mercado, su capacidad será de 250 litros u 8 pies. Mientras que la cocina industrial será de fabricación nacional la cual será fabricada con acero inoxidable y sin la necesidad de horno, además contará su respectiva garantía.

Por su parte, para los utensilios, se recurrirá a la utilización de aquellos que sean necesarios para la industria panadera y láctea, los mismos que deberán ser de acero inoxidable.

Tabla 35 Equipos Administrativos
Fuente: Investigación Realizada

EQUIPOS ADMINISTRATIVOS			
Detalle	**Cantidad**	**Valor Unitario**	**Valor Total**
Computadores "Laptops"	2	$ 550,00	$ 1.100,00
Impresora	1	$ 350,00	$ 350,00
Teléfono Fijo	1	$ 120,00	$ 120,00
Etiquetadora Precios	1	$ 18,00	$ 18,00
TOTAL	**5**	**$ 1.038,00**	**$1.588,00**

Para el área administrativa se requiere de equipos básicos, como computadoras portátiles, impresora, un teléfono y una etiquetadora de precios. Para el caso de las computadoras y la impresora, estas serán de marca HP de uso común, la calidad y prestigio de la marca evitarán incurrir en gastos adicionales, su uso estará destinado para el área de compras y contabilidad, para el caso del teléfono fijo, se recurrirá a otra marca confiable como es PANASONIC.

3.2.3.4. Requerimiento de Insumos

Debido a la naturaleza del proyecto todos los insumos que se requieren serán obtenidos por medio de proveedores locales, para lo cual la leche, considerado como el insumo más representativo del producto, será obtenido mediante proveedores ubicados en las ciudades de Machachi o Sangolquí, quienes cuentan con todas las certificaciones necesarias para la producción lechera, además algunos de estos proveedores cuentan con fincas orgánicas, lo cual le permitirá añadir en un futuro mayor valor al presente proyecto.

Mientras que los demás insumos necesarios como cultivos lácteos, y sobre todo los saborizantes y colorantes que deben

tener un origen natural, serán obtenidos mediante un proveedor ubicado en el Distrito Metropolitano de Quito, el mismo que se especializa en proveer los insumos necesarios para el sector agrícola.

De igual manera, las botellas de vidrio y sus respectivas etiquetas serán obtenidas mediante un proveedor ubicado en el Distrito Metropolitano de Quito, estas botellas cuentan con la particularidad de ser cien por ciento recicladas, de esta manera las botellas permiten seguir con el enfoque del proyecto de tener un producto orgánico en todos sus aspectos.

Para el adecuado funcionamiento del proyecto se considera necesario tener en cuenta los servicios básicos indispensables, los mismos que se detallan en el siguiente cuadro con una proyección estimada de sus gastos asociados.

Tabla 36 Servicios Básicos
Fuente: Investigación Realizada

Servicios Básicos		
Servicio	**Gasto Mensual**	**Gasto Anual**
Luz	30,00	360,00
Agua	30,00	360,00
Teléfono	10,00	120,00
Internet	40,00	480,00
TOTAL	**110,00**	**1.320,00**

En cuanto a los insumos necesarios para el área administrativa, se considera necesario tener artículos destinados a oficina, limpieza y demás productos que sean necesarios para la administración del proyecto.

Tabla 37 Insumos Área Administrativa
Fuente: Investigación Realizada

Insumos Área Administrativa		
Artículos	**Gasto Mensual**	**Gasto Anual**
Oficina	40,00	480,00
Limpieza	60,00	720,00
TOTAL	**100,00**	**1.200,00**

3.2.3.5. Distribución de Espacios

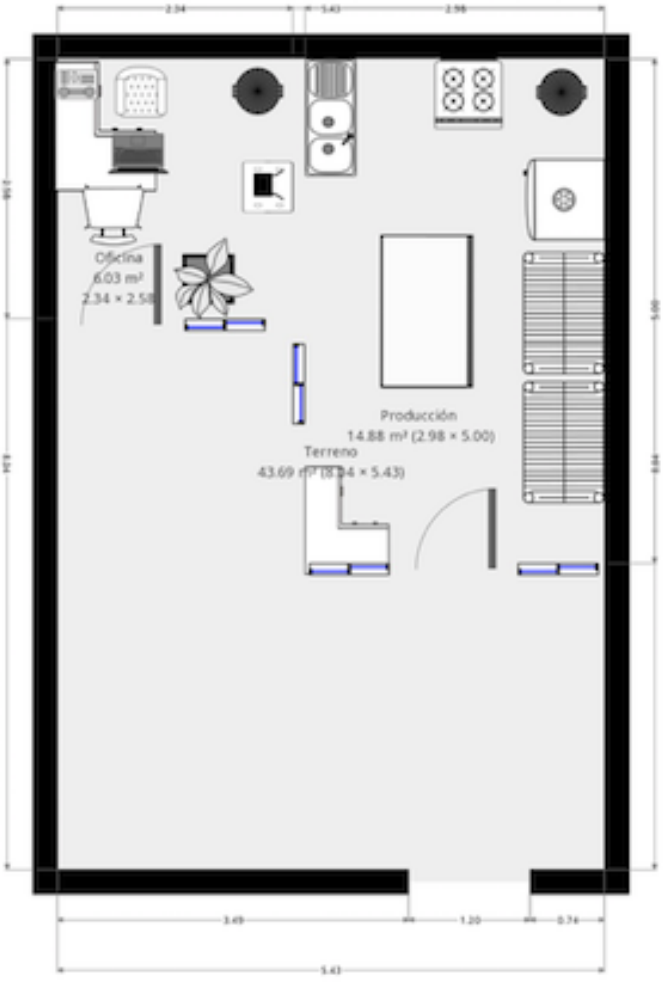


Figura 33 Distribución de Espacios
Fuente: Investigación Realizada

3.3. MODELO DE NEGOCIO

Para el portal web Buenos Negocios (2014), el modelo Canvas permite realizar un esquema para describir un proyecto, modelo o idea de negocio, para de esta manera, lograr tener una visión rápida en una sola página acerca del modelo de negocio.

En los últimos años, como lo manifiesta el portal web Buenos Negocios (2014), el modelo Canvas ha revolucionado la manera de representar un modelo de negocio, como se manifestó con anterioridad, el uso de este modelo permite expresar el presente proyecto con absoluta simplicidad en una hoja, para lo que Osterwalder y Pigneur (2011), lo mencionan como el Lienzo del Modelo de Negocio.

Entre las principales ventajas de usar esta herramienta podemos mencionar algunas de las expresadas por el portal Buenos Negocios (2014), entre las cuales tenemos las siguientes:

- **Simplicidad de Interpretación:** Se da gracias a la utilización de nueve módulos distribuidos de manera organizada, que permiten interpretar de manera simple la manera como el proyecto crea valor para el cliente.
- **Enfoque Integral:** Al representar los elementos internos y externos del proyecto en una sola hoja, es fácil detectar cualquier incoherencia entre ellos, debido a que cada módulo se encadena con los demás.
- **Aplicabilidad:** Es un modelo que se puede emplear en cualquier tipo de proyecto, sin importar el tamaño y actividad del mismo.
- **Uso de un Lenguaje Visual:** Al ser un modelo que utiliza el lenguaje visual para representar un proyecto, permite reducir la complejidad debido a que se tiene toda la información a simple vista de lo que se quiere llevar a cabo.

- **Trabajo en Equipo:** Dada la simplicidad del modelo resulta aún más fácil realizar un trabajo en equipo generando nuevas ideas orientadas a soluciones rápidas.

De acuerdo con lo que menciona Osterwalder y Pigneur (2011), un modelo de negocio "describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor".

Según lo que plantea el mismo autor, existen nueve módulos fundamentales para poder determinar lo que representa un modelo de negocio. Cada uno de los nueve módulos hacen referencia al segmento de mercado, la propuesta valor, los canales de distribución del proyecto, las relaciones con los clientes, las fuentes de ingresos, los recursos y actividades que se poseen, las asociaciones que mantenga el proyecto y finalmente la estructura de costos que el proyecto mantiene. Cada uno de los nueve módulos van a ser explicados con mayor detalle a continuación.

3.3.1. Segmentos de Mercado

> De acuerdo con lo que menciona Osterwalder y Pigneur (2011), el módulo de los segmentos de mercado permite definir cuáles son los diferentes grupos de personas u organizaciones a los que se dirige el proyecto.
>
> Los clientes son el punto central del modelo de negocio, su importancia es tal que sin ellos ninguna empresa sería capaz de sobrevivir por mucho tiempo. La decisión respecto a cuál es el segmento de mercado debe realizarse considerando diversos aspectos que influyen en su decisión, estos pueden ser: sus necesidades, los canales de distribución necesarios, su disposición de pago, entre otros. (Osterwalder y Pigneur, 2011)

Una vez que se ha tomado la decisión respecto de los clientes a los cuales se dirige el proyecto, se puede proceder a diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento respecto a las necesidades y expectativas específicas de los clientes seleccionados, como lo manifiesta Osterwalder y Pigneur (2011).

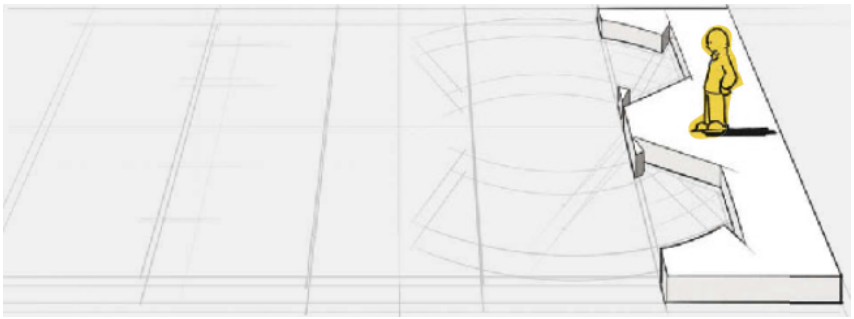


Figura 34 Módulo 1 - Segmentos de Mercado
Fuente: (Osterwalder y Pigneur, 2011, pág. 20)

Para el presente proyecto se consideran como clientes y de acuerdo a lo que se dijo con anterioridad en el capítulo dos, primero, a todas aquellas personas ubicadas en la provincia de Pichincha, dentro del Distrito Metropolitano de Quito, sin distinción de género, con un nivel económico medio y alto, cuya edad se encuentre comprendida a partir de los 18 años y sin ningún estilo de vida en particular, que se constituyen en nuestros consumidores, por su parte, se consideran como clientes – intermediarios a todas aquellas cadenas de autoservicio dedicadas a la venta de productos orgánicos así como aquellas cadenas que no comercializan dichos productos.

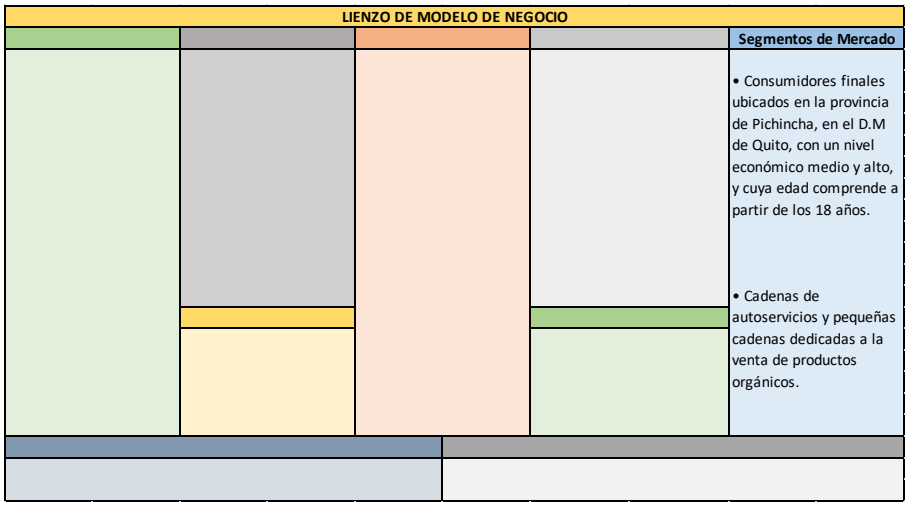


Figura 35 Segmentos de Mercado
Fuente: Investigación Realizada

3.3.2. Propuesta de Valor

Para Osterwalder y Pigneur (2011), una propuesta de valor hace referencia al factor mediante el cual un cliente se decide por un determinado producto, servicio u organización, la finalidad de una propuesta de valor como lo menciona el mismo autor radica en ofrecer una solución o satisfacer una determinada necesidad de un determinado segmento de mercado.

Según lo que menciona Kotler (2007) de manera sencilla, un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer al mercado para su debida atención, adquisición, uso e inclusive consumo, con la finalidad que el mercado pueda satisfacer una determinada necesidad o deseo.

Para el portal Marketing and Web (2017), la propuesta de valor de una empresa así como su segmento de clientes son la base de cualquier modelo de negocio. Siendo la propuesta de valor lo que marca la

diferencia en un mercado y lo que puede convertirse en una ventaja competitiva.

La propuesta de valor según Marketing and Web (2017), debe ser comunicada a los clientes, razón por lo cual se debe establecer una relación con ellos, llegando a utilizar una serie de canales, además para crear una adecuada propuesta de valor es preciso disponer de una serie de recursos clave que permitan llevar a cabo diferentes actividades clave. Considerando que para que todo esto se realice, se debe disponer de una serie de alianzas clave y un corecto análisis de la estructura de costos y de las fuentes de ingreso.

De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2011), una propuesta de valor muestra interés para un segmento de mercado gracias a una adecuada combinación de diversos factores que sean del agrado de dicho segmento, estos factores pueden ser de carácter cuantitativo así como cualitativo.

La “Novedad” se constituye en uno de los factores que contribuyen a la creación de valor para el cliente, de esta manera se puede satisfacer necesidades que se creían inexistentes y que los clientes no distinguían simplemente por que no existía una oferta que complazca sus necesidades. El “Diseño” sin duda se considera como otro factor importante al momento de crear valor, pues simplemente un producto puede destacar por la calidad de diseño que posea, mientras que la “Personalización” por su parte es otro elemento que consiste en la adecuación de los productos o servicios a las diferentes necesidades de los clientes. La “Accesibilidad” permite crear valor colocando productos o servicios a disposición de clientes que no tenían acceso a ellos, mientras que por otro lado los clientes pueden percibir el valor en el simple hecho de utilizar y mostrar la “Marca” de un producto o servicio específico. (Osterwalder y Pigneur, 2011).

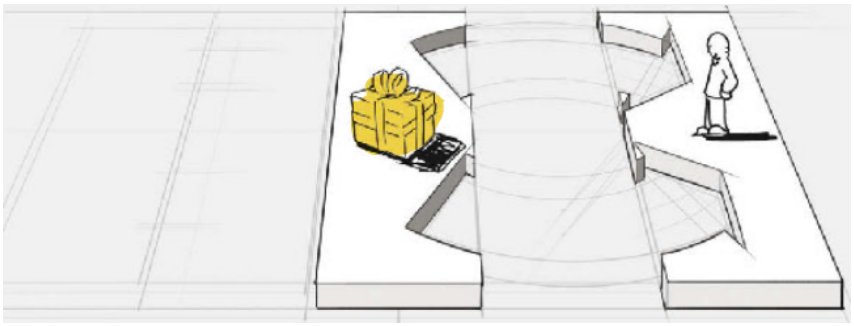


Figura 36 Módulo 2 - Propuesta de Valor
Fuente: (Osterwalder y Pigneur, 2011, pág. 22)

Para el presente proyecto considerando que, para el caso específico de nuestro país, la cantidad de empresas dedicadas a la producción y comercialización de yogurt es numeroso, en el mercado se puede encontrar una gran variedad de yogures tradicionales en diferentes tamaños, sabores y presentaciones.

Sin embargo, todos estos productos comparten una misma característica, son industrializados, que a pesar de contener microorganismos que ayudan a la digestión, nutrición y al logro de una vida saludable, también son productos que contienen ingredientes añadidos que permiten ampliar su tiempo de permanencia en los puntos de venta. Todos estos ingredientes al cabo de un tiempo terminan perjudicando a la salud.

De esta manera y gracias al continuo crecimiento en la tendencia por consumir productos orgánicos, se considera como propuesta de valor del proyecto un yogurt que goce de los mismos beneficios que uno tradicional, pero que, además, tenga los atributos que sólo un verdadero yogurt 100% orgánico puede ofrecer.

Como se dijo con anterioridad, el presente proyecto tiene como producto ofrecer al mercado un yogurt 100% orgánico, bajo en sodio, bajo en grasa, libre de conservantes, sin azúcar agregada, en varios sabores

como: guanábana, fresa, frutos rojos, durazno y sabor natural, se ofertará el producto en presentación de 1 litro en botella de vidrio reciclable, reforzando de esta manera la propuesta de un producto orgánico que se ofrezca de la finca directo al hogar.



Figura 37 Yogurt SÜT Guanábana
Fuente: SÜT Lácteos Colombia

Figura 38 Logotipo SÜT Lácteos
Fuente: SÜT Lácteos Colombia

Además, se considera durante el tiempo de permanencia del producto en el mercado, la posibilidad de ofrecer una mayor diversidad de lácteos orgánicos, como puede ser el yogurt griego SÜT que se comercializa en el mercado colombiano, así como la posibilidad de ofrecer una

presentación personal y una mayor variedad de sabores para todos los lácteos de la marca.

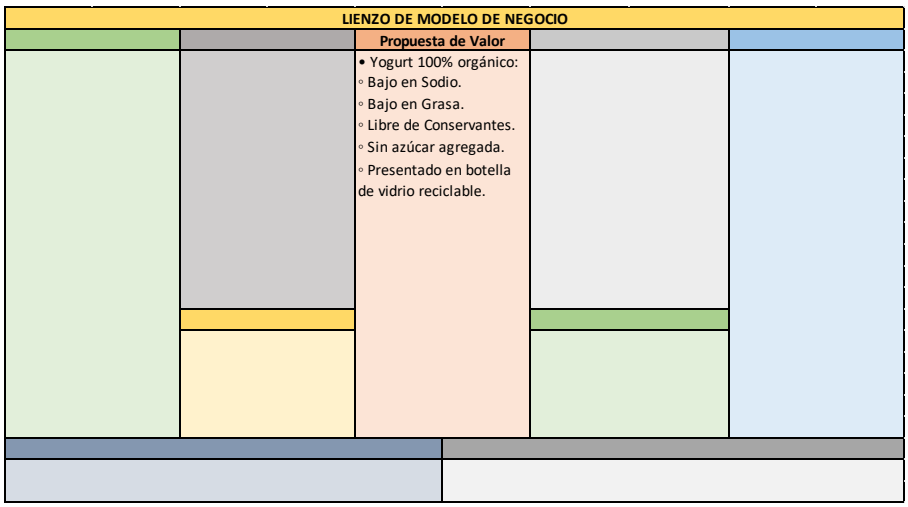


Figura 39 Propuesta de Valor
Fuente: Investigación Realizada

3.3.3. Canales de Distribución

El módulo de los canales de distribución explica la manera como una empresa puede comunicarse con su segmento de mercado, para llegar a ellos y poder ofrecerles una propuesta de valor. (Osterwalder y Pigneur, 2011)

Según el mismo autor, los canales de distribución establecen el contacto entre la empresa y sus clientes para dar a conocer a los clientes los productos y servicios de la empresa y para permitir que los clientes compren los productos y servicios de la organización, ofreciendo a la vez un servicio de posventa.

Por su parte Kotler (2007), menciona que el canal de distribución es el conjunto de organizaciones o personas interdependientes que son participes del proceso de colocar un producto o servicio concreto a exclusiva disposición de un determinado cliente o consumidor final.

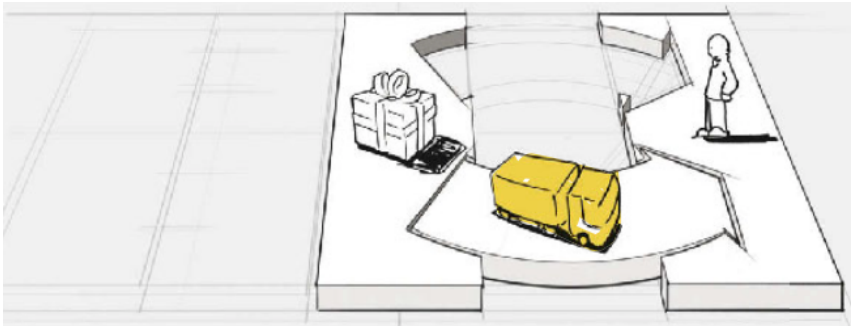


Figura 40 Módulo 3 - Canales de Distribución
Fuente: (Osterwalder y Pigneur, 2011, pág. 26)

Para el presente proyecto, considerando la naturaleza del mismo, se estima apropiado utilizar una combinación de canales de distribución (directo e indirecto), es así como se considera de manera directa se ofrecerá el producto al consumidor sin la necesidad de recurrir a intermediarios, esto se lo realizará mediante el uso de una página web que, a más de dar a conocer el producto, permita recibir pedidos de acuerdo a las necesidades del consumidor.

A su vez, después de iniciadas las operaciones, se considera la utilización de un canal de distribución indirecto, por medio del cual se recurrirá a intermediarios que serán las grandes cadenas de autoservicio y cadenas enfocadas a la comercialización de productos orgánicos, de esta manera se buscará llegar a un mayor número de consumidores.

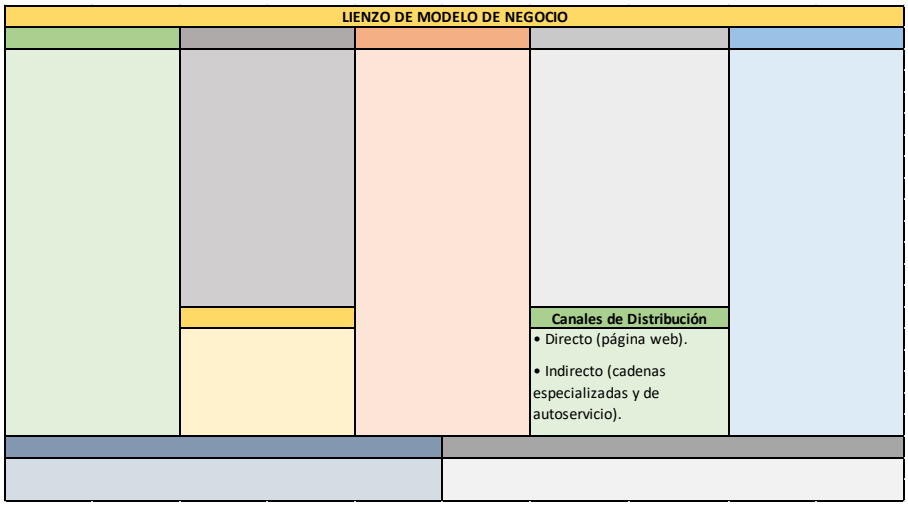


Figura 41 Canales de Distribución
Fuente: Investigación Realizada

3.3.4. Relaciones con los Clientes

De acuerdo con lo que manifiesta Osterwalder y Pigneur (2011), este módulo permite describir los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con su segmento de mercado. Dichas relaciones pueden basarse en diferentes fundamentos como la captación o fidelización de clientes.

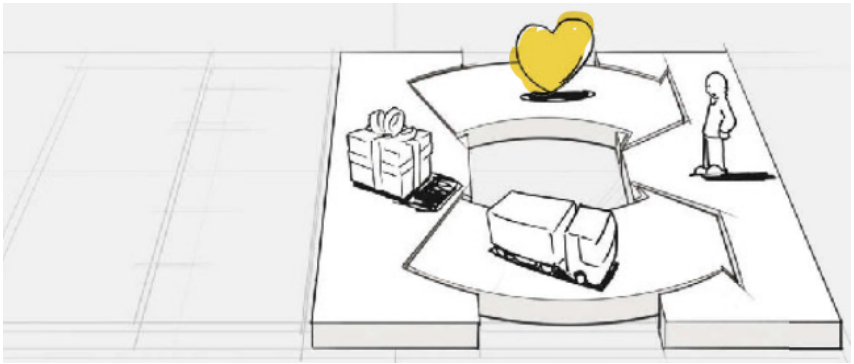


Figura 42 Módulo 4 - Relaciones con los Clientes
Fuente: (Osterwalder y Pigneur, 2011, pág. 28)

Se considera para el proyecto que las diferentes relaciones con los clientes serán basadas principalmente en la fidelización de los mismos, para lo cual se estima apropiado utilizar varios medios para alcanzar dicho fin, como puede ser la asistencia personal a cada uno de ellos, de esta manera el consumidor final de acuerdo a sus necesidades específicas podrá tener contacto con un representante de la organización vía correo electrónico para ser asistido después de haber efectuado su compra o con una persona externa a la empresa que brindará la información oportuna del producto durante el proceso de compra en cada punto de venta.

De igual manera se considera adecuado brindar una asistencia personal exclusiva para cada cliente mediante la figura de "Key Account Manager", esto es importante si se estima tener una próspera relación comercial tanto con las grandes cadenas de autoservicio como para aquellas cadenas menores dedicadas a la comercialización de productos orgánicos.

Además, se buscará fidelizar al cliente (consumidor final), mediante la implementación de un programa de acumulación de puntos por cada compra realizada, de esta manera y de acuerdo a una determinada cantidad de puntos, se podrá recompensar aquellos clientes más leales mediante el canje de puntos por diversos premios o producto gratis, este programa se empleará mediante la página web de la empresa. Para el caso de los clientes intermediarios, se buscará fidelizarlos ofreciendo ciertas promociones y descuentos.

Sin duda alguna otra manera de fidelizar a los consumidores finales, será mediante el envió de pequeños detalles virtuales vía correo electrónico en ocasiones especiales para el cliente como puede ser en su respectiva fecha de cumpleaños, de esta manera se buscará hacer sentir al cliente que se sienta valorado por la organización.

Por su parte, tanto en la etiqueta del producto como en la página web de la organización se estima adecuada la implementación de un espacio destiando a comentarios y sugerencias, de esta forma se mostrará al cliente que es importante para la organización y que se busca satisfacer sus necesidades y problemas de mejor manera. Además, se buscará ofrecer dentro de la misma página web la posibilidad que los clientes puedan utilizar un espacio dedicado a una comunidad "saludable" donde se comparta la satisfacción que tienen por el producto así como material adicional que pueden ser recetas.

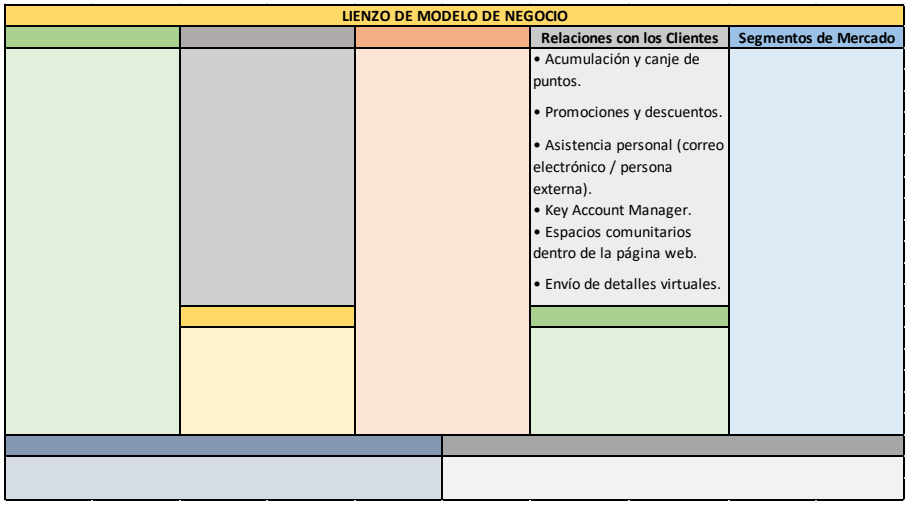


Figura 43 Relaciones con los Clientes
Fuente: Investigación Realizada

3.3.5. Fuentes de Ingresos

Osterwalder y Pigneur (2011), manifiestan que el módulo de las fuentes de ingresos hace referencia al flujo de caja que genera la empresa de acuerdo con su segmento de mercado.

De acuerdo con Kotler (2007), el precio es la cantidad de dinero que una determinada empresa cobra por un producto o servicio en específico, o

como lo menciona el mismo autor, desde otra perspectiva como la suma de los valores que un consumidor está dispuesto a entregar a cambio de un determinado beneficio que le ofrece un producto o servicio.

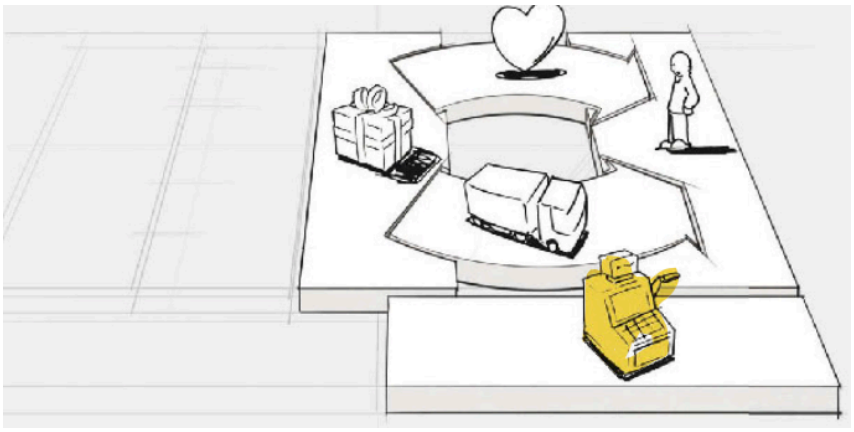


Figura 44 Módulo 5 - Fuentes de Ingresos
Fuente: (Osterwalder y Pigneur, 2011, pág. 30)

Para el proyecto se considera como principal y única fuente de ingresos la venta del yogurt en su única presentación de 1 litro, el precio de acuerdo con lo que menciona Osterwalder y Pigneur (2011), será fijado de acuerdo a las características que presenta el producto y sus costos asociados, por lo cual esta es la única variable de fijación del precio, por lo tanto, se considera un precio de $4,50.

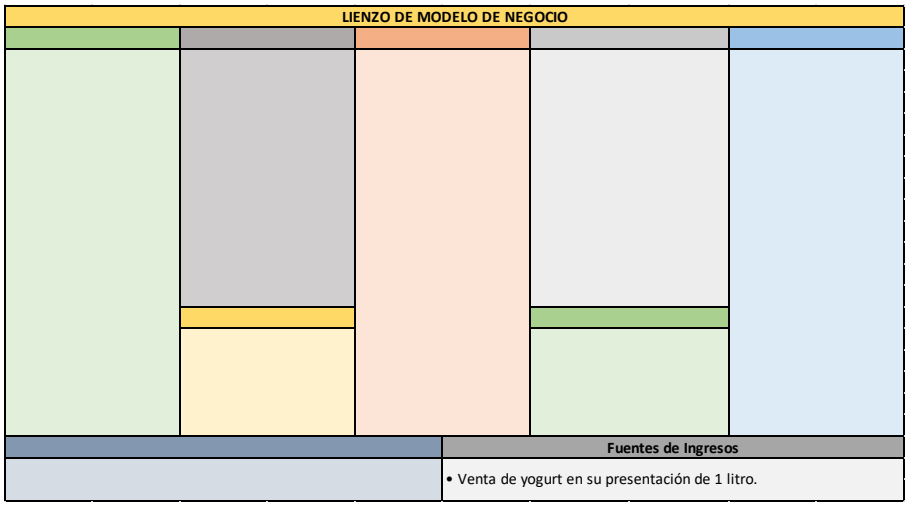


Figura 45 Fuentes de Ingresos
Fuente: Investigación Realizada

3.3.6. Recursos Clave

El módulo de los recursos clave hace referencia a la descripción de todos aquellos activos que posee la empresa para poder operar, estos recursos pueden ser físicos, económicos, intelectuales o inclusive humanos. (Osterwalder y Pigneur, 2011)

Según el mismo autor, los recursos de una organización permiten crear bienes o servicios para llegar a ofrecerlos a los mercados, estableciendo relaciones comerciales con su segmento de mercado para de esta manera poder recibir un ingreso por su bienes o servicios ofertados.

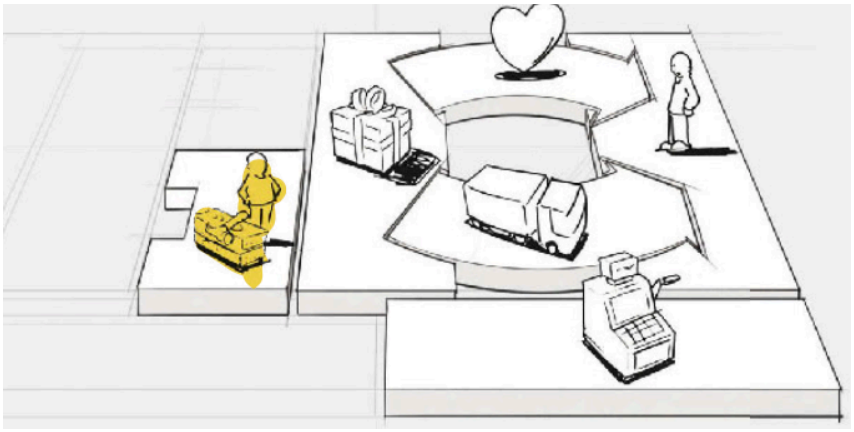


Figura 46 Módulo 6 - Recursos Clave
Fuente: (Osterwalder y Pigneur, 2011, pág. 34)

Para el presente proyecto se consideran recursos claves la utilización de recursos físicos como la maquinaria necesaria para producir el yogurt como es una batidora industrial con sus respectivos accesorios, una refrigeradora, cocina industrial y varios utensilios utilizados en la industria láctea y panadera. Para el área administrativa se requiere de equipos básicos como computadoras portátiles, impresora y un teléfono convencional.

Como recurso intelectual se considera únicamente la marca del proyecto, que después de iniciar las operaciones, a futuro se espera sea una de las marcas más reconocidas y deseadas por los consumidores dentro del mercado lácteo de nuestro país.

Además, como cualquier otro proyecto, se requerirá de recursos económicos que permitan que las diferentes operaciones se realicen, razón por la cual se recurrirá a una estructura de financiamiento del 50% de recursos propios aportados por los accionistas y el restante 50% mediante un préstamo que será adquirido con una entidad financiera local.

Sin duda el recurso humano es uno de los recursos más importantes para cualquier proyecto, necesitando de esta manera para el correcto funcionamiento del presente proyecto un total de cuatro personas, tal como se detalló con anterioridad en el estudio técnico, las mismas que serán repartidas en las diferentes áreas contempladas para el proyecto como Producción y Logística de entrega del producto; Contabilidad y Administración.

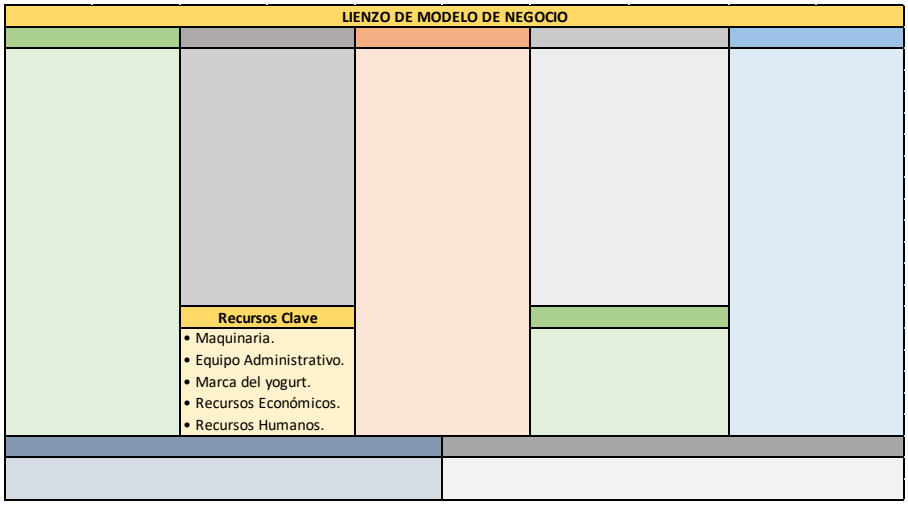


Figura 47 Recursos Clave
Fuente: Investigación Realizada

3.3.7. Actividades Clave

Osterwalder y Pigneur (2011), manifiestan que el módulo de las actividades clave consiste en la descripción de las acciones más importantes con las cuales debe contar una empresa para poder operar y lograr que su modelo de negocio sea viable.

Las actividades claves son igual de importantes que los recursos claves, pues de esta manera se podrá ofrecer un bien o servicio estableciendo una relación comercial con el segmento de mercado para de esta manera

percibir ingresos de dicha oferta al mercado. (Osterwalder y Pigneur, 2011)

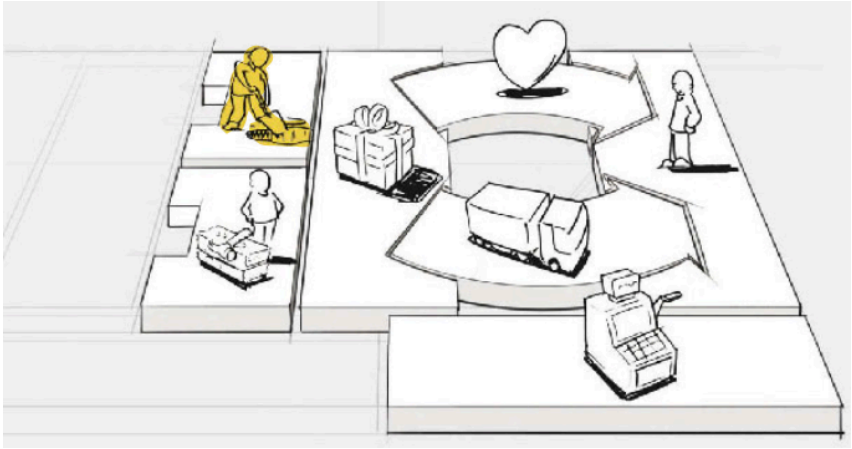


Figura 48 Módulo 7 - Actividades Clave
Fuente: (Osterwalder y Pigneur, 2011, pág. 36)

Se considera como actividad clave para el presente proyecto la gestión de la cadena de suministro, pues se tiene en cuenta que la naturaleza del proyecto amerita un adecuado control de toda la materia prima, estimando que, para el caso de su insumo principal, el mismo debe ser de buen origen, para posteriormente continuar con el proceso de producción y embotellado del yogurt, para finalmente realizar el proceso de entrega del producto de acuerdo con las necesidades del cliente.

La gestión de ventas se constituye en otra de las actividades clave del proyecto, esta actividad deberá contar con una correcta planificación que se ejecute en los tiempos planteados y un óptimo que control que permita encaminar lo planificado hacia los objetivos deseados, para lo cual, en el caso de los clientes - intermediarios, la misma será llevada a cabo por la Administración mediante una prospección de los potenciales clientes para proceder al contacto inicial con el cliente y finalmente la presentación del producto y realización de la venta (convenios de comercialización).

Mientras que, otra de las actividades clave del proyecto es la promoción y publicidad, para lo cual se considera únicamente la publicidad que pueda ser realizada mediante plataformas web como el caso de Facebook, Instagram y Google Ads, donde se pueden realizar campañas que permitirán dar a conocer no solo el nuevo producto, sino que también permitirán difundir los múltiples beneficios que el yogurt SÜT ofrece a los consumidores.

En cuanto a promoción, sin duda una de las actividades importantes durante los primeros meses del producto en el mercado será la participación del yogurt en diferentes ferias, exposiciones y cadenas de autoservicio en todo el Distrito Metropolitano de Quito, la cual contará con la participación de impulsadoras quienes ofrecerán muestras del producto a las personas que transiten por los lugares mencionados, esta es una opción adecuada para dar a conocer el producto a una amplia variedad de potenciales consumidores.

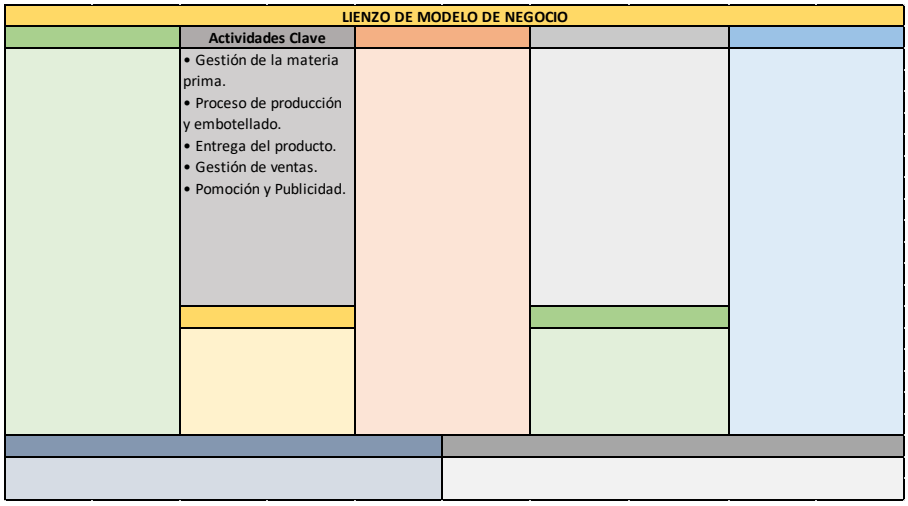


Figura 49 Actividades Clave
Fuente: Investigación Realizada

3.3.8. Asociaciones Clave

De acuerdo con lo que expresa Osterwalder y Pigneur (2011), las asociaciones clave se refiere a la descripción de la red de proveedores y socios que permiten el correcto funcionamiento del modelo de negocio del proyecto.

Las relaciones que establece una empresa permiten que la misma pueda optimizar su modelo de negocio, reducir riesgos o inclusive para poder adquirir recursos. Osterwalder y Pigneur (2011), manifiestan que las relaciones pueden ser de varias maneras, por Joint Ventures, Entre empresas no competidoras o competidoras, entre otras.

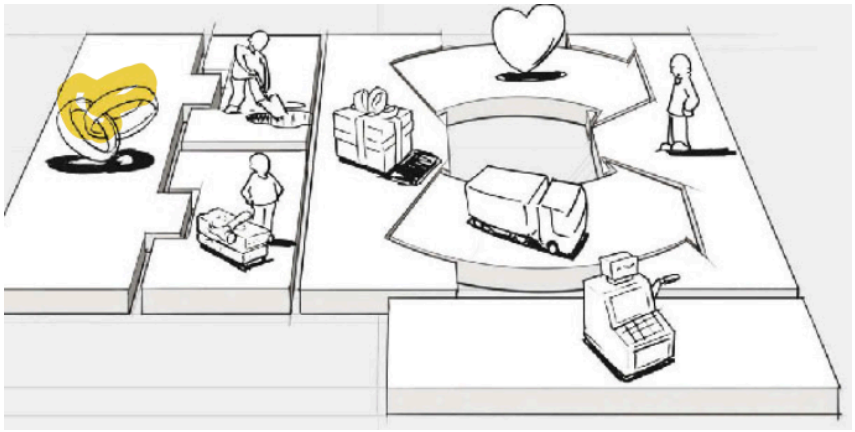


Figura 50 Módulo 8 - Asociaciones Clave
Fuente: (Osterwalder y Pigneur, 2011, pág. 38)

Se determinan como proveedores necesarios para el funcionamiento del proyecto a los productores lecheros de la ciudad de Machachi, quienes tienen la capacidad de ofrecer la leche en estado puro que es necesaria para la producción, a su vez se contará como proveedor del cultivo lácteo y demás insumos a la empresa "Vector Ecuador Cía. Ltda", para el caso de las botellas de vidrio se contará con la empresa "NAVCA S.A", para los demás insumos necesarios se recurrirá a empresas locales.

Además, se considera fundamental para realizar la entrega del yogurt a los diferentes consumidores, el establecer una asociación con empresas dedicadas a dicha actividad, para lo cual se pueden considerar organizaciones como GLOVO ECUADOR o DELIVEREO.

Para el largo plazo se plantea establecer relaciones comerciales con empresas dedicadas a la producción de alimentos saludables que pueden ser de complemento del yogurt SÜT como el caso de granola, frutos secos y demás alimentos que permitan ofrecer un producto de mayor valor agregado para el cliente.

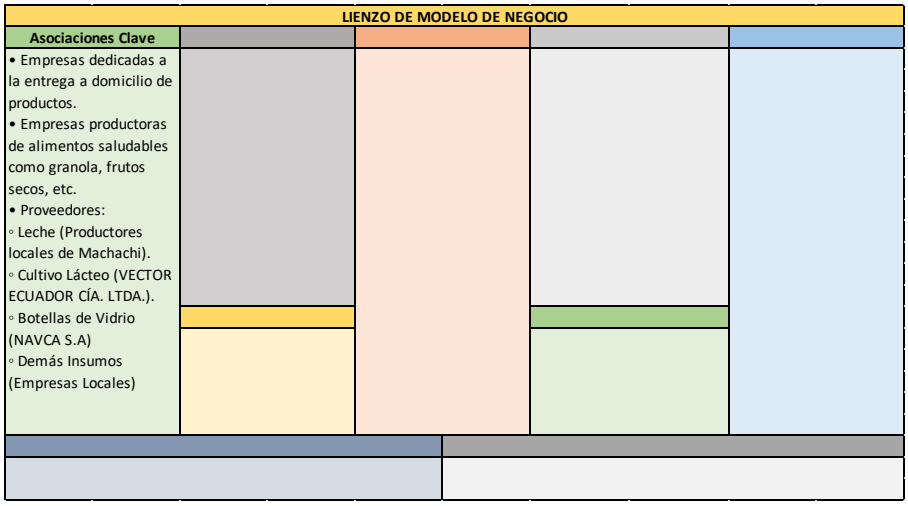


Figura 51 Asociaciones Clave
Fuente: Investigación Realizada

3.3.9. Estructura de Costos

Osterwalder y Pigneur (2011), manifiestan que este módulo consiste en la descripción de todos los costos asociados a la puesta en marcha del modelo de negocio.

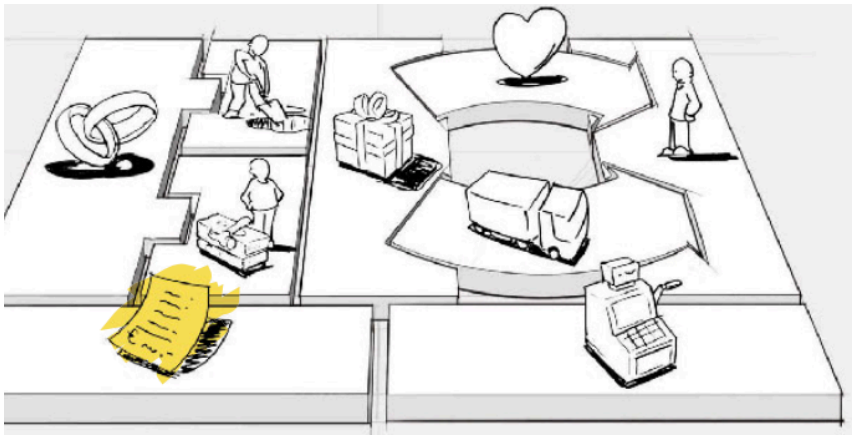


Figura 52 Módulo 9 - Estructura de Costos
Fuente: (Osterwalder y Pigneur, 2011, pág. 40)

Se considera que el presente proyecto mantiene una estructura basada en costos, con lo cual se buscará reducir los gastos donde sea posible sin perjudicar la calidad del producto que se oferta al mercado.

Los costos fijos asociados al proyecto están relacionados principalmente a los sueldos y salarios tanto de la parte administrativa como del área de producción, así como el importe relacionado a servicios básicos. Los costos variables están relacionados a todos los insumos necesarios para la producción y embotellado, de igual manera como los importes derivados a los servicios básicos del área de producción, como se lo encuentra mencionado en el estudio técnico.

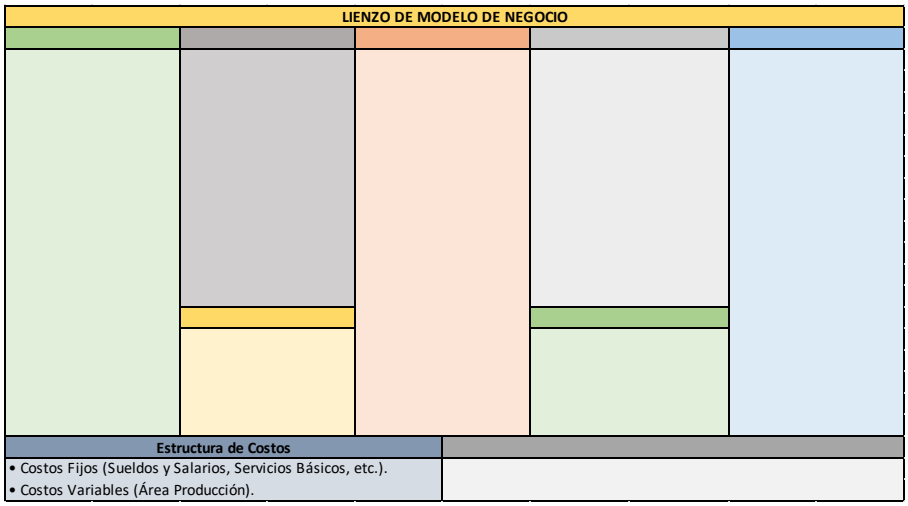


Figura 53 Estructura de Costos
Fuente: Investigación Realizada

3.3.10. Lienzo de Modelo de Negocio

De acuerdo con lo que menciona Osterwalder y Pigneur (2011), el lienzo de modelo de negocio es una herramienta parecida al lienzo de un pintor, mediante el cual se puede plantear un modelo de negocio nuevo o existente.

Para el presente proyecto y al tratarse de un modelo de negocio nuevo, se plantea el siguiente lienzo.

<table>
<tr><th colspan="5">LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO</th></tr>
<tr><th>Asociaciones Clave</th><th>Actividades Clave</th><th>Propuesta de Valor</th><th>Relaciones con los Clientes</th><th>Segmentos de Mercado</th></tr>
<tr>
<td>• Empresas dedicadas a la entrega a domicilio de productos.
• Empresas productoras de alimentos saludables como granola, frutos secos, etc.
• Proveedores:
◦ Leche (Productores locales de Machachi).
◦ Cultivo Lácteo (VECTOR ECUADOR CÍA. LTDA.).
◦ Botellas de Vidrio (NAVCA S.A)
◦ Demás Insumos (Empresas Locales)</td>
<td>• Gestión de la materia prima.
• Proceso de producción y embotellado.
• Entrega del producto.
• Gestión de ventas.
• Pomoción y Publicidad.

Recursos Clave
• Maquinaria.
• Equipo Administrativo.
• Marca del yogurt.
• Recursos Económicos.
• Recursos Humanos.</td>
<td>• Yogurt 100% orgánico:
◦ Bajo en Sodio.
◦ Bajo en Grasa.
◦ Libre de Conservantes.
◦ Sin azúcar agregada.
◦ Presentado en botella de vidrio reciclable.</td>
<td>• Acumulación y canje de puntos.
• Promociones y descuentos.
• Asistencia personal (correo electrónico / persona externa).
• Key Account Manager.
• Espacios comunitarios dentro de la página web.
• Envío de detalles virtuales.

Canales de Distribución
• Directo (página web).
• Indirecto (cadenas especializadas y de autoservicio).</td>
<td>• Consumidores finales ubicados en la provincia de Pichincha, en el D.M de Quito, con un nivel económico medio y alto, y cuya edad comprende a partir de los 18 años.

• Cadenas de autoservicios y pequeñas cadenas dedicadas a la venta de productos orgánicos.</td>
</tr>
<tr><th colspan="3">Estructura de Costos</th><th colspan="2">Fuentes de Ingresos</th></tr>
<tr><td colspan="3">• Costos Fijos (Sueldos y Salarios, Servicios Básicos, etc.).
• Costos Variables (Área Producción).</td><td colspan="2">• Venta de yogurt en su presentación de 1 litro.</td></tr>
</table>

Figura 54 Lienzo de Modelo de Negocio
Fuente: Investigación Realizada

3.4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica de acuerdo con lo que menciona (David, 2013, pág. 5), se define como "el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos".

Según el mismo autor, la planeación estratégica permite integrar diversas áreas de la empresa como Marketing, Finanzas, Producción, Investigación y Desarrollo con el único objetivo de alcanzar el éxito de la organización.

Para que el presente proyecto pueda obtener los mejores resultados tanto a corto plazo como a largo plazo, se necesita de una adecuada planeación estratégica, la cual será la guía que debe acompañar las operaciones diarias del proyecto para conseguir el cumplimiento de los objetivos y estrategias propuestas.

3.4.1. Misión

Como lo menciona Thompson (2012), una declaración de misión es la descripción del propósito y el negocio actual de la organización, responde a las preguntas: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos? y ¿por qué estamos aquí?.

Para el presente proyecto se plantea la siguiente misión:

Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de yogurt orgánico, ofrecemos a nuestros clientes un producto diferente al

tradicional, con grandes beneficios para la salud, sin dejar de lado la calidad que distingue a los productos SÜT.

3.4.2. Visión

De acuerdo a D'alessio (2008), la visión de la organización es la definición deseada de su futuro que responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?. Además, implica un enfoque de largo plazo basado en una evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como de la actualidad y el futuro de la organización.

Para el proyecto se plantea la siguiente visión:

Ser la compañía líder que ofrezca al mercado ecuatoriano la primera alternativa de yogurt orgánico para todas aquellas personas que buscan un producto con amplios beneficios para la salud.

3.4.3. Principios y Valores

De acuerdo con lo que menciona Hill y Gareth (2011), los valores de una organización expresan la forma de comportarse de directivos y empleados, así como la manera de hacer negocios y qué tipo de compañía debe construirse para ayudar a la organización a lograr su misión.

Los valores son considerados la base de la cultura organizacional de la empresa, es el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la forma de trabajar de los empleados para alcanzar la misión y metas de la organización, Hill y Gareth (2011).

Para el correcto desarrollo del presente proyecto, se establecen los siguientes principios y valores que guiarán el actuar de la compañía en el día a día de sus actividades.

- Respeto: Promover que las relaciones entre los diferentes miembros de la organización sin distinción de ocupación sea el más idóneo para lograr un ambiente de familiaridad y desarrollo constante.
- Mejoramiento: Cumplir con un desarrollo continúo que permita que cada actividad prospere para así poder ofrecer un producto idóneo para cada exigencia.
- Calidad: Cumplir con cada norma establecida, para de esta manera ofrecer un producto y un trabajo diario que sea el idóneo.
- Diferencia: Demostrar que los resultados de las actividades de la compañía son distintos a la competencia, para de esta manera captar nuevos clientes y nuevos talentos.
- Pasión: Compartir el sentimiento de cada colaborador hacia la compañía reflejando el amor y dedicación hacia su trabajo en cada actividad que se realice.
- Honestidad: Promover la verdad como un instrumento que genere confianza y credibilidad tanto para los miembros de la empresa como para con los clientes.
- Trabajo en equipo: La dirección, cada colaborador y cliente conforman el mismo núcleo de trabajo que permitirán a corto y largo plazo conseguir los objetivos propuestos.
- Compromiso: Concienciar que el trabajo de una determinada actividad aportará al desarrollo de la compañía y permitirá que la misma alcance sus objetivos de la mejor manera posible.

3.4.4. Objetivos Estratégicos

De acuerdo con lo que menciona Thompson (2012), los objetivos son metas de desempeño que una organización establece, son los resultados y productos que la gerencia busca lograr.

Para el proyecto se plantean los siguientes objetivos estratégicos:

- Incrementar el volumen de ventas en un 20% en los próximos 4 años.
- Ganar mayor cuota de mercado en un 10% dentro de los siguientes 5 años.
- Aumentar la productividad de los procesos en un 25% en los próximos 4 años.
- Mejorar el conocimiento y habilidades de los colaboradores dentro de los próximos 3 años.

3.4.5. Matriz FODA

Para David (2013), la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), es una importante herramienta que permite y ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias, estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas).

Con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos propuestos, se realiza una matriz FODA que permitirá definir las estrategias a ser aplicadas.

Por su parte David (2013), menciona que las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), utilizan las fortalezas internas de la organización para aprovechar las oportunidades externas. Mientras que las estrategias DO (debilidades-oportunidades), buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Por su parte, las estrategias FA (fortalezas-amenazas), utilizan las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenzas externas. Por último, las estrategias DA (debilidades-amenazas), son táctias defensivas que buscan reducir las debilidades internas y evitar las amenzas externas.

Tabla 38 Matriz FODA

Fuente: Investigación Realizada

MATRIZ FODA		
	Fortalezas	**Debilidades**
	1. Oferta de yogurt 100% orgánico con beneficios para la salud.	1. Existe una sola fuente de obtención de ingresos, la cual esta relacionada a la venta de yogurt (1lt).
	2. Alta capacidad de producción por jornada de trabajo.	2. Se cuenta con un espacio de trabajo reducido.
	3. Presencia de la marca en el mercado colombiano.	3. Falta de experiencia por parte de los colaboradores.
	4. La estructura organizacional es simple, lo cual permitirá un buen trabajo.	4. Propuesta nueva de producto en el mercado.
	5. Excelente localización tanto para la adquisición de insumos como para venta del producto.	
Oportunidades	**Estrategias FO**	**Estrategias DO**
1. Tendencia de la sociedad por el cuidado de la salud.	1. Procurar procesos óptimos que permitan controlar costos para ofrecer un producto a precio accesible. (F5, F1, F4, F2, O5) 2. Adquirir tecnología vanguardista para ofrecer un producto con mayor valor agregado. (F1, O4, O1) 3. Introducir al mercado un producto on-the-go. (F2,O3)	1. Buscar instalaciones con mayor extensión. (D3, O2, O4, O3) 2. Establecer relaciones comerciales con cadenas dedicadas o no a la venta de productos orgánicos. (D4, O2, O5, O1) 3. Introducir al mercado nuevos sabores y variaciones de yogurt. (D1, O2, O3)
2. Incremento constante en el consumo de yogurt.		
3. Incremento en el mercado de los productos on-the-go.		
4. Utilización de tecnología innovadora en los procesos de pasteurización.		
5. Falta de presencia de un yogurt orgánico dentro del D.M de Quito.		
Amenazas	**Estrategias FA**	**Estrategias DA**
1. Resistencia al cambio por la compra de un producto diferente al tradicional.	1. Realizar campañas de marketing por internet para impulsar la marca y los beneficios que presenta el producto. (F1, F3, A1, A5, A2, A3) 3. Fidelizar clientes ofreciendo promociones y descuentos en el mercado capitalino. (F5, F3, F1, A4, A3)	1. Capacitar continuamente a cada colaborador. (D4, A1, A2, A5) 2. Acompañar el yogurt con alimentos saludables. (D1, D5, A5, A2) 3. Realizar estudios de benchmarking. (D1, D3, D5, A1, A2, A5)
2. Influencia a los consumidores por parte de las empresas competidoras.		
3. Presencia del yogurt Yomix en la ciudad de Machachi.		
4. Moderada necesidad de inversión inicial.		
5. Amplia y variada oferta en el mercado de yogurt tradicional.		

3.4.6. Estrategia Genérica

Según lo que manifiesta Thompson (2012), la estrategia de una compañía es su plan de acción que persigue la administración con la finalidad de competir con éxito o hacerlo de manera diferente a la competencia, mejorando el desempeño para obtener utilidades y hacer crecer el negocio. Su importancia radica en que una estrategia clara y razonable es el mapa que guiará a la empresa hacia su ventaja competitiva.

En su libro Estrategia Competitiva, Porter (2006), menciona tres estrategias genéricas que permitirán lograr un mejor desempeño que los competidores, estas son: Liderazgo en Costos, Diferenciación y Enfoque.

El liderazgo en costos, como lo menciona Porter (2006), consiste en alcanzar dicho objetivo mediante la aplicación de diferentes políticas como la construcción de instalaciones eficientes, la reducción de costos a partir de la experiencia, así como el control riguroso de gastos variables y fijos, y la minimización de costos relacionados a investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y demás. De igual manera, Porter (2006), menciona que esta estrategia debe ser constituida a partir de la tenencia de costos bajos frente a los de la competencia, sin descuidar la calidad o el servicio.

Por su parte, Porter (2006), manifiesta que la estrategia de diferenciación consiste en crear un producto o servicio que en la industria sea percibido como único, esto se puede lograr en varias dimensiones como la marca, la tecnología, las características, el servicio al cliente o las redes de distribución. El enfoque consiste en centrar la atención de la empresa en un determinado grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico, así como también en dar un servicio de excelencia a un mercado particular. (Porter, 2006)

Para el presente proyecto, considerando la naturaleza del mismo, se considera la aplicación de la estrategia basada en la diferenciación, de esta manera además de ofrecer un producto con las características antes mencionadas, permitirá tener una rentabilidad mayor, así como la tenencia de una barrera de entrada que se verá reflejada gracias a la lealtad de los clientes. Por su parte con una estrategia de diferenciación se conseguirá aminorar el poder de los consumidores, debido a que no disponen productos similares, logrando de esta manera que estos sean menos sensibles al precio.

3.4.7. Planes de Acción

El plan operativo anual es un documento mediante el cual se enumeran por una parte los responsables, los objetivos a conseguir cada año y la manera de alcanzarlos, (Sinnexus, 2018).

Para el presente proyecto se propone un POA para cada objetivo planteado anteriormente, se establecerán metas, líneas base e indicadores que permitirán evaluar el cumplimiento de lo propuesto.

Objetivo: Incrementar el volumen de ventas en un 20% en los próximos 4 años.

Tabla 39 POA Objetivo Nº1
Fuente: Investigación Realizada

Nº	Estrategias	Nº	Actividades	Responsable	Duración	Indicador	Base	Meta	Costo Anual	Producto
1	Establecer relaciones comerciales con cadenas dedicadas o no a la venta de productos orgánicos.	1	Planificar y acudir a los establecimientos para realizar la presentación del producto.	Gerente	3 días	Número de cadenas comerciales.	16 clientes en los cuatro años.	10 clientes por cada año.	$ -	Lista y agendamiento de potenciales cadenas.
		2	Elaborar las presentaciones y prepara las muestras del producto.	Gerente	3 días				$ -	Presentación pptx final del producto.
		3	Realizar la presentación y acordar fecha de decisión.	Gerente	15 días				$ -	Nuevos convenios comerciales.
2	Introducir al mercado un producto on-the-go.	1	Determinar los requerimientos de capital necesarios.	Gerente y Contador	15 dias	Número de meses desde el inicio de operaciones.	primer mes a partir del tercer año de operaciones.	segundo semestre del segundo año de operaciones.	$ -	Cantidad exacta de capital necesario.
		2	Cotizar y definir las cantidades de insumos requeridos.	Asistente de Producción	60 días				$ -	Cotizaciones y cantidades de insumos requeridos.
		3	Planificar la producción a ser llevada a cabo.	Asistente de Producción y Gerente	20 dias				$ -	Planificación de la producción.
3	Introducir al mercado nuevos sabores y variaciones de yogurt.	1	Determinar los requerimientos de capital necesarios.	Gerente y Contador	15 dias	Número de meses desde el inicio de operaciones.	primer mes a partir del segundo año de operaciones.	sexto mes a partir del primer año de operaciones.	$ -	Cantidad exacta de capital necesario.
		2	Cotizar y definir las cantidades de insumos requeridos.	Asistente de Producción	60 días				$ -	Cotizaciones y cantidades de insumos requeridos.
		3	Planificar la producción a ser llevada a cabo.	Asistente de Producción y Gerente	20 dias				$ -	Planificación de la producción.
4	Buscar instalaciones con mayor extensión.	1	Determinar la extensión necesaria para las instalaciones.	Asistente de Producción y Gerente	30 días	% de ocupación de la capacidad de producción por mes.	100% de capacidad de producción por mes alcanzada.	90% de capacidad de producción por mes alcanzada.	$ -	Detalle del espacio de producción necesario.
		2	Evaluar la localización y costo de las diferentes opciones.	Gerente y Contador	90 días				$ 100,00	Comparativo de espacios físicos.
		3	Tomar mejor decisión acorde a los flujos del proyecto.	Gerente	30 días				$ -	Contrato de arrendamiento o compra.
5	Realizar campañas de marketing por intenret para impulsar la marca y los beneficios que presenta el producto.	1	Contratar a un estudiante para el manejo de redes sociales (Community Manager).	Gerente	30 días	% de incremento en el tráfico de personas en redes sociales y página web de la empresa.	35% de incremento en el tráfico a partir del segundo año de operaciones.	50% de incremento en el tráfico a partir del segundo año de operaciones.	$ 1.560,00	Community Manager
		2	Potenciar la página web (Venta on line).	Community Manager	60 días				$ 120,00	Página web 2.0
		3	Realizar videos promocionales a ser difundidos en redes sociales y página web.	Community Manager	60 días				$ 200,00	Videos en redes sociales y página web.
		4	Promocionar el producto en redes sociales.	Community Manager	30 días				$ 50,00	Nuevos clientes interesados.
		5	Promocionar página web en buscadores.	Community Manager	15 días				$ 50,00	
		6	Cuantificar resultados y tomar acciones pertinentes.	Community Manager	30 días				$ -	Mejoramiento en la promoción del producto.
									$ 2.080,00	

Objetivo: Ganar mayor cuota de mercado en un 10% dentro de los siguientes 5 años.

Tabla 40 POA Objetivo Nº2
Fuente: Investigación Realizada

Nº	Estrategias	Nº	Actividades	Responsable	Duración	Indicador	Base	Meta	Costo Anual	Producto
1	Realizar estudios de benchmarking.	1	Definir el área que se desea mejorar.	Gerente	5 días	Número de mejoras implementadas.	1 mejora por año	3 mejoras por año	$ -	Plan de mejora
		2	Determinar las empresas del sector con las cuales se puede realizar el estudio.	Gerente	30 días				$ -	
		3	Definir indicadores para comparar resultados.	Gerente	5 días				$ -	
		4	Efectuar el estudio y establecer estrategias a ser realizadas.	Gerente	30 días				$ -	Nuevas estrategias a efectuarse.
		5	Implementar las mejoras y medir resultados.	Gerente	60 días				$ -	Áreas mejoradas.
		6	Fijar acciones correctivas.	Gerente	30 días				$ -	
2	Fidelizar clientes ofreciendo promociones y descuentos en el mercado capitalino.	1	Analizar los porcentajes de descuento que pueden ser aplicados por cliente.	Gerente y Contador	5 días	Cantidad de actividades promocionales efectuadas y descuentos otorgados.	6 descuentos y 2 actividades al año	10 descuentos y 4 actividades al año	$ -	Listado de descuentos por cliente.
		2	Determinar la frecuencia de aplicación de descuentos y promociones.	Gerente	5 días				$ -	Cronograma de descuentos y actividades promocionales.
		3	Establecer acuerdos con cadenas para actividades promocionales.	Gerente	15 días				$ -	Acuerdos con cadenas.
		4	Ofrecer muestras a los consumidores por medio de impulsadoras.	Gerente	15 días				$ 400,00	Actividades promocionales realizadas.
3	Acompañar el yogurt con alimentos saludables.	1	Definir los potenciales alimentos con los cuales acompañar el yogurt.	Gerente	15 días	Número de veces que el producto incorpora un alimento saludable.	1 vez por mes	2 veces por mes	$ -	Listado de alimentos a incorporar al yogurt.
		2	Determinar las empresas productoras de alimentos saludables.	Gerente	15 días				$ -	
		3	Fijar el requerimiento de capital necesario.	Gerente y Contador	30 días				$ -	Presupuesto a ser invertido.
		4	Establecer negociaciones con las empresas para adquirir el producto e incorporarlo al yogurt.	Gerente	30 días				$ -	Acuerdos comerciales.
									$ 400,00	

Objetivo: Aumentar la productividad de los procesos en un 25% en los próximos 4 años.

Tabla 41 POA Objetivo Nº3
Fuente: Investigación Realizada

Nº	Estrategias	Nº	Actividades	Responsable	Duración	Indicador	Base	Meta	Costo Anual	Producto
1	Adquirir tecnología vanguardista para ofrecer un producto con mayor valor agregado.	1	Definir el área y proceso que necesita mejora tecnológica.	Gerente	15 días	Incremento en el % de productividad	Incremento del 5% de productividad.	Incremento del 7% de productividad.	$ -	Listado de mejoras a realizar.
		2	Determinar la disponibilidad de capital a invertir.	Gerente y Contador	15 días				$ -	Inversión a ser realizada.
		3	Establecer contacto con el proveedor y solicitar cotización de acuerdo a las necesidades.	Gerente	30 días				$ -	Cotizaciones de compra.
		4	Evaluar las cotizaciones recibidas y tomar decisión.	Gerente y Contador	30 días				$ -	Análisis de cotizaciones.
2	Procurar procesos óptimos que permitan controlar costos para ofrecer un producto a precio accesible.	1	Determinar los parámetros a ser evaluados para cada proceso.	Gerente	15 días	Número de mejoras implementadas.	1 mejora por año.	4 mejoras por año.	$ -	Evaluación de los procesos.
		2	Definir el proceso que necesita mejora.	Gerente	15 días				$ -	Listado de procesos a ser mejorados.
		3	Determinar el plan de mejora para cada proceso.	Gerente	30 días				$ -	Plan de mejora.
		4	Efectuar las mejoras y medir resultados.	Gerente	60 días				$ -	Procesos mejorados.
		5	Establecer acciones correctivas.	Gerente	30 días				$ -	
									$ -	

Objetivo: Mejorar el conocimiento y habilidades de los colaboradores dentro de los próximos 3 años.

Tabla 42 POA Objetivo Nº4
Fuente: Investigación Realizada

Nº	Estrategias	Nº	Actividades	Responsable	Duración	Indicador	Base	Meta	Costo Anual	Producto
1	Capacitar continuamente a cada colaborador.	1	Determinar los conocimientos y habilidades carentes en cada colaborador.	Gerente	30 días	Número de capacitaciones realizadas por año.	2 capacitaciones por año.	4 capacitaciones por año.	$ -	Conocimientos a mejorar.
		2	Determinar el requerimiento de capital necesario para el cumplimiento de las actividades.	Gerente y Contador	15 días				$ -	Inversión a realizar.
		3	Definir si la capacitación puede ser realizada por la organización o se requiere de capacitación externa.	Gerente y Contador	15 días				$ -	Plan de acción.
		4	Efectuar las capacitaciones y evaluar resultados.	Gerente	60 días				$ -	Evaluación de resultados.
									$ -	

3.4.8. Políticas Generales

3.4.8.1. Políticas de Empleados

Para el correcto funcionamiento del proyecto, se considera adecuado establecer políticas para los colaboradores con la única finalidad de mantener un orden en todas las actividades que se realicen, además, la aplicación de normas y políticas para el desempeño de las actividades permitirá tener un excelente ambiente de trabajo. Las políticas planteadas son las siguientes:

- Respeto y Colaboración con cada miembro de la organización.
- Cada colaborador deberá utilizar la vestimenta apropiada, proporcionada por la organización (cofia, delantal, guantes de látex y cubre zapatos).
- Ningún colaborador deberá ingresar a las instalaciones de producción portando cualquier tipo de joyas.
- En todo momento las puertas y ventanas de las instalaciones de producción deberán permanecer cerradas.
- El horario de entrada y salida deberá ser registrado en todo momento mediante el sistema proporcionado por la organización.
- Cada colaborador contará con las debidas vacaciones según lo que estipula la ley.
- Cada colaborador gozará de diferentes beneficios de acuerdo con lo que previamente estipule la organización.
- Si la organización requiere de horas extra trabajadas, cada colaborador gozará de los respectivos cargos según lo que estipula la ley.

3.4.8.2. Políticas de Clientes

Debido a que el cliente es la razón de ser de la organización, una óptima relación será uno de los pilares fundamentales del proyecto, razón por la cual se establecen las siguientes políticas que permitirán ofrecer una mayor y mejor atención al cliente ante cualquier inquietud que pueda suceder.

- Todo cliente sin excepción será tratado con el debido respeto, cordialidad y amabilidad que se merece.
- Cualquier tipo de reclamo que llegue a suceder será resuelto de la mejor manera posible, procurando la satisfacción del cliente en todo momento.
- Si en algún momento sucede un reclamo por devolución, el mismo se realizará únicamente si cumple con las políticas impuestas por la organización.
- Cada pedido indistintamente del cliente que se trate deberá tener el seguimiento necesario para garantizar su adecuada entrega.

3.4.8.3. Políticas de Proveedores

Con la finalidad de asegurar la tenencia de un producto de gran calidad para los consumidores, la organización establece ciertas políticas para los proveedores con el fin de garantizar la calidad de la materia prima necesaria para el producto, así como para evitar problemas relacionados con tiempos de entrega en demora.

- Los acuerdos con cada proveedor serán tratados y pactados con previa anticipación, antes de realizar cualquier pedido.
- Los pagos a proveedores se realizarán únicamente en base a las fechas y formas pactadas con el proveedor.
- Cada negociación con proveedores será realizada únicamente por la (s) persona (s) designada (s) con anticipación, se deberá llevar un registro de lo efectuado.
- Cada negociación tendrá validez únicamente cuando se celebre el respectivo contrato y se cuenten con las firmas de ambas partes.
- Si el proveedor incumpliese por segunda ocasión con algún punto del contrato, se procederá a la búsqueda de un nuevo proveedor y se dará por terminado el contrato con el proveedor que incumpliese.
- Con el propósito de verificar la calidad de los productos entregados por el proveedor se realizará de manera aleatoria una verificación de los mismos una vez se encuentren en las instalaciones de la organización.
- Para asegurarse que se cuenta con los mejores proveedores se realizará una evaluación de los mismos de manera semestral.

3.4.9. Estructura Organizacional

De manera sencilla de acuerdo con lo que menciona Robbins y Coulter (2005), la estructura organizacional no es más que la distribución formal de los puestos de trabajo dentro de una organización.

Según lo que menciona Bateman (2009), la estructura de cualquier organización se realiza mediante la utilización de un organigrama,

mediante el cual se muestran las relaciones de dependencia, autoridad y división del trabajo existentes en una organización.

3.4.9.1. Organigrama Estructural

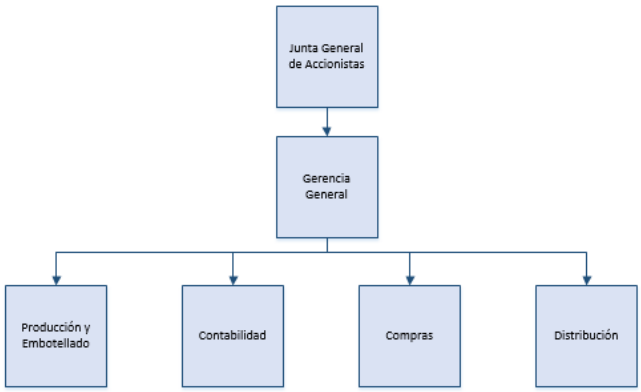


Figura 55 Organigrama Estructural
Fuente: Investigación Realizada

3.4.9.2. Organigrama Funcional

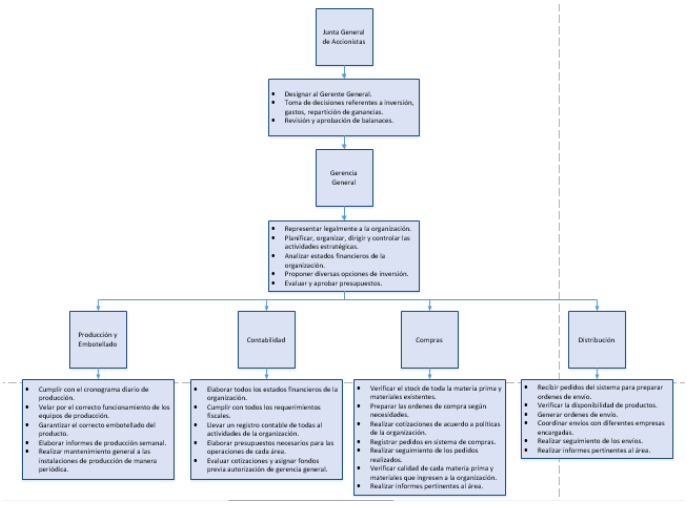


Figura 56 Organigrama Funcional
Fuente: Investigación Realizada

3.4.9.3. Descripción de Cargos

Gerente General

Es la persona designada por la junta general de accionistas, por lo tanto, reporta directamente a la junta, además es el representante legal y quién posee la máxima autoridad dentro de la organización. Sus funciones son:

- Planificar estratégicamente todas las actividades de la compañía.
- Fijar las políticas y objetivos de la organización a mediano y largo plazo sustentados en los presupuestos y estados financieros de la organización.
- Ejercer el liderazgo para guiar y motivar a todos los miembros de la organización.
- Tomar decisiones y velar por el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Controlar el desempeño de la organización evaluando su producción y productividad.
- Determinar los cambios necesarios para mejorar la innovación, crecimiento y el progreso de los productos de la organización.
- Evaluar y tomar decisiones relacionadas con los informes elaborados por cada área de la organización.
- Fomentar la responsabilidad social de la empresa.

Contador

Es la persona responsable de todo el manejo contable de la organización, su ética en el trabajo permitirá tener una realidad acertada de la situación financiera de la organización. Sus funciones son:

- Elaborar todos los estados financieros de la organización.
- Cumplir con todos los requerimientos fiscales.
- Elaborar presupuestos para cada área de la organización.
- Asignar fondos para cada área en base a los presupuestos previamente autorizados por la gerencia.

Producción y Embotellado

Dentro de esta área, la más importante, pues se realiza el producto destinado al mercado, se encuentran las personas cuyo trabajo está involucrado a la producción del yogurt y su posterior embotellado. Sus funciones son:

- Cumplir con el cronograma de producción diario.
- Velar por la calidad máxima del producto.
- Garantizar el correcto embotellado del producto.
- Velar por el adecuado funcionamiento de los equipos de producción.
- Coordinar con el área de compras los insumos necesarios para la producción.
- Realizar mantenimientos periódicos tanto a las instalaciones como a cada herramienta utilizada en la producción.

- Elaborar informes semanales referentes al nivel de producción.

Compras

Esta área, siendo una de las más importantes para la organización, permitirá mediante su correcto funcionamiento evitar tener problemas de abastecimiento y posterior producción. Por lo tanto, las funciones de las personas involucradas en esta área son:

- Realizar una verificación periódica del stock para evitar problemas en el abastecimiento de materia prima.
- Elaborar las órdenes de compra según las necesidades de la organización.
- Registrar todos los pedidos a proveedores en el sistema de compras.
- Contactar a los proveedores para realizar el seguimiento adecuado a los pedidos realizados.
- Verificar la calidad tanto de la materia prima como de materiales que lleguen a la organización.
- Realizar informes semanales relacionados al estado de inventarios y demás vinculados al área.

Distribución

Las personas pertenecientes a esta área son las responsables de recibir el pedido y hacerlo llegar a los clientes hasta su destino,

garantizando el tiempo de entrega y la correcta ejecución del envío. Sus funciones son:

- Preparar ordenes de envío de acuerdo con las especificaciones del cliente.
- Verificar que el producto cumpla con todos los requisitos de la empresa antes de enviarlo al cliente.
- Verificar la existencia de stock necesario para cumplir con los pedidos.
- Coordinar los envíos con las empresas encargadas de realizarlo.
- Realizar el seguimiento adecuado a cada orden de envío.
- Elaborar informes semanales referentes al desempeño del área.

3.4.10. Base Legal

Para que el presente proyecto pueda entrar en operación, se necesita que cumpla con ciertos requisitos legales, los mismos que son impuestos tanto por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito como por parte del Gobierno (legislación nacional). Estos requisitos se mencionan a continuación:

- Constitución: La Ley de Compañías es el marco jurídico bajo el cual funcionan las empresas legalmente constituidas en nuestro país, la misma establece en su artículo primero que el contrato de compañías es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales para emprender operaciones mercantiles y participar de sus utilidades, de esta manera conforme a lo que estipula la Ley de Compañías, se decide para el presente proyecto conformar una compañía de

Responsabilidad Limitada, la misma que será constituida bajo el nombre de SÜT LACTEOS ECUADOR CÍA. LTDA., y contará con la participación de tres socios.

- Registro Único de Contribuyentes (RUC): De acuerdo con el Servicio de Rentas Internas (SRI), el RUC es un instrumento que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y proporcionar esta información a la administración tributaria. El RUC permite realizar alguna actividad económica de forma permanente u ocasional. Para el funcionamiento del proyecto se cumplirán con todos los requerimientos previstos por la entidad gubernamental.

- Patente Municipal: Se trata de un documento obligatorio solicitado por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito para ejercer una actividad económica en el Distrito Metropolitano, su pago es anual y debe ser realizado por todas las personas naturales, jurídicas, sociedades nacionales o extranjeras que ejerzan actividades comerciales, industriales, financieras, inmobiliarias y profesionales. Para el proyecto se cumplirán con todos los requerimientos estipulados.

- Licencia metropolitana Única para el ejercicio de Actividades Económicas (LUAE): Es el documento habilitante para el ejercicio de cualquier actividad económica dentro del Distrito Metropolitano de Quito, la LUAE contempla ciertos permisos, entre los cuales se mencionan: Permiso Sanitario, Permiso de Funcionamiento de Bomberos y Permiso Ambiental. Todos estos permisos, así como la LUAE serán obtenidos cumpliendo con todos los requisitos impuestos por las entidades correspondientes.

3.4.11. Cronograma de Actividades

Para que el presente proyecto pueda estar en operaciones, se necesita del cumplimiento de ciertas actividades, las mismas que se detallan en el siguiente diagrama de Gantt.

Tabla 43 Cronograma de Actividades
Fuente: Investigación Realizada

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																										
Nº	Actividad	Mes	ago-19				sep-19				oct-19				nov-19				dic-19				ene-20			
		Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Asesoramiento y verificación de requisitos																									
2	Constitución de la empresa																									
3	Obtención de permisos de funcionamiento																									
4	Obtención financiamiento externo																									
5	Adecuación infraestructura																									
6	Adquisición de muebles, maquinaria y equipos necesarios																									
7	Decoración de infraestructura																									
8	Instalación de maquinaria y equipos																									
9	Negociación con proveedores																									
10	Creación página web y redes sociales																									
11	Evaluación medios para publicitar el producto																									
12	Publicación requerimiento de personal																									
13	Selección, contratación e inducción del nuevo personal																									
14	Adquisión de materia prima y materiales																									
15	Realización pruebas del producto																									
16	Apertura de las instalaciones																									
17	Inicio de operaciones																									

4. ESTUDIO FINANCIERO

La viabilidad del proyecto depende de igual manera en su factibilidad financiera, razón por la cual, se pretende a través del estudio financiero determinar en primer lugar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la puesta en marcha del proyecto, a su vez que permitirá determinar cuál será el costo total de operación y otra serie de indicadores que posibilitarán realizar una adecuada evaluación financiera.

4.1. INVERSIÓN INICIAL

De acuerdo con lo que menciona Baca Urbina (2013), la inversión inicial se encuentra comprendida por la adquisición de todos los activos, sean estos fijos (tangibles) o intangibles, los cuales son necesarios para poder iniciar con las operaciones de una organización.

Para el presente proyecto donde su actividad principal es la producción de un bien tangible, la adecuada determinación de la inversión inicial necesaria será fundamental para evitar problemas asociados a producción y poder de esta manera obtener beneficios en un tiempo determinado. La óptima determinación de la inversión inicial será establecida en base a los recursos previamente definidos en el estudio técnico.

4.1.1. Activos Fijos

Las inversiones en activos fijos o tangibles son aquellas realizadas a bienes de propiedad de la empresa, que son necesarios para su funcionamiento, por lo tanto, la organización no puede desprenderse fácilmente de estos activos sin que se ocasionen problemas en las actividades productivas (Baca Urbina, 2013).

Tabla 44 Activos Fijos
Fuente: Investigación Realizada

ACTIVOS FIJOS	
Detalle	**Valor**
Construcción Infraestructura	$ 10.000,00
Maquinaria y Equipos	
Batidora Industrial 30 lts. (2)	$ 1.960,00
Refrigeradora 250 lts. 8 pies (2)	$ 840,00
Cocina Industrial	$ 270,00
Utensilios Varios	$ 200,00
Total Maquinaria y Equipos	$ 3.270,00
Muebles y Enseres	
Escritorio Oficina (1)	$ 350,00
Silla Oficina (2)	$ 300,00
Mesas Trabajo (1)	$ 250,00
Cestos de Basura (3)	$ 60,00
Pizarrón Tiza Líquida (2)	$ 60,00
Total Muebles y Enseres	$ 1.020,00
Equipos de Computación	
Computadores "Laptops" (2)	$ 1.100,00
Impresora (1)	$ 350,00
Total Equipos de Comutación	$ 1.450,00
Equipos de Oficina	
Teléfono Fijo (1)	$ 120,00
Etiquetadora Precios (1)	$ 18,00
Total Equipos de Oficina	$ 138,00
TOTAL	**$ 15.878,00**

De acuerdo con lo que se presenta en la tabla, la inversión en activos fijos es de $15.878,00, que representan todos los bienes tangibles necesarios para la puesta en marcha del presente proyecto.

4.1.2. Activos Intangibles

Las inversiones en activos intangibles son todas aquellas que se efectúan sobre activos constituidos por servicios o derechos adquiridos, que de igual manera a los activos fijos son necesarios para la puesta en marcha del proyecto (Sapag & Sapag, 2011).

Para el presente proyecto los activos intangibles se encuentran comprendidos por los gastos relacionados a la constitución de la organización, así como el gasto en honorarios y los relacionados a publicidad para el inicio de las operaciones.

Tabla 45 Activos Intangibles
Fuente: Investigación Realizada

ACTIVOS INTANGIBLES	
Detalle	**Valor**
Gastos de Constitución	$ 1.000,00
Publicidad	$ 500,00
Gastos por Honorarios	$ 700,00
TOTAL	**$ 2.200,00**

De acuerdo con la tabla, la inversión en activos intangibles es de $2.200,00.

4.1.3. Capital de Trabajo

Desde un punto de vista contable, el capital de trabajo se define simplemente como la diferencia aritmética entre el activo corriente y el pasivo corriente, de acuerdo con lo que menciona Ross (2012), el capital de trabajo representa el capital adicional, entendido como tal aquel

distinto a la inversión en activos fijos e intangible, con los cuales la organización cuenta para que empiece a funcionar.

De esta manera y tomando en consideración la naturaleza del presente proyecto, se considera que el cálculo del capital de trabajo será por un periodo de tres meses, en los cuales, dichos valores permitirán financiar las primeras producciones antes de recibir ingresos, por lo tanto, permitirá la compra de materia prima, pago de mano de obra y se podrá contar con una determinada cantidad de dinero para hacer frente a los gastos que demanda el proyecto.

Tabla 46 Capital de Trabajo
Fuente: Investigación Realizada

CAPITAL DE TRABAJO	
Detalle	**Valor**
Sueldos y Salarios	$ 5.885,25
Servicios Básicos	$ 285,00
Constitución y Honorarios	$ 550,00
Suministros	$ 180,00
Compra Insumos	$ 2.407,08
Publicidad	$ 300,16
Uso de Marca	$ 300,16
Interés Deuda	$ 367,87
TOTAL	**$ 10.275,52**

De acuerdo con el cuadro anterior, se determina que el requerimiento de capital de trabajo para el proyecto es de $10.275,52, cantidad de dinero que permitirá que el proyecto opere durante sus primeros tres meses en el mercado.

4.1.4. Financiamiento

Para la puesta en marcha del proyecto se requiere de una determinada inversión que permitirá satisfacer las exigencias del proyecto, tomando

como referencia la inversión inicial requerida de acuerdo con los activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo necesarios para que el proyecto pueda operar, la inversión total asciende a la cantidad de $28.353,52 dólares.

Tabla 47 Inversión Total
Fuente: Investigación Realizada

INVERSIÓN	
Detalle	**Valor**
Activos Fijos	$ 15.878,00
Activos Intangibles	$ 2.200,00
Capital de Trabajo	$ 10.275,52
Total Inversión	**$ 28.353,52**

Dicha cantidad de dinero mencionada será obtenida en una proporción de 50% de capital propio y el restante 50% mediante financiamiento externo, en la siguiente tabla se muestran los valores correspondientes.

Tabla 48 Financiamiento
Fuente: Investigación Realizada

FINANCIAMIENTO		
Detalle	**%**	**Valor**
Crédito Bancario	50%	$ 14.176,76
Capital Propio	50%	$ 14.176,76
TOTAL	100%	**$ 28.353,52**

De acuerdo al cuadro anterior, el capital propio estará constituido por el aporte de tres socios, los cuales entregarán la cantidad de $4.725,59 cada uno, capital que a su vez constituirá el capital pagado de la organización, por otra parte, el financiamiento externo será obtenido en su totalidad mediante un crédito bancario con el Banco Guayaquil, institución

financiera que ofrece un crédito a una tasa de interés nominal del 11,23%, el plazo del financiamiento será por 5 años con pagos mensuales.

4.1.4.1. Tabla de Amortización de la Deuda

Tabla 49 Tabla de Amortización de la Deuda
Fuente: Investigación Realizada

TABLA DE AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA					
Periodo	**Capital**	**Cuota**	**Interés**	**Amortización del Capital**	**Saldo**
0	$ 14.176,76				$ 14.176,76
1		$309,87	$ 132,67	$ 177,19	$ 13.999,56
2		$309,87	$ 131,01	$ 178,85	$ 13.820,71
3		$309,87	$ 129,34	$ 180,53	$ 13.640,18
4		$309,87	$ 127,65	$ 182,22	$ 13.457,97
5		$309,87	$ 125,94	$ 183,92	$ 13.274,05
6		$309,87	$ 124,22	$ 185,64	$ 13.088,40
7		$309,87	$ 122,49	$ 187,38	$ 12.901,02
8		$309,87	$ 120,73	$ 189,13	$ 12.711,89
9		$309,87	$ 118,96	$ 190,90	$ 12.520,99
10		$309,87	$ 117,18	$ 192,69	$ 12.328,30
11		$309,87	$ 115,37	$ 194,49	$ 12.133,80
12		$309,87	$ 113,55	$ 196,31	$ 11.937,49
13		$309,87	$ 111,72	$ 198,15	$ 11.739,34
14		$309,87	$ 109,86	$ 200,01	$ 11.539,33
15		$309,87	$ 107,99	$ 201,88	$ 11.337,46
16		$309,87	$ 106,10	$ 203,77	$ 11.133,69
17		$309,87	$ 104,19	$ 205,67	$ 10.928,02
18		$309,87	$ 102,27	$ 207,60	$ 10.720,42
19		$309,87	$ 100,33	$ 209,54	$ 10.510,88
20		$309,87	$ 98,36	$ 211,50	$ 10.299,38
21		$309,87	$ 96,39	$ 213,48	$ 10.085,90
22		$309,87	$ 94,39	$ 215,48	$ 9.870,42
23		$309,87	$ 92,37	$ 217,50	$ 9.652,92
24		$309,87	$ 90,34	$ 219,53	$ 9.433,39
25		$309,87	$ 88,28	$ 221,58	$ 9.211,81
26		$309,87	$ 86,21	$ 223,66	$ 8.988,15
27		$309,87	$ 84,11	$ 225,75	$ 8.762,40
28		$309,87	$ 82,00	$ 227,86	$ 8.534,53
29		$309,87	$ 79,87	$ 230,00	$ 8.304,54
30		$309,87	$ 77,72	$ 232,15	$ 8.072,39
31		$309,87	$ 75,54	$ 234,32	$ 7.838,07
32		$309,87	$ 73,35	$ 236,51	$ 7.601,55
33		$309,87	$ 71,14	$ 238,73	$ 7.362,82
34		$309,87	$ 68,90	$ 240,96	$ 7.121,86

35		$309,87	$ 66,65	$ 243,22	$ 6.878,65
36		$309,87	$ 64,37	$ 245,49	$ 6.633,15
37		$309,87	$ 62,08	$ 247,79	$ 6.385,36
38		$309,87	$ 59,76	$ 250,11	$ 6.135,25
39		$309,87	$ 57,42	$ 252,45	$ 5.882,80
40		$309,87	$ 55,05	$ 254,81	$ 5.627,99
41		$309,87	$ 52,67	$ 257,20	$ 5.370,79
42		$309,87	$ 50,26	$ 259,60	$ 5.111,19
43		$309,87	$ 47,83	$ 262,03	$ 4.849,16
44		$309,87	$ 45,38	$ 264,49	$ 4.584,67
45		$309,87	$ 42,90	$ 266,96	$ 4.317,71
46		$309,87	$ 40,41	$ 269,46	$ 4.048,25
47		$309,87	$ 37,88	$ 271,98	$ 3.776,27
48		$309,87	$ 35,34	$ 274,53	$ 3.501,74
49		$309,87	$ 32,77	$ 277,10	$ 3.224,65
50		$309,87	$ 30,18	$ 279,69	$ 2.944,96
51		$309,87	$ 27,56	$ 282,31	$ 2.662,65
52		$309,87	$ 24,92	$ 284,95	$ 2.377,71
53		$309,87	$ 22,25	$ 287,61	$ 2.090,09
54		$309,87	$ 19,56	$ 290,31	$ 1.799,79
55		$309,87	$ 16,84	$ 293,02	$ 1.506,76
56		$309,87	$ 14,10	$ 295,76	$ 1.211,00
57		$309,87	$ 11,33	$ 298,53	$ 912,47
58		$309,87	$ 8,54	$ 301,33	$ 611,14
59		$309,87	$ 5,72	$ 304,15	$ 306,99
60		$309,87	$ 2,87	$ 306,99	$ 0,00

4.2. PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN

De acuerdo con lo que menciona Torres (2011) pág. 387, “un presupuesto consiste en la cuantificación de un plan con la finalidad de ser una herramienta informacional para la adopción de la decisión de su puesta en marcha y, además, permite para servir de elemento base en el control del cumplimiento de dicho plan”.

En base al estudio técnico realizado previamente, se elaborará el presupuesto en el cual se estimarán los valores con los cuales se iniciarán las operaciones y los valores que estarán presentes a lo largo de la vida del proyecto.

4.2.1. Presupuesto de Ingresos

Este presupuesto se lo realiza de acuerdo con las ventas que el proyecto obtenga, debido a la naturaleza del mismo, el ingreso a presupuestar será el correspondiente a las ventas de yogurt que se realicen, además se

contempla la posibilidad de obtener ingresos mediante la venta de productos venideros para el proyecto. Para determinar el nivel de ventas, se establece un horizonte de tiempo de cinco años.

Ingresos por Venta de Yogurt

Se deben considerar ciertos aspectos de acuerdo con las exigencias del proyecto.

- Considerando que el gusto de cada persona es diferente, se establecen diferentes sabores con una única presentación de un litro, el precio no varía según el sabor del yogurt.

- Cada precio de venta utilizado para la elaboración del presupuesto, se constituye el ingreso bruto para la organización, por lo tanto, no se descuentan los impuestos determinados por ley.

- Se estima un incremento promedio mensual en el número de unidades vendidas de 1% a partir del segundo mes de iniciadas las operaciones.

- El precio unitario tendrá un incremento del 2% para el tercer y cuarto año de operaciones, y un 4% de incremento para el quinto año.

Tabla 50 Venta de Yogurt Año 1
Fuente: Investigación Realizada

AÑO 1				
Mes	**Presentación**	**Valor Unidad**	**Unidades Vendidas**	**Ingreso**
Enero	1 litro	$ 4,50	1100	$ 4.950,00
Febrero	1 litro	$ 4,50	1111	$ 4.999,50
Marzo	1 litro	$ 4,50	1122	$ 5.049,00
Abril	1 litro	$ 4,50	1133	$ 5.098,50
Mayo	1 litro	$ 4,50	1144	$ 5.148,00
Junio	1 litro	$ 4,50	1155	$ 5.197,50
Julio	1 litro	$ 4,50	1167	$ 5.251,50
Agosto	1 litro	$ 4,50	1179	$ 5.305,50
Septiembre	1 litro	$ 4,50	1191	$ 5.359,50
Octubre	1 litro	$ 4,50	1203	$ 5.413,50
Noviembre	1 litro	$ 4,50	1215	$ 5.467,50
Diciembre	1 litro	$ 4,50	1227	$ 5.521,50
TOTAL				**$62.761,50**

Tabla 51 Venta de Yogurt Año 2
Fuente: Investigación Realizada

AÑO 2				
Mes	**Presentación**	**Valor Unidad**	**Unidades Vendidas**	**Ingreso**
Enero	1 litro	$ 4,50	1239	$ 5.575,50
Febrero	1 litro	$ 4,50	1251	$ 5.629,50
Marzo	1 litro	$ 4,50	1264	$ 5.688,00
Abril	1 litro	$ 4,50	1277	$ 5.746,50
Mayo	1 litro	$ 4,50	1290	$ 5.805,00
Junio	1 litro	$ 4,50	1303	$ 5.863,50
Julio	1 litro	$ 4,50	1316	$ 5.922,00
Agosto	1 litro	$ 4,50	1329	$ 5.980,50
Septiembre	1 litro	$ 4,50	1342	$ 6.039,00
Octubre	1 litro	$ 4,50	1355	$ 6.097,50
Noviembre	1 litro	$ 4,50	1369	$ 6.160,50
Diciembre	1 litro	$ 4,50	1383	$ 6.223,50
TOTAL				**$70.731,00**

Tabla 52 Venta de Yogurt Año 3
Fuente: Investigación Realizada

AÑO 3				
Mes	**Presentación**	**Valor Unidad**	**Unidades Vendidas**	**Ingreso**
Enero	1 litro	$ 4,59	1397	$ 6.412,23
Febrero	1 litro	$ 4,59	1411	$ 6.476,49
Marzo	1 litro	$ 4,59	1425	$ 6.540,75
Abril	1 litro	$ 4,59	1439	$ 6.605,01
Mayo	1 litro	$ 4,59	1453	$ 6.669,27
Junio	1 litro	$ 4,59	1468	$ 6.738,12
Julio	1 litro	$ 4,59	1483	$ 6.806,97
Agosto	1 litro	$ 4,59	1498	$ 6.875,82
Septiembre	1 litro	$ 4,59	1513	$ 6.944,67
Octubre	1 litro	$ 4,59	1528	$ 7.013,52
Noviembre	1 litro	$ 4,59	1543	$ 7.082,37
Diciembre	1 litro	$ 4,59	1558	$ 7.151,22
TOTAL				**$ 81.316,44**

Tabla 53 Venta Yogurt Año 4
Fuente: Investigación Realizada

AÑO 4				
Mes	**Presentación**	**Valor Unidad**	**Unidades Vendidas**	**Ingreso**
Enero	1 litro	$ 4,59	1574	$ 7.224,66
Febrero	1 litro	$ 4,59	1590	$ 7.298,10
Marzo	1 litro	$ 4,59	1606	$ 7.371,54
Abril	1 litro	$ 4,59	1622	$ 7.444,98
Mayo	1 litro	$ 4,59	1638	$ 7.518,42
Junio	1 litro	$ 4,59	1654	$ 7.591,86
Julio	1 litro	$ 4,59	1671	$ 7.669,89
Agosto	1 litro	$ 4,59	1688	$ 7.747,92
Septiembre	1 litro	$ 4,59	1705	$ 7.825,95
Octubre	1 litro	$ 4,59	1722	$ 7.903,98
Noviembre	1 litro	$ 4,59	1739	$ 7.982,01
Diciembre	1 litro	$ 4,59	1756	$ 8.060,04
TOTAL				**$ 91.639,35**

Tabla 54 Venta Yogurt Año 5
Fuente: Investigación Realizada

AÑO 5				
Mes	**Presentación**	**Valor Unidad**	**Unidades Vendidas**	**Ingreso**
Enero	1 litro	$ 4,77	1774	$ 8.468,37
Febrero	1 litro	$ 4,77	1792	$ 8.554,29
Marzo	1 litro	$ 4,77	1810	$ 8.640,22
Abril	1 litro	$ 4,77	1828	$ 8.726,14
Mayo	1 litro	$ 4,77	1846	$ 8.812,07
Junio	1 litro	$ 4,77	1864	$ 8.897,99
Julio	1 litro	$ 4,77	1883	$ 8.988,69
Agosto	1 litro	$ 4,77	1902	$ 9.079,39
Septiembre	1 litro	$ 4,77	1921	$ 9.170,09
Octubre	1 litro	$ 4,77	1940	$ 9.260,78
Noviembre	1 litro	$ 4,77	1959	$ 9.351,48
Diciembre	1 litro	$ 4,77	1979	$ 9.446,95
TOTAL				**$107.396,45**

4.2.2. Presupuesto de Costos

El presupuesto de costos se lo realiza considerando todos los desembolsos de dinero que el proyecto necesitará para su operación, estos costos están relacionados con la producción del yogurt, por lo tanto, nos referimos a gastos de materia prima y gastos indirectos.

Para determinar los costos asociados al proyecto, se estima un incremento en el gasto de materia prima y costos indirectos de fabricación debido principalmente al aumento de la demanda estimada en conformidad al presupuesto de ingresos, además se considera un incremento del 2% anual en el precio de cada insumo. Se contempla un horizonte de análisis de cinco años.

Tabla 55 Presupuesto de Costos Año 1

Fuente: Investigación Realizada

AÑO 1			
Mes	Detalle		Valor
	Materia Prima	Costos Indirectos	
Enero	$ 561,20	$ 457,00	$ 1.018,20
Febrero	$ 564,50	$ 460,52	$ 1.025,02
Marzo	$ 567,80	$ 464,04	$ 1.031,84
Abril	$ 585,70	$ 467,56	$ 1.053,26
Mayo	$ 589,00	$ 471,08	$ 1.060,08
Junio	$ 592,30	$ 474,60	$ 1.066,90
Julio	$ 595,90	$ 478,44	$ 1.074,34
Agosto	$ 609,10	$ 482,28	$ 1.091,38
Septiembre	$ 612,70	$ 486,12	$ 1.098,82
Octubre	$ 616,30	$ 489,96	$ 1.106,26
Noviembre	$ 619,90	$ 493,80	$ 1.113,70
Diciembre	$ 633,10	$ 497,64	$ 1.130,74
TOTAL			$ 12.870,54

Tabla 56 Presupuesto de Costos Año 2

Fuente: Investigación Realizada

AÑO 2			
Mes	Detalle		Valor
	Materia Prima	Costos Indirectos	
Enero	$ 649,43	$ 511,51	$ 1.160,94
Febrero	$ 653,11	$ 515,43	$ 1.168,53
Marzo	$ 657,08	$ 519,67	$ 1.176,75
Abril	$ 670,85	$ 523,91	$ 1.194,77
Mayo	$ 674,83	$ 528,16	$ 1.202,99
Junio	$ 678,81	$ 532,40	$ 1.211,21
Julio	$ 682,79	$ 536,64	$ 1.219,43
Agosto	$ 696,56	$ 540,89	$ 1.237,44
Septiembre	$ 700,54	$ 545,13	$ 1.245,66
Octubre	$ 704,51	$ 549,37	$ 1.253,89
Noviembre	$ 708,80	$ 553,94	$ 1.262,74
Diciembre	$ 727,97	$ 558,51	$ 1.286,49
TOTAL			$ 14.620,84

Tabla 57 Presupuesto de Costos Año 3

Fuente: Investigación Realizada

AÑO 3			
Mes	Detalle		Valor
	Materia Prima	Costos Indirectos	
Enero	$ 746,90	$ 574,34	$ 1.321,25
Febrero	$ 751,27	$ 579,00	$ 1.330,28
Marzo	$ 765,63	$ 583,66	$ 1.349,29
Abril	$ 770,00	$ 588,33	$ 1.358,33
Mayo	$ 774,37	$ 592,99	$ 1.367,36
Junio	$ 779,05	$ 597,98	$ 1.377,03
Julio	$ 793,72	$ 602,97	$ 1.396,70
Agosto	$ 798,40	$ 607,97	$ 1.406,37
Septiembre	$ 803,08	$ 612,96	$ 1.416,05
Octubre	$ 817,75	$ 617,96	$ 1.435,71
Noviembre	$ 822,44	$ 622,95	$ 1.445,39
Diciembre	$ 827,12	$ 627,94	$ 1.455,06
TOTAL			$ 16.658,80

Tabla 58 Presupuesto de Costos Año 4

Fuente: Investigación Realizada

AÑO 4			
Mes	Detalle		Valor
	Materia Prima	Costos Indirectos	
Enero	$ 848,75	$ 645,94	$ 1.494,69
Febrero	$ 864,04	$ 651,37	$ 1.515,41
Marzo	$ 869,13	$ 656,80	$ 1.525,93
Abril	$ 874,22	$ 662,24	$ 1.536,46
Mayo	$ 894,81	$ 667,67	$ 1.562,48
Junio	$ 899,90	$ 673,10	$ 1.573,01
Julio	$ 905,32	$ 678,88	$ 1.584,19
Agosto	$ 920,92	$ 684,65	$ 1.605,57
Septiembre	$ 926,33	$ 690,42	$ 1.616,75
Octubre	$ 931,74	$ 696,19	$ 1.627,94
Noviembre	$ 947,34	$ 701,97	$ 1.649,31
Diciembre	$ 952,75	$ 707,74	$ 1.660,49
TOTAL			$ 18.952,22

Tabla 59 Presupuesto de Costos Año 5

Fuente: Investigación Realizada

AÑO 5			
Mes	Detalle		Valor
	Materia Prima	Costos Indirectos	
Enero	$ 977,65	$ 728,13	$ 1.705,78
Febrero	$ 993,89	$ 734,37	$ 1.728,25
Marzo	$ 999,73	$ 740,60	$ 1.740,33
Abril	$ 1.015,97	$ 746,83	$ 1.762,81
Mayo	$ 1.021,82	$ 753,07	$ 1.774,89
Junio	$ 1.027,66	$ 759,30	$ 1.786,97
Julio	$ 1.049,63	$ 765,89	$ 1.815,52
Agosto	$ 1.055,80	$ 772,47	$ 1.828,27
Septiembre	$ 1.061,97	$ 779,05	$ 1.841,02
Octubre	$ 1.078,54	$ 785,63	$ 1.864,16
Noviembre	$ 1.084,71	$ 792,21	$ 1.876,92
Diciembre	$ 1.101,59	$ 799,14	$ 1.900,73
TOTAL			$ 21.625,65

4.2.3. Presupuesto de Gastos

Dentro del presupuesto de gastos se consideran aquellos desembolsos de dinero relacionados a gastos administrativos, de ventas y financieros. En el siguiente cuadro se detallan los gastos en los cuales el proyecto incurre, entre los que se destacan los relacionados a sueldos y salarios, depreciaciones, servicios básicos de la parte administrativa, publicidad, entre otros. Además, se considera lo siguiente:

- Para los gastos relacionados a publicidad y promoción, se consideran todos aquellos que sean necesarios para dar a conocer el producto y realizar actividades promocionales, se estima un 2% del total de los ingresos destinados para estos rubros, además, se utilizarán diferentes medios y actividades conforme el tiempo que el producto esté presente en el mercado.

- El cálculo de las depreciaciones se lo realiza en base al método de línea recta.

- La necesidad de incurrir en un gasto por mantenimiento de todos los equipos necesarios tanto para la parte administrativa como para la producción, este gasto se lo realizará a partir del segundo año de operación.

- Un incremento promedio del 2% de forma anual en los rubros de sueldos y salarios.

- Considerando la procedencia de la marca SÜT, se estima un acuerdo del 2% del total de los ingresos destinados al pago por el uso de la marca.

Tabla 60 Proyección Gastos
Fuente: Investigación Realizada

PROYECCIÓN GASTOS					
Detalle	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Gastos Administrativos					
Sueldos Área Administrativa	$23.541,00	$26.065,14	$26.555,57	$ 27.055,80	$ 27.566,03
Servicios Básicos	$ 1.140,00	$ 1.162,80	$ 1.186,06	$ 1.209,78	$ 1.233,97
Mantenimiento Programado Equipos	$ -	$ 200,00	$ 350,00	$ 612,50	$ 1.071,88
Constitución y Honorarios	$ 2.200,00	$ -	$ -	$ -	$ -
Suministros	$ 720,00	$ 734,40	$ 749,09	$ 764,07	$ 779,35
Implementación POA's	$ -	$ 400,00	$ 2.080,00	$ -	$ -
Depreciación	$ 1.426,09	$ 1.426,09	$ 1.426,09	$ 942,80	$ 942,80
Total	**$29.027,09**	**$29.988,43**	**$32.346,80**	**$ 30.584,94**	**$ 31.594,03**
Gastos Ventas					
Publicidad	$ 1.255,23	$ 1.414,62	$ 1.626,33	$ 1.832,79	$ 2.147,93
Uso de Marca	$ 1.255,23	$ 1.414,62	$ 1.626,33	$ 1.832,79	$ 2.147,93
Total	**$ 2.510,46**	**$ 2.829,24**	**$ 3.252,66**	**$ 3.665,57**	**$ 4.295,86**
Gastos Financieros					
Interés Deuda	$ 1.479,12	$ 1.214,29	$ 918,15	$ 586,98	$ 216,64
Total	**$ 1.479,12**	**$ 1.214,29**	**$ 918,15**	**$ 586,98**	**$ 216,64**
TOTAL GASTOS	**$33.016,66**	**$34.031,96**	**$36.517,60**	**$ 34.837,50**	**$ 36.106,54**

4.3. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

La elaboración de los estados financieros proyectados permitirá tener un estimado de la situación en la cual el proyecto se encuentra tanto para su primer año de operaciones como para los años posteriores, de esta manera se podrá realizar la correcta evaluación financiera del mismo.

4.3.1. Estado de Resultados Proyectado

De acuerdo con el cuadro, se puede observar que el proyecto presenta resultados favorables desde el primer año de operaciones, se presenta una utilidad neta de $11.187,66, con lo cual podemos determinar que el proyecto cumple con las expectativas esperadas.

Tabla 61 Estado de Resultados Proyectado
Fuente: Investigación Realizada

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
	Año 1	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Venta yogurt	$ 62.761,50	$ 70.731,00	$ 81.316,44	$ 91.639,35	$ 107.396,45
Total Ingresos	**$ 62.761,50**	**$ 70.731,00**	**$ 81.316,44**	**$ 91.639,35**	**$ 107.396,45**
Costo Ventas	$ 12.870,54	$ 14.620,84	$ 16.658,80	$ 18.952,22	$ 21.625,65
Utilidad Bruta en Ventas	**$ 49.890,96**	**$ 56.110,16**	**$ 64.657,64**	**$ 72.687,13**	**$ 85.770,80**
Gastos de Ventas	$ 2.510,46	$ 2.829,24	$ 3.252,66	$ 3.665,57	$ 4.295,86
Utilidad Neta en Ventas	**$ 47.380,50**	**$ 53.280,92**	**$ 61.404,98**	**$ 69.021,56**	**$ 81.474,94**
Gastos Administrativos	$ 29.027,09	$ 29.988,43	$ 32.346,80	$ 30.584,94	$ 31.594,03
Utilidad Operacional	**$ 18.353,42**	**$ 23.292,49**	**$ 29.058,19**	**$ 38.436,61**	**$ 49.880,91**
Gastos Financieros	$ 1.479,12	$ 1.214,29	$ 918,15	$ 586,98	$ 216,64
Utilidad antes Impuestos	**$ 16.874,30**	**$ 22.078,20**	**$ 28.140,04**	**$ 37.849,63**	**$ 49.664,26**
15% Participación Trabajadores	$ 2.531,14	$ 3.311,73	$ 4.221,01	$ 5.677,44	$ 7.449,64
Utilidad antes Imp. Renta	**$ 14.343,15**	**$ 18.766,47**	**$ 23.919,03**	**$ 32.172,19**	**$ 42.214,63**
22% Impuesto Renta	$ 3.155,49	$ 4.128,62	$ 5.262,19	$ 7.077,88	$ 9.287,22
Utilidad Neta Ejercicio	**$ 11.187,66**	**$ 14.637,84**	**$ 18.656,85**	**$ 25.094,31**	**$ 32.927,41**

4.3.2. Balance de Situación Financiera Inicial

En base al balance de situación financiera inicial, podemos considerar los valores de las cuentas de Activos, Pasivos y Patrimonio con los cuales el proyecto inicia sus operaciones.

Tabla 62 Balance de Situación Financiera Inicial
Fuente: Investigación Realizada

BALANCE DE SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL			
ACTIVOS		**PASIVOS**	
Activo Corriente	**$ 12.475,52**	**Pasivo Corriente**	**$ -**
Bancos	$ 12.475,52	**Pasivo No Corriente**	**$ 14.176,76**
Activo No Corriente	**$ 15.878,00**	Préstamo Bancario	$ 14.176,76
Propiedad, Planta y Equipo		**TOTAL PASIVOS**	**$ 14.176,76**
Infraestructura	$ 10.000,00		
Maquinaria y Equipos	$ 3.270,00	**PATRIMONIO**	
Muebles y Enseres	$ 1.020,00	Capital	$ 14.176,76
Equipos de Computación	$ 1.450,00	**TOTAL PATRIMONIO**	**$ 14.176,76**
Equipos de Oficina	$ 138,00		
TOTAL ACTIVO	**$ 28.353,52**	**TOTAL PAS. + PAT.**	**$ 28.353,52**

4.3.3. Balance de Situación Financiera Proyectado

De acuerdo con las necesidades y exigencias que el proyecto presente en un horizonte de tiempo de cinco años, se realiza la proyección del Balance de Situación Financiera del proyecto, el mismo que se muestra a continuación.

Tabla 63 Balance de Situación Financiera Proyectado
Fuente: Investigación Realizada

BALANCE DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO					
	AÑO 1	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
ACTIVO					
Activo Corriente	**$ 22.849,99**	**$ 36.409,82**	**$ 53.692,51**	**$ 76.598,21**	**$ 106.966,67**
Caja / Bancos	$ 22.849,99	$ 36.409,82	$ 53.692,51	$ 76.598,21	$ 106.966,67
Activo No Corriente	**$ 14.451,92**	**$ 13.025,83**	**$ 11.599,75**	**$ 10.656,95**	**$ 9.714,15**
Propiedad Planta y Equipo	$ 14.451,92	$ 13.025,83	$ 11.599,75	$ 10.656,95	$ 9.714,15
Infraestructura	$ 10.000,00	$ 10.000,00	$ 10.000,00	$ 10.000,00	$ 10.000,00
Maquinaria y Equipos	$ 3.270,00	$ 3.270,00	$ 3.270,00	$ 3.270,00	$ 3.270,00
Muebles y Enseres	$ 1.020,00	$ 1.020,00	$ 1.020,00	$ 1.020,00	$ 1.020,00
Equipos de Computación	$ 1.450,00	$ 1.450,00	$ 1.450,00	$ 1.450,00	$ 1.450,00
Equipos de Oficina	$ 138,00	$ 138,00	$ 138,00	$ 138,00	$ 138,00
(-) Depreciación Acumulada	-$ 1.426,09	-$ 2.852,17	-$ 4.278,26	-$ 5.221,06	-$ 6.163,86
TOTAL ACTIVO	**$ 37.301,91**	**$ 49.435,65**	**$ 65.292,26**	**$ 87.255,16**	**$ 116.680,82**
PASIVO					
Pasivo No Corriente	**$ 11.937,49**	**$ 9.433,39**	**$ 6.633,15**	**$ 3.501,74**	**$ 0,00**
Deuda Bancaria	$ 11.937,49	$ 9.433,39	$ 6.633,15	$ 3.501,74	$ 0,00
TOTAL PASIVO	**$ 11.937,49**	**$ 9.433,39**	**$ 6.633,15**	**$ 3.501,74**	**$ 0,00**
PATRIMONIO					
Capital	$ 14.176,76	$ 14.176,76	$ 14.176,76	$ 14.176,76	$ 14.176,76
Utilidad Ejercicio	$ 11.187,66	$ 14.637,84	$ 18.656,85	$ 25.094,31	$ 32.927,41
Utilidad Acumulada		$ 11.187,66	$ 25.825,50	$ 44.482,35	$ 69.576,65
TOTAL PATRIMONIO	**$ 25.364,42**	**$ 40.002,26**	**$ 58.659,11**	**$ 83.753,41**	**$ 116.680,82**
TOTAL PAS. + PAT.	**$ 37.301,91**	**$ 49.435,65**	**$ 65.292,26**	**$ 87.255,16**	**$ 116.680,82**

4.3.4. Flujo de Caja

De acuerdo con lo que menciona Balanko-Dickson (2008), el flujo de caja de un proyecto permitirá determinar las transacciones que afectan el monto de caja disponible y permiten mostrar la forma en la que se puede utilizar el efectivo durante un periodo de tiempo específico, de igual manera el flujo de caja permitirá determinar cuando exista un exceso de efectivo y cuando ocurra un déficit.

Tabla 64 Flujo de Caja
Fuente: Investigación Realizada

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Venta yogurt		**$ 62.761,50**	**$ 70.731,00**	**$ 81.316,44**	**$ 91.639,35**	**$ 107.396,45**
(-) Costo Ventas		-$ 12.870,54	-$ 14.620,84	-$ 16.658,80	-$ 18.952,22	-$ 21.625,65
(-) Gastos Administrativos		-$ 29.027,09	-$ 29.988,43	-$ 32.346,80	-$ 30.584,94	-$ 31.594,03
(-) Gastos Ventas		-$ 2.510,46	-$ 2.829,24	-$ 3.252,66	-$ 3.665,57	-$ 4.295,86
(-) Gastos Financieros		-$ 1.479,12	-$ 1.214,29	-$ 918,15	-$ 586,98	-$ 216,64
Utilidad antes Part. Trab.		**$ 16.874,30**	**$ 22.078,20**	**$ 28.140,04**	**$ 37.849,63**	**$ 49.664,26**
15% Participación Trabajadores		-$ 2.531,14	-$ 3.311,73	-$ 4.221,01	-$ 5.677,44	-$ 7.449,64
Utilidad antes Impuesto Renta		**$ 14.343,15**	**$ 18.766,47**	**$ 23.919,03**	**$ 32.172,19**	**$ 42.214,63**
22% Impuesto Renta		-$ 3.155,49	-$ 4.128,62	-$ 5.262,19	-$ 7.077,88	-$ 9.287,22
Utilidad Neta Ejercicio		**$ 11.187,66**	**$ 14.637,84**	**$ 18.656,85**	**$ 25.094,31**	**$ 32.927,41**
(+) Depreciación		$ 1.426,09	$ 1.426,09	$ 1.426,09	$ 942,80	$ 942,80
(-) Pago Capital		-$ 2.239,27	-$ 2.504,10	-$ 2.800,24	-$ 3.131,41	-$ 3.501,74
(-) Inversión Inicial	-$ 28.353,52					
FLUJO DE CAJA	**-$ 28.353,52**	**$ 10.374,47**	**$ 13.559,83**	**$ 17.282,69**	**$ 22.905,70**	**$ 30.368,46**

Como se observa en el cuadro, el proyecto presenta resultados positivos desde el primer año de operaciones, lo cual permite evidenciar la viabilidad del mismo.

4.4. EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera del proyecto permitirá determinar si el mismo es rentable, es decir si la inversión inicial permite obtener ganancias a largo plazo. Para poder realizar una correcta evaluación financiera, es necesario contar con métodos de evaluación que consideren el valor del dinero a través del tiempo, para lo cual se considera pertinente calcular el Valor Actual Neto (VAN), Tasa

Interna de Retorno (TIR), Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) y Relación Beneficio Costo (Rb/c).

4.4.1. Valor Actual Neto (VAN)

De acuerdo con lo que menciona Baca Urbina (2013), el valor actual neto es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

Para que sea factible calcular el Valor Actual Neto y poder determinar la rentabilidad esperada del proyecto, es necesario utilizar el modelo del Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP – WACC), para realizar el cálculo de la tasa mínima de rentabilidad exigida o tasa de descuento.

Tabla 65 Costo de Capital Promedio Ponderado
Fuente: Investigación Realizada

	Valor	%	Costo	Costo d/imp	CCPP
Obligaciones con Bancos	$ 14.071,97	50,00%	11,23%	7,45%	3,72%
Recursos Propios	$ 14.071,97	50,00%	5,32%	5,32%	2,66%
Inversión Total	$ 28.143,95	100,00%			**6,38%**

Sin embargo, según lo que menciona Maldonado (2014) para poder trasladar los resultados obtenidos del modelo CCPP -WACC, se debe modificar el resultado ajustándolo al riesgo país de Ecuador. Por lo tanto, el porcentaje de la tasa de descuento aplicable al proyecto sería el siguiente:

Tabla 66 Tasa de Descuento (CCPP - WACC)

Fuente: Investigación Realizada

TASA DESCUENTO (CCPP)	
CCPP - WACC	6,38%
Riesgo País	6,97%
Total	**13,35%**

Realizando los cálculos respectivos, se determina que la tasa mínima de rentabilidad exigida o tasa de descuento para el proyecto es de 13,35%.

Para poder obtener el Valor Actual Neto, se utiliza la siguiente fórmula matemática:

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

Donde:

I_0 = Inversión realizada en el momento inicial (t=0)

F_t = Flujos de dinero en cada periodo (t)

n = Periodos de tiempo

i = Tasa de descuento exigida para el proyecto

Realizando los cálculos respectivos, se tiene:

$$VAN = -28.353{,}52 + \frac{10.374{,}47}{(1+13{,}35\%)^1} + \frac{13.559{,}83}{(1+13{,}35\%)^2} + \frac{17.282{,}69}{(1+13{,}35\%)^3} + \frac{22.905{,}70}{(1+13{,}35\%)^4} + \frac{30368{,}46}{(1+13{,}35\%)^5}$$

$$VAN = -28.353{,}52 + 9.152{,}38 + 10.553{,}35 + 11.866{,}30 + 13.874{,}44 + 16.227{,}91$$

$$VAN = 33.320{,}85$$

Utilizando la fórmula financiera de Excel en base a la tasa de descuento calculada previamente, se obtiene similar Valor Actual Neto.

Tabla 67 VAN
Fuente: Investigación Realizada

Valor Actual Neto	
VAN	$33.320,85

Al tener un VAN mayor a cero, demuestra la factibilidad de la puesta en marcha del proyecto.

4.4.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

Según lo que menciona Sapag y Sapag (2011) pág. 323, la tasa interna de retorno (TIR) evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo, con lo cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual, dicho de otra manera, es la tasa que hace que el VAN del proyecto sea igual a cero.

Considerando que la TIR es un criterio de evaluación de un proyecto, se debe comparar la tasa de descuento con la tasa interna de retorno, de esta manera, si la TIR del proyecto es igual o mayor que la tasa de descuento,

el proyecto debe aceptarse, y por lo tanto si es menor, debe rechazarse, Ross (2012).

Se utiliza la siguiente fórmula para obtener un valor aproximado de la TIR:

$$TIR\ aprox. = \left(\frac{\sum flujos\ de\ caja\ positivos}{\sum flujos\ de\ caja\ negativos} - 1\right) \div n$$

Realizando los cálculos respectivos se tiene:

$$TIR\ aprox. = \left(\frac{94.491{,}16}{28.353{,}52} - 1\right) \div 5$$

$$TIR\ aprox. = 46{,}65\%$$

Con una TIR aproximada del 46,65%, y considerando que el valor de la TIR hace que el VAN sea igual a cero, se procede a ubicar un porcentaje que cumpla dicha condición, por lo tanto, se utiliza un rango de porcentajes del 46% y 47%.

De esta manera, utilizando un porcentaje del 46% para descontar los flujos de caja del proyecto, se obtiene un VAN de $285,94, mientras que con un porcentaje del 47%, se obtiene un VAN negativo de $250,60.

Debido a que ambos porcentajes no llegan hacer que el VAN del proyecto sea igual a cero, se utiliza el método de interpolación para conocer el valor de la TIR.

$$
\begin{array}{ccc}
 & 1\% & \\
46\% & TIR & 47\% \\
\$285{,}94 & 0 & \$250{,}60 \\
 & \$536{,}54 &
\end{array}
$$

Aplicando una regla de tres simple, se tiene:

$$
\begin{array}{cc}
1\% & 536{,}54 \\
x & 285{,}94
\end{array}
$$

$$x = 0{,}53\%$$

Finalmente sumando el valor de x obtenido con el menor porcentaje del rango antes mencionado, es decir, 46%, se tiene el valor de la TIR del proyecto que es de 46,53%

Utilizando la fórmula financiera TIR de Excel, se obtiene similar resultado.

Tabla 68 TIR
Fuente: Investigación Realizada

Tasa Interna de Retorno	
TIR	46,53%

La TIR del proyecto es del 46,53%, al ser un porcentaje mayor a la tasa de descuento del 13,35%, se determina que el proyecto es rentable y su puesta en marcha es viable.

4.4.3. Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)

Se trata de un criterio de evaluación de proyectos, mediante el cual se determina el número de periodos, por lo general años, que son necesarios para recuperar la inversión inicial, mediante los flujos futuros de efectivo que generará el proyecto, Sapag y Sapag (2011).

Su cálculo es sencillo, consiste en la sumatoria de los flujos de caja actualizados del proyecto, comparando la inversión inicial realizada.

Tabla 69 Periodo de Recuperación de la Inversión
Fuente: Investigación Realizada

Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)			
Periodo	**Flujo de Caja**	**Valor Actual**	**Valor Actual Neto**
Año 0	-$ 28.353,52	-$28.353,52	-$28.353,52
Año 1	$ 10.374,47	$9.152,38	-$19.201,14
Año 2	$ 13.559,83	$10.553,35	-$8.647,79
Año 3	$ 17.282,69	$11.866,30	$3.218,51
Año 4	$ 22.905,70	$13.874,44	$17.092,94
Año 5	$ 30.368,46	$16.227,91	$33.320,85

Tabla 70 Periodo de Recuperación de la Inversión

Fuente: Investigación Realizada

Periodo	Inversión	Valor Actual
Año 0	$28.353,52	
Año 1		$9.152,38
Año 2		$10.553,35
Año 3		$11.866,30
Año 4		$13.874,44
Año 5		$16.227,91
Por Recuperar		$8.647,79
Tiempo recuperación		0,70
Periodo de Recuperación		**2,70**

El periodo de recuperación de la inversión efectuada en el proyecto es de 2 años y 7 mes, contados a partir del inicio de las operaciones.

4.4.4. Relación Beneficio Costo (Rb/c)

De acuerdo con lo que menciona Baca Urbina (2013), el criterio de la relación beneficio costo, es una forma alternativa de evaluar económicamente un proyecto, el cual consiste en dividir todos los costos del proyecto, sobre todos los beneficios económicos que se van a obtener.

Según lo que menciona el mismo autor, para poder obtener un resultado sólido, tanto los costos como los beneficios deben estar expresados en valor presente dada la importancia que tiene el considerar el valor del dinero a través del tiempo.

Su cálculo consiste en la resta de la sumatoria total de los flujos actualizados de egresos de la sumatoria total de los flujos actualizados de

ingresos, considerando todos los valores que incurran en las operaciones, su cálculo permite determinar el beneficio que se obtiene por cada unidad monetaria utilizada en actividades de inversión y operación. Por lo tanto, si la relación beneficio costo es mayor a 1, es considerable poner en marcha el proyecto, por el contrario, si es menor a 1 no es considerable poner en marcha el proyecto.

Tabla 71 Relación Beneficio - Costo
Fuente: Investigación Realizada

RELACIÓN BENEFICIO COSTO						
Periodo	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Ingreso						
Ingreso Total		$ 62.761,50	$ 70.731,00	$ 81.316,44	$ 91.639,35	$ 107.396,45
Depreciación		$ 1.426,09	$ 1.426,09	$ 1.426,09	$ 942,80	$ 942,80
Total Ingreso		**$ 64.187,59**	**$ 72.157,09**	**$ 82.742,53**	**$ 92.582,15**	**$ 108.339,25**
Ingreso Actualizado		**$ 56.626,41**	**$ 56.158,42**	**$ 56.811,03**	**$ 56.078,85**	**$ 57.892,94**
Total Ingreso Actualizado	**$ 283.567,65**					
Egreso						
(-) Costo de Venta		-$ 12.870,54	-$ 14.620,84	-$ 16.658,80	-$ 18.952,22	-$ 21.625,65
(-) Gastos Administrativos		-$ 29.027,09	-$ 29.988,43	-$ 32.346,80	-$ 30.584,94	-$ 31.594,03
(-) Gastos Ventas		-$ 2.510,46	-$ 2.829,24	-$ 3.252,66	-$ 3.665,57	-$ 4.295,86
(-) Gastos Financieros		-$ 1.479,12	-$ 1.214,29	-$ 918,15	-$ 586,98	-$ 216,64
15% Participación Trabajadores		-$ 2.531,14	-$ 3.311,73	-$ 4.221,01	-$ 5.677,44	-$ 7.449,64
22% Impuesto Renta		-$ 3.155,49	-$ 4.128,62	-$ 5.262,19	-$ 7.077,88	-$ 9.287,22
(-) Pago de Capital		-$ 2.239,27	-$ 2.504,10	-$ 2.800,24	-$ 3.131,41	-$ 3.501,74
(-) Inversión Inicial	-$ 28.353,52					
Total Egresos	**$ 28.353,52**	**$ 53.813,11**	**$ 58.597,25**	**$ 65.459,84**	**$ 69.676,45**	**$ 77.970,79**
Egreso Actualizado	**$ 28.353,52**	**$ 47.474,03**	**$ 45.605,07**	**$ 44.944,73**	**$ 42.204,41**	**$ 41.665,03**
Total Egresos Actualizados	**$ 250.246,79**					
R (b/c)	**$ 1,13**					

La relación beneficio costo para el presente proyecto es de $1,13, lo que significa que es viable la puesta en marcha del proyecto y que por cada dólar que es invertido en el proyecto, se obtienen $0,13 en beneficio.

4.4.5. Indicadores Financieros

Según Baca Urbina (2013), el análisis de las razones financieras o indicadores financieros consiste en la utilización de métodos que no consideran el valor del dinero a través del tiempo, debido a que toman información proveniente del balance general y del estado de resultados, esta información refleja la situación de una organización en un punto determinado en el tiempo.

De acuerdo con lo que menciona el mismo autor, existen cuatro razones financieras, son: Razones de Liquidez, de Endeudamiento, de Actividad y de Rentabilidad. Considerando que el proyecto no se encuentra operando, no se realiza la evaluación de las razones de actividad.

Tabla 72 Indicadores Financieros
Fuente: Investigación Realizada

INDICADORES FINANCIEROS						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Índices de Liquidez						
Razón Corriente	$\frac{Activo\ Corriente}{Pasivo\ Corriente}$	1,91	3,86	8,09	21,87	-
Índices de Endeudamiento						
Razón de Endeudamiento	$\frac{Deuda\ Total}{Activo\ Total}$	0,32	0,19	0,10	0,04	0,00
Apalancamiento	$\frac{Activo\ Total}{Patrimonio\ Total}$	1,47	1,24	1,11	1,04	1,00
Índices de Rentabilidad						
Margen	$\frac{Utilidad\ Neta}{Ventas\ Totales}$	0,18	0,21	0,23	0,27	0,31
ROA	$\frac{Utilidad\ Neta}{Activo\ Total}$	0,30	0,30	0,29	0,29	0,28
ROE	$\frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio\ Total}$	0,44	0,37	0,32	0,30	0,28

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede concluir que el proyecto posee una amplia solvencia a corto plazo, pues presenta una razón corriente de 1,91 lo que significa que, por cada dólar de pasivo corriente, puede ser cubierto con $1,91 dólares de activo corriente.

Además, gracias a la razón de endeudamiento se puede concluir que cada dólar del activo se encuentra financiado por $0,32 de deuda externa. Representado de otra manera se puede decir que el financiamiento externo alcanza el 32%, por lo que el restante 68% del activo es financiado mediante recursos propios. Gracias al apalancamiento, se puede concluir que, por cada dólar en el patrimonio, se tiene $1,47 dólares en el activo.

Así también, el margen del proyecto, el cual es 0,18, permite concluir que por cada dólar que se percibe en ventas, $0,18 centavos constituyen

utilidad. El ROA del proyecto al ser del 0,30, indica que por cada dólar que se invierte en el activo, genera $0,30 centavos de utilidad. Mientras que el ROE al ser de 0,44, indica que, por cada dólar invertido en el patrimonio, genera $0,44 centavos de utilidad.

4.5. PUNTO DE EQUILIBRIO

De acuerdo con lo menciona Baca Urbina (2013), el punto de equilibrio se refiere al nivel de producción donde los ingresos derivados de las ventas son exactamente iguales a la sumatoria de los costos fijos y variables.

Según el mismo autor, la utilidad en el cálculo del punto de equilibrio radica en la facilidad que se tiene de poder determinar el punto mínimo de producción al que se debe operar con la finalidad de no incurrir en pérdidas, sin que esto signifique que, aunque se hayan generado beneficios, estos sean los suficientes para que el proyecto sea rentable.

Al tratarse de una técnica que no permite evaluar la rentabilidad de un proyecto, sino que permite evaluar la relación entre los costos fijos, los costos variables y los ingresos. Además, independientemente del resultado que se obtenga del cálculo del punto de equilibrio, si se vende una cantidad superior al obtenido en la valoración, el producto estará contribuyendo al beneficio total del proyecto.

Para poder evaluar el punto de equilibrio, se utilizan las siguientes fórmulas:

$$PE\ (\$) = \frac{Total\ Costos\ Fijos}{(1 - \frac{Total\ Costos\ Variables}{Total\ Ingresos})}$$

$$PE\ (\%) = \frac{Total\ Costos\ Fijos}{Total\ Ingresos - Total\ Costos\ Variables}$$

$$PE\ (Unid.) = \frac{Total\ Costos\ Fijos}{Precio\ Unitario - Costo\ Variable\ Unitario}$$

Tabla 73 Punto de Equilibrio
Fuente: Investigación Realizada

PUNTO DE EQUILIBRIO					
Detalle	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Total Ingresos	$ 62.761,50	$ 70.731,00	$ 81.316,44	$ 91.639,35	$ 107.396,45
Costos					
Costos Fijos					
Sueldos y Salarios	$ 23.541,00	$ 26.065,14	$ 26.555,57	$ 27.055,80	$ 27.566,03
Depreciación	$ 1.426,09	$ 1.426,09	$ 1.426,09	$ 942,80	$ 942,80
Constitución y Honorarios	$ 2.200,00	$ -	$ -	$ -	$ -
Suministros	$ 720,00	$ 734,40	$ 749,09	$ 764,07	$ 779,35
Implementación POA´s	$ -	$ 400,00	$ 2.080,00	$ -	$ -
Mantenimiento Programado Equipos	$ -	$ 200,00	$ 350,00	$ 612,50	$ 1.071,88
Gasto Financiero	$ 1.479,12	$ 1.214,29	$ 918,15	$ 586,98	$ 216,64
Total Costos Fijos	**$ 29.366,20**	**$ 30.039,92**	**$ 32.078,89**	**$ 29.962,15**	**$ 30.576,70**
Costos Variables					
Insumos Producción	$ 12.870,54	$ 14.620,84	$ 16.658,80	$ 18.952,22	$ 21.625,65
Publicidad	$ 1.255,23	$ 1.414,62	$ 1.626,33	$ 1.832,79	$ 2.147,93
Uso de Marca	$ 1.255,23	$ 1.414,62	$ 1.626,33	$ 1.832,79	$ 2.147,93
Servicios Básicos	$ 1.140,00	$ 1.162,80	$ 1.186,06	$ 1.209,78	$ 1.233,97
Total Costos Variables	**$ 16.521,00**	**$ 18.612,88**	**$ 21.097,52**	**$ 23.827,57**	**$ 27.155,48**
Punto Equilibrio ($)	**$ 39.858,28**	**$ 40.768,04**	**$ 43.317,63**	**$ 40.490,19**	**$ 40.924,60**
Punto Equilibrio (Unidades)	**8.857**	**9.060**	**9.437**	**8.821**	**8.573**
Punto Equilibrio (%)	**63,51%**	**57,64%**	**53,27%**	**44,18%**	**38,11%**

De acuerdo a los resultados obtenidos, se tiene que el punto de equilibrio del presente proyecto para el primer año es de $39.858,28, con lo cual se concluye que para obtener beneficios se deben generar ingresos superiores a los $39.858,28, por su parte el punto de equilibrio en unidades es de 8.857 botellas, y finalmente se observa que el 63,51% de los ingresos, son utilizados para cubrir los costos fijos y variables, por lo tanto, el restante 36,49% constituyen ganancias.

4.6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

De acuerdo con lo que menciona Ross (2012), el análisis de sensibilidad consiste en examinar cuál será el efecto de un cálculo particular del VAN o TIR a los diferentes cambios en determinadas variables o supuestos fundamentales.

Considerando que el proyecto tiene una gran cantidad de variables, para el análisis de sensibilidad del presente proyecto, se consideran dos variables importantes, la variación en el nivel de ventas y la variación en el nivel de los costos.

Tabla 74 Análisis de Sensibilidad - Ventas
Fuente: Investigación Realizada

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD - VENTAS		
Variación	**VAN**	**TIR**
-5%	$ 24.067,18	38%
-10%	$ 14.813,50	29%
-15%	$ 5.559,82	19%
-18%	$ 7,61	13%
-22%	-$ 7.395,33	5%

Tabla 75 Análisis de Sensibilidad - Costos
Fuente: Investigación Realizada

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD - COSTOS		
Variación	**VAN**	**TIR**
+15%	$ 15.923,25	30%
+20%	$ 10.124,04	24%
+25%	$ 4.324,84	18%
+28%	$ 845,32	14%
+32%	-$ 3.794,04	9%

El análisis de sensibilidad muestra que el proyecto tiene la capacidad de soportar un decrecimiento del 18% en el nivel de ventas, mientras que los costos pueden verse incrementados hasta un 28%. Con estas variaciones el proyecto continúa siendo rentable, pues se demuestra que el VAN y la TIR mantienen resultados favorables.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- En el Distrito Metropolitano de Quito existe una gran cantidad de productos lácteos que se ofertan actualmente en el mercado, entre ellos un sin número de marcas de yogurt disponibles para el consumidor, sin embargo, a pesar de la gran oferta de este producto presente en la mayoría de los hogares capitalinos, no existe en el mercado un yogurt 100% orgánico con atributos únicos como el yogurt SÜT.

- Gracias a los diferentes estudios realizados, se determina la posibilidad de llevar a cabo la puesta en marcha del presente proyecto, ofreciendo al consumidor una alternativa al yogurt tradicional que sea 100% orgánico, bajo en sodio, bajo en grasa, sin azúcar agregada, en su presentación de un 1 litro.

- El estudio de mercado permitió determinar el grado de aceptación que tendría el producto, obteniendo un porcentaje favorable del 79%, así como también cuáles son los aspectos más importantes que buscan los consumidores como la presentación, sabores, frecuencia de consumo e importancia del consumo de un producto orgánico. Además, se determinó el mercado potencial del producto, el cual está comprendido por hombres o mujeres, con edades comprendidas desde los 18 años en adelante, con un nivel económico medio y alto y sin ningún estilo de vida en particular.

- El estudio técnico-administrativo determinó los diferentes requerimientos como los insumos, tecnología y organización necesaria para la puesta en marcha del proyecto, así como la capacidad de producción del proyecto que será de 1.480 litros por mes en un espacio comprendido de 43,69 m2.

- La planeación estratégica determinó la misión, visión y valores que guiarán el proyecto durante sus operaciones, así como los atributos específicos del producto, el precio del yogurt que será de $4,50 dólares para la presentación de 1 litro y los canales de distribución.

- El estudio financiero permitió determinar la inversión inicial necesaria para la adquisición de los activos fijos, intangibles y capital de trabajo necesario para el proyecto, este monto asciende a $28.353,52 dólares, los mismos que se encuentran financiados por recursos propios en un 50% y el restante 50% mediante crédito bancario financiado a 5 años, siendo recuperado en su totalidad en un tiempo de dos años y siete meses.

- La evaluación financiera realizada permitió determinar resultados favorables para el proyecto con un VAN de $33.320,85 dólares, a una tasa de descuento del 13,35%, de igual manera el proyecto presentó una TIR de 46% y una relación beneficio costo positiva de $1,13 dólares.

5.2. RECOMENDACIONES

- Llevar a cabo campañas publicitarias por medio de redes sociales, las cuales tienen un alto impacto no solo para el mercado objetivo, sino que permitirán atraer un mayor número de consumidores, llegando a un futuro buscar pautas y cuñas en medios de televisión y de radio.

- Propiciar un excelente ambiente de trabajo con todos los colaboradores del proyecto, para de esta manera y juntamente con una constante capacitación poder ofrecer un producto que este acorde a las exigencias del cliente.

- Mantener una constante innovación vinculada tanto al producto o a los posibles tipos de productos que se pueden llegar a ofrecerse, como para los diferentes procesos de producción y en los insumos necesarios para el producto, para de esta manera ofrecer a largo plazo un valor agregado que permita mantener una ventaja competitiva.

- Preocuparse por las necesidades cambiantes del consumidor, para permanecer en el mercado con un producto vanguardista que además ofrezca una satisfacción al consumidor y que a futuro permita incrementar la posición que se tiene en el mercado.

- Verificar de manera periódica que todo lo planificado y puesto en marcha se cumpla de acuerdo con diferentes indicadores definidos con anterioridad, así como la revisión continua de la situación financiera para poder evitar situaciones comprometedoras y corregir con el debido tiempo aquellos aspectos que no cumplan con lo requerido.

- Buscar alternativas de financiamiento que permitan incrementar la presencia del producto hacia las diferentes ciudades del país, mediante el incremento de la capacidad de producción y el establecimiento de sucursales.

BIBLIOGRAFÍA

- Thompson, A. A. (2012). Administración Estratégica. México: McGraw-Hill.
- Hill, C., & Gareth, J. (2011). Administración Estratégica. Un enfoque integral. México: Cengage Learning.
- David, F. R. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación.
- El Comercio. (23 de Julio de 2016). El Comercio. Obtenido de El Comercio: http://www.elcomercio.com/opinion/cambio-matriz-productiva-ecuador-cesaraugustososa.html
- Bateman, T. (2009). Administración. Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo. México: McGraw-Hill.
- Banco Mundial. (4 de Junio de 2017). Banco Mundial. Obtenido de Banco Mundial: http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2017/06/06/global-growth-set-to-strengthen-to-2-7-percent-as-outlook-brightens
- Banco Central del Ecuador. (12 de Noviembre de 2017). Publicaciones Generales - Banco Central del Ecuador. Obtenido de Publicaciones Generales - Banco Central del Ecuador: https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (16 de Febrero de 2017). Tecnologías de la Información y Comunicación. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (12 de Noviembre de 2017). Política Industrial del Ecuador 2016 - 2025. Obtenido de Industrias Ecuador: http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/01/politicaIndustrialweb-16-dic-16-baja.pdf
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (3 de Noviembre de 2017). Ley Orgánica para Impulsar la Reactivación Económica. Obtenido de LaCamara.org: http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2017/03/APE-009-Ley-Reacitvaci%C3%B3n-Econ-Trib-Monet.pdf
- El Comercio. (11 de Octubre de 2017). Cambios en el Impuesto a la Renta. Obtenido de ElComercio.com: http://www.elcomercio.com/actualidad/medidas-economia-leninmoreno-impuestos-contratos.html

- McDaniel, C., & Gates, R. (2016). Investigación de Mercados, 10a. edición. México: Cengage Learning Editores.
- Malhotra, N. (2008). Investigación de Mercados. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2007). Marketing. Versión para Latinoamérica. México: Pearson Educación.
- Baca Urbina, G. (2013). Evaluación de Proyectos. México: McGraw-Hill.
- Sapag, N., & Sapag, R. (2011). Preparación y Evaluación de Proyectos. México: McGraw-Hill.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). Administración. Octava edición. México: PEARSON Educación.
- Torres, G. (2011). Contabilidad, Costos y Presupuestos. Santiago de Chile: Legal Publishing Chile.
- Balanko-Dickson, G. (2008). Cómo preparar un plan de negocios exitoso. México: McGraw-Hill .
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de Modelos de Negocio. Barcelona: Centro Libros PAPF.
- Munch Galindo, L. (2005). Métodos y Técnicas de Investigación. México: Trillas.
- Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill.
- Editorial Televisa S.A de C.V. (2015). Runner's World. Obtenido de Ventajas y Desventajas de Comer Yogurt: http://www.runners.mx/article/ventajas-y-desventajas-de-comer-yogurt
- El Universo C.A. (2017). Obtenido de Aumenta el Consumo de Alimentos Orgánicos: https://www.eluniverso.com/guayaquil/2017/03/09/nota/6079450/aumenta-consumo-alimentos-organicos
- LATINOAMÉRICALIBRE. (2013). Obtenido de Historia Política : http://www.latinoamericalibre.org/ecuador/historia-politica-reciente/
- Banco Central del Ecuador. (2018). Estadísticas Macroeconómcias Agosto 2018. Quito.
- Hitt, M. (2008). Administración Estratégica. México: CENGAGE Learning.
- D'alessio, F. (2008). El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia. México: Pearson Educación.
- Porter, M. (2006). Estrategia Competitiva. México: Compañía Editorial Continental.

- Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2012). Finanzas Corporativas. México: McGraw-Hill.
- INUSUAL. (5 de Enero de 2017). INUSUAL. Obtenido de Innovación y Resistencia al Cambio: https://inusual.com/blog/innovacion-y-resistencia-al-cambio
- El Comercio. (Enero de 2018). El Comercio. Obtenido de Los 10 temas económicos que marcarán al Ecuador en el 2018: https://www.elcomercio.com/actualidad/temas-economicos-ecuador-economia-2018.html
- Sinnexus. (2018). Sinnexus. Obtenido de Plan Operativo Anual (POA): https://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual.aspx
- Buenos Negocios. (Febrero de 2014). BuenosNegocios. Obtenido de Modelo CANVAS: http://www.buenosnegocios.com/7-ventajas-del-modelo-canvas-n694
- Maldonado, E. (2014). Finanzas Corporativas, Valoración de Inversiones. Quito.
- Marketing and Web. (3 de Diciembre de 2017). Marketing and Web. Obtenido de Modelo CANVAS: https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/que-es-el-modelo-canvas/

ANEXOS