

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**ANÁLISIS DE UN MODELO ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO Y
DE MARKETING PARA LA ESTRUCTURACIÓN
DE UNA MICROEMPRESA QUE PRODUCIRÁ
YOGURT NATURAL Y LO COMERCIALIZARÁ
EN LA ZONA DEL VALLE DE LOS CHILLOS.**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

DIRECTOR: ING. ROBERTO SÁNCHEZ G., MSC
MIGUEL FERNANDO LÓPEZ AVILÉS

QUITO, MAYO DEL 2011

DIRECTOR DISERTACIÓN DE GRADO:
Ing. Roberto Sánchez G., MSC

Informantes:
Ing. Iván Rueda
Dr. Francisco Quisiguiña

DEDICATORIA

A Dios, a mis Padres, Miguel y Azucena,
a mis dos Hermanas Silvia y Sonia,
a mi Maestro el Doctor Juan Santa Cruz Torrez

AGRADECIMIENTOS

A mis Padres y mis Hermanas por apoyarme en la culminación de la tesis, al Director e Informantes por ser un aporte a mis conocimientos, a la Facultad de Administración y a la Universidad

INDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO, 6

1.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO, 6

1.2 JUSTIFICACIÓN GENERAL DEL NEGOCIO, 9

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA, 12

2.1 ENTORNO GENERAL, 12

2.1.1 Condiciones Geográficas – Demográficas, 12

2.1.1.1 Población - Edad – Género, 12

2.1.1.2 Proyección de la población - Expectativa de vida, 19

2.1.1.3 Distribución geográfica de la población-Nivel de ingresos, 21

2.1.2 Condiciones Económicas, 22

2.1.2.1 Producto Interno Bruto (PIB), 22

2.1.2.2 Índice de Inflación, 23

2.1.2.3 Cambios en el ingreso disponible, 25

2.1.2.4 Tasas de interés, 26

2.1.3 Condiciones Político - Legales, 27

2.1.3.1 Política – Ideología, 27

2.1.3.2 Regulaciones legales, 32

2.1.4 Condiciones Socioculturales, 34

2.1.5 Tecnología, 35

2.1.6 Condiciones globales, 36

2.2 ENTORNO ESPECÍFICO, 42

2.2.1 Competidores actuales - Nuevos competidores, 42

2.2.2 Poder de negociación de los proveedores, 44

2.2.3 Poder de negociación de los compradores

Amenaza de sustitutos, 45

3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA - OPERACIONAL DE MARKETING, 48

3.1 MARKETING ESTRATÉGICO, 48

3.1.1 Macrosegmentación – Análisis del Mercado de Referencia, 48

3.1.1.1 Definición del Ámbito de Actividad, 48

3.1.1.2 Conceptualización del Mercado de Referencia, 48

3.1.1.3 Matriz de Macrosegmentación – Estrategia de Cobertura del Mercado de Referencia, 49

3.1.2 Planificación de la Investigación de Mercado, 51

3.1.2.1 Planificación del Estudio Exploratorio, 51

3.1.2.2	Planificación del Estudio Descriptivo,	54
3.1.2.2.1	Diseño del Plan de Muestreo,	54
3.1.2.3	Resultados generales de la investigación,	56
3.1.3	Análisis del consumidor y comportamiento en la decisión de compra,	68
3.1.3.1	Descripción de los consumidores,	68
3.1.3.2	Determinantes de la decisión de compra,	72
3.1.4	Microsegmentación - Identificación de los segmentos de mercado y selección del mercado meta,	75
3.1.4.1	Definición de las variables de microsegmentación,	75
3.1.4.2	Matriz de perfil de segmentos,	76
3.1.4.3	Análisis de los resultados de los segmentos identificados,	79
3.1.4.4	Análisis del atractivo de los segmentos identificados,	109
3.1.4.4.1	Análisis de la demanda selectiva,	109
3.1.4.4.2	Análisis del ciclo de vida de los segmentos,	111
3.1.4.4.3	Selección del segmento meta - Estrategia de microsegmentación,	113
3.1.4.5	Análisis de la demanda potencial – Market Share,	113
3.1.5	Análisis del ciclo de vida del producto –servicio,	114
3.1.5.1	Matriz BCG,	116
3.1.6	Análisis del entorno competitivo de Marketing,	117
3.1.7	Objetivos de Marketing,	120
3.1.8	Estrategias de Marketing,	122
3.1.8.1	Estrategias enfocadas de diferenciación,	122
3.1.8.2	Estrategias de Posicionamiento,	126
3.1.8.3	Estrategias de Crecimiento,	128
3.1.8.3.1	Estrategia de penetración de mercados,	128
3.1.8.3.2	Estrategia de desarrollo del mercado,	129
3.1.8.3.3	Estrategia de desarrollo de productos,	129
3.1.8.4	Estrategias de líder de mercado,	130
3.2	MARKETING OPERATIVO,	131
3.2.1	Desarrollo de la Mezcla de Marketing y Estrategias de Valor,	131
3.2.1.1	Producto,	131
3.2.1.1.1	Clasificación del Producto,	131
3.2.1.1.2	Niveles de Producto,	133
3.2.1.1.3	Características del Producto,	134
3.2.1.1.4	Diseño del empaque y etiquetado,	135
3.2.1.1.5	Características del servicio,	137
3.2.1.1.6	Estrategias de Marca,	138
3.2.1.2	Precio,	141
3.2.1.2.1	Factores determinantes del precio,	143
3.2.1.2.2	Estrategias de entrada al segmento,	145
3.2.1.3	Plaza,	146
3.2.1.3.1	Niveles de canal,	146
3.2.1.3.2	Logística de canal,	146
3.2.1.3.3	Estrategia de distribución,	148
3.2.1.4	Promoción,	148
3.2.1.4.1	Objetivos de comunicación,	149
3.2.1.4.2	Mezcla promocional,	149

3.3. CONTROL DE MARKETING, 150

4. ANÁLISIS ESTRUCTURAL Y DISEÑO DE OPERACIONES, 152

4.1 ANÁLISIS INTERNO, 152

4.1.1 Diseño Estructural - Legal de la Microempresa, 152

4.1.1.1 Análisis de la Cadena de Valor - Estructura organizacional, 152

4.1.1.2 Marco Regulatorio – Legislación relacionada con la microempresa, 159

4.2 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE OPERACIONES, 162

4.2.1 Planificación de la capacidad, 162

4.2.2 Planificación de la localización, 163

4.2.3 Planificación del proceso de producción, 164

4.2.4 Planificación de la distribución física, 169

5. ESTABLECIMIENTO DEL CAMINO ESTRATÉGICO DE LA MICROEMPRESA, 171

5.1 MATRIZ ANÁLISIS FODA, 171

5.2 DECLARACIÓN DE LA VISIÓN, MISIÓN Y VALORES MICROEMPRESARIALES, 173

5.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL NEGOCIO, 176

5.4 FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DEL NEGOCIO, 178

6. EVALUACIÓN FINANCIERA, 180

6.1 INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS, 180

6.2 INVERSIÓN ACTIVOS DIFERIDOS, 183

6.3 COSTOS DE DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN, 184

6.4 PRESUPUESTO COSTOS DE OPERACIÓN, 185

6.5 PRESUPUESTO GASTOS FIJOS Y GENERALES, 186

6.6 FINANCIAMIENTO DE LA INVERSION, 187

6.7 PRESUPUESTO DE VENTAS, 189

6.8 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO, 191

6.9 FLUJO DE CAJA, 192

6.10 BALANCE GENERAL PROYECTADO, 194

6.11 CÁLCULOS E INDICADORES FINANCIEROS, 197

6.12 PUNTO DE EQUILIBRIO, 200

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 201

7.1 CONCLUSIONES, 201

7.2 RECOMENDACIONES, 203

BIBLIOGRAFÍA, 204

ANEXOS, 206

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto de investigación surge como una iniciativa Humanista, que busca unir las capacidades individuales para realizar un trabajo productivo, uniendo los conocimientos y experiencia de un pequeño productor de leche, con los conocimientos adquiridos en la carrera de Administración de Empresas, para fundamentar las bases de una futura actividad empresarial.

La investigación busca -mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos sobre Administración, Producción, Marketing, Finanzas- planear el diseño de un Modelo Administrativo y de Marketing para la estructuración de una pequeña empresa o microempresa que producirá yogurt natural y lo distribuirá a domicilio en la zona del Valle de los Chillos.

El estudio investigativo centra la atención en el desarrollo de un Modelo Estratégico de Marketing, el cual para el objetivo de la estructuración de la microempresa se constituirá en el corazón de la misma, demostrándose en la investigación la relación estrecha y directa con todas las funciones de la pequeña empresa, la importancia del marketing para identificar los segmentos de mercado y de esta manera dirigir todas las funciones administrativas para orientarlas a la satisfacción de las necesidades del mercado meta.

La investigación toma en cuenta la importancia de la relación entre las decisiones administrativas de la microempresa y el impacto sobre su entorno. La Administración, basada en valores, como principal estrategia permitirá proponer tácticas como la responsabilidad social, la responsabilidad ambiental con el objeto de buscar el bien común y el mejoramiento de la sociedad y el ambiente.

La actividad lechera en el Ecuador es un conjunto de relaciones socioeconómicas que se dan principalmente en el sector primario conformado por los productores de leche que se encargan de la extracción de la leche cruda y la industria en donde se la procesa para pasteurizarla y elaborar derivados lácteos.

La cadena de valor de la actividad lechera está integrada por los proveedores de suministros específicos, el sector primario, el transportista recolector de leche, los centros de acopio, la industria, el comercio, y el consumidor; con la investigación realizada se busca integrar las funciones del proceso productivo de la cadena de valor de una manera vertical, para expandirse progresivamente, con el objetivo de elaborar el producto y venderlo directamente al consumidor, de esta manera se evitará a los intermediarios tanto en el acopio de la leche como en la comercialización de los productos.

El estudio investigativo no enfoca su atención en la competencia, cada empresa es un sistema único, diferente, enfrentan distintas situaciones, pero hay que tomar en cuenta que interactúan con el ambiente, es por esto que se tendrá presente a la competencia, pero se centrará la atención en las actividades de la microempresa y de una manera particular en el mercado meta, en nuestros clientes, no buscando oportunidades dentro de una industria saturada, sino desarrollando nuevas oportunidades de mercado.

INTRODUCCIÓN

La presente disertación es una investigación en la que se aplican de una manera reflexiva los conocimientos aprendidos, para comprender la relación entre la teoría estudiada y la vida real, de este modo se profundizará en los conocimientos para tener consciencia de su aplicación en el ámbito profesional.

Pablo es un pequeño productor de leche, actividad que la realiza en su hacienda ubicada en la Parroquia de Amaguaña, a 55 kilómetros al sur oriente de Quito; a una altitud aproximada de 2609 metros sobre el nivel del mar (Fuente Concejo Provincial de Pichincha).

Pablo permitió conocer que su negocio tuvo inicio en el año de 1998, el cual consiste básicamente en la extracción de leche cruda para su posterior venta a transportistas recolectores de este producto; la actividad se ha mantenido igual durante 22 años, pues la falta de decisión y el riesgo a invertir lo han hecho desistir de la expansión del negocio.

Tomando como base lo citado anteriormente, el objetivo de la investigación es incentivar el espíritu emprendedor del ganadero para fundamentar las bases de una futura actividad empresarial, mediante la estructuración de una microempresa que producirá yogurt natural y lo distribuirá a domicilio en la zona del Valle de los Chillos.

El estudio desarrolla un Modelo Administrativo con un énfasis en el Marketing, tomando como consideración la siguiente pregunta:

¿Qué es más fácil, producir o crear mercado?

El reto más difícil es crear mercado, por lo que todas las actividades de la microempresa deben estar alineadas con el objetivo principal de crear un mercado atractivo al consumidor, y a fin de realizarlo, el Marketing será fundamental para integrar las demás funciones de la microempresa con base en la calidad, en función de la satisfacción de las necesidades del cliente.

El estudio tiene los siguientes Objetivos Específicos:

1. Conocer el ambiente de la actividad lechera, para tener una mejor visión del sector.
2. Realizar un análisis del proyecto de microempresa utilizando la Planificación Estratégica para establecer una orientación que permita descubrir nuevas oportunidades.
3. Determinar mediante el Plan Estratégico de Marketing el mercado potencial y sus necesidades, para definir el Marketing Operacional de la Microempresa, elaborando estrategias de comercialización del producto elaborado, con el objetivo de llegar directamente al consumidor, sin una cadena de intermediarios.

4. Identificar procesos, equipos, herramientas, para el diseño del proceso productivo de la Microempresa.

5. Analizar el costo del proyecto mediante un estudio económico financiero que permita determinar la factibilidad del mismo.

No existe un parámetro rígido para definir a una microempresa, debido a que se aplican diversos criterios para clasificarlas, como: el valor de los activos, el número de empleados o las ventas anuales; en el Ecuador, el número de empleados tiene que ser menor de 10, el valor neto de ventas anuales debe ser hasta USD 100.000, y los activos totales deben tener un valor de hasta USD 100.000.

Para el objetivo del proyecto la definición de microempresa será:

“Pequeña empresa independiente que desarrolla sus actividades en los sectores de servicio, comercio o industria, con fines de lucro y que tiene menos de 10 empleados.”

La microempresa incentiva el espíritu emprendedor con la creación de actividades empresariales que generan nuevos e innovadores productos y servicios; por la importancia de este tipo de empresa para el desarrollo económico, productivo y social del Ecuador, es fundamental que exista gestión administrativa y capacitación.

Las microempresas desarrollan sus actividades dentro de los Sectores de Comercio, Servicios e Industria, en cada uno de ellos existen Subsectores económicos.

La microempresa del proyecto, se desarrollaría en el sector económico de la industria y el servicio y su actividad estaría distribuida en el Subsector de alimentos.

Esta microempresa se relaciona con la actividad lechera, que constituye una importante fuente de ingresos económicos para el país y dentro de los sectores productivos aporta en gran medida a dar fuentes de trabajo; cerca de un millón y medio de ecuatorianos está involucrado en la actividad lechera (Fuente AGSO).

El sector primario de los productores de leche es el de mayor presencia en la actividad agropecuaria en el país, porque la producción de leche es estable en el tiempo, con relación a la agricultura que es fluctuante durante las épocas del año, por esto se conoce a la actividad lechera como el sueldo del campo.

El sector primario está conformado aproximadamente por 300.000 ganaderos lecheros, de los cuales 208.000 son pequeños productores y producen alrededor de 2.770.000 litros, 66.288 son medianos productores con alrededor de 1.500.000 litros, y los grandes productores de más de 100 hectáreas que aportan con el 30% de la producción nacional (Fuente AGSO); la principal característica del sector primario es que está compuesto en su mayoría por pequeños productores, viniendo a ser la única fuente de ingresos estables del sector rural y de zonas marginales.

La metodología a utilizarse en el desarrollo del modelo se basará en el estudio exploratorio para investigar el conocimiento existente, aplicando un método deductivo para partir de la teoría general de Administración, Producción, Marketing, Finanzas y evaluar su aplicación específica en la microempresa; el estudio descriptivo permitirá con el uso de encuestas

identificar características, conductas, comportamientos del mercado para desarrollar las estrategias de Marketing.

El contenido de la investigación se desarrolla en 7 Capítulos que describen las etapas del proyecto y cada elemento teórico que será utilizado:

- En el Primer Capítulo se definirá los aspectos generales del negocio.
- En el Segundo Capítulo se realizará un análisis del entorno general y específico de la microempresa, además se establecerá la orientación a seguir para fundamentar las siguientes etapas del modelo.
- En el Tercer Capítulo se analizará la Planeación Estratégica de Marketing con una orientación dirigida hacia la satisfacción de las necesidades del consumidor, partiendo del Marketing Estratégico, para identificar los segmentos de mercado y la selección del mercado meta; posteriormente se desarrollará el Marketing Operativo de la Microempresa.
- En el Cuarto Capítulo se realizará un análisis interno de la microempresa para determinar el diseño estructural, legal y de operaciones.
- En el Quinto Capítulo se realizará un análisis estratégico de la microempresa.
- En el Sexto Capítulo se realizará una evaluación financiera del proyecto.
- El Séptimo Capítulo incluirá conclusiones y recomendaciones de la investigación.

1. ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO

1.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

La leche y sus productos derivados son alimentos de alto valor nutricional y pueden ser consumidos durante todas las etapas de la vida. La niñez y la adolescencia son etapas fundamentales en las que debe incrementarse el consumo de lácteos, ya que son una fuente de calcio que contribuye al desarrollo de huesos y dientes fuertes; la adolescencia es una etapa a la que se le ha denominado “la caja de ahorro del calcio”; los lácteos son importantes para la nutrición y el desarrollo del cuerpo humano.

Los productos lácteos contienen proteínas de alto valor, formadas por todos los aminoácidos que necesita el organismo humano; entre los nutrientes que contiene la leche y sus derivados encontramos carbohidratos, proteínas, minerales (calcio, fósforo, magnesio, potasio, zinc), vitaminas (A, B12, riboflavina).

La leche presenta varias opciones de procesamiento, se puede elaborar alrededor de 64 clases de productos entre ellos los derivados fermentados como el yogurt y 2000 tipos de quesos.

La leche tiene la propiedad -mediante unos cultivos lácticos- de convertir sus azúcares en ácidos, permitiendo que pueda preservarse por tiempos más largos; este proceso hace que las propiedades de la leche cambien dando lugar a un nuevo producto fermentado, por acción de las bacterias del ácido láctico denominadas lactobacillus.

Yogurt es el término turco que se da a leche que ha sido fermentada hasta lograr una masa semilíquida; estos lácteos que se generan con leche fermentada son denominados como alimento prebióticos. Éstos, según estudios científicos tienen efectos positivos sobre la flora intestinal del organismo humano, actuando como fibras digestivas para el buen funcionamiento del colon. En Europa el consumo de este producto se lo relaciona con la longevidad.

Debido a la importancia nutricional y versatilidad de este alimento, el proyecto propone la creación de una microempresa; una pequeña empresa independiente, de carácter privado, que desarrollará su actividad en el sector de la Industria de alimentos y servicios, mediante el procesamiento de la leche cruda; acción que se llevará a cabo utilizando una pequeña industrialización amigable con el ambiente, a fin de elaborar yogurt natural.

La industrialización tiene el objetivo de elaborar el producto mediante un procedimiento apegado a lo más natural, en el que no se utilice enormes máquinas de procesamiento, preservantes, aditivos, estabilizantes, reguladores de acidez, espesantes, ni colorantes artificiales; para de esta manera ser un aporte a la buena salud y nutrición de nuestros consumidores mediante un control minucioso en la calidad del producto que se elabore.

La producción será realizada de acuerdo a las necesidades del mercado, lo que permitirá tener un vínculo estrecho con nuestros clientes, la industrialización tendrá como parte del control de calidad un método de inventario justo a tiempo, para tener la materia prima requerida conforme a los pedidos y no almacenar grandes cantidades de producto terminado, ya que la leche y sus derivados son altamente perecederos; el inventario justo a tiempo permitirá una operación fluida del proceso.

La comercialización del producto elaborado se efectuará en diferentes hogares de barrios de la zona del Valle de los Chillos, el producto se ofrecerá en cada hogar para establecer una relación directa y duradera en el tiempo y de esta manera poder abrir una cartera de clientes, los mismos que realizarían pedidos conforme a sus necesidades.

Se realizará una “comercialización ecológica” con la cual lograremos posicionarnos en la mente del consumidor, al ofrecerle un producto de calidad en envases de vidrio retornables, considerándose esto como algo favorable para el medio ambiente, ya que se aprovechan los recursos; a un precio aceptable al no utilizar intermediarios, además de brindar un servicio personalizado para que la gente conozca los beneficios de lo que consume, garantizando el origen del producto y su elaboración.

Una meta importante, como parte de nuestra administración basada en valores, es poder llegar con un producto de calidad a sectores vulnerables de la sociedad, para incentivar el consumo de lácteos y poder aportar a la erradicación de la desnutrición infantil.

El proceso productivo de la cadena de valor de la actividad lechera, será un sistema de producción integrado entre el manejo del ganado, la producción de leche cruda, la industrialización artesanal y la comercialización ecológica con el fin de llegar directamente hasta el consumidor; todo dentro de un constante mejoramiento.

El sistema de producción integrado apoyará el manejo orgánico de las vacas en la hacienda, para que la leche y el producto elaborado no se vean afectados por sustancias que afecten su calidad, enmarcado dentro de una actividad sostenible, con prácticas bioecológicas, con el objetivo de armonizar la producción con el medio ambiente.

1.2 JUSTIFICACIÓN GENERAL DEL NEGOCIO

El sector de la actividad lechera es un conjunto de actividades socioeconómicas en las que existen muchos intereses y poco control; en primer lugar debido a la falta de políticas por parte del estado que controlen la producción de leche con calidad y eficiencia lo que origina un exceso de leche de mala calidad que perjudica a ganaderos productores, industriales y consumidores.

En segundo lugar el número elevado de intermediarios tanto para el acopio de la leche cruda en la hacienda, como para la distribución de productos elaborados, lo que disminuye el ingreso del ganadero productor, e incrementa el precio del producto para el consumidor final.

En tercer lugar las industrias que constituyen los mayores acopiadores de leche, con una gran capacidad instalada para procesarla y que tienen un dominio sobre el mercado, son los que especulan con los precios que pagan al ganadero productor de leche cruda. Se conoce además sobre prácticas poco éticas de industrias que al procesar el suero en la fabricación de los quesos lo mezclan con la leche, o aumentan la cantidad de leche añadiendo agua y/o leche en polvo que importan a bajos costos.

En cuarto lugar, existen industrias artesanales o rurales que elaboran productos lácteos -en especial yogurt y queso- sin ningún control de higiene y menos aun de calidad, pero que son atractivos al consumidor debido a sus precios bajos.

Por todo lo antes enunciado, el proyecto busca integrar las funciones del proceso productivo de la cadena de valor, administrando eficientemente los recursos, para elaborar el producto con calidad y comercializarlo directamente al consumidor, satisfaciendo las necesidades diarias de alimentación con productos frescos, higiénicos, saludables y nutritivos.

En la actualidad existe una tendencia de consumo hacia productos saludables y amigables con el medio ambiente, por lo que ofreceremos a los consumidores un alimento sano y de calidad, además de promover un producto que aporte a la conservación del medio ambiente desde su producción hasta su comercialización, para de esta manera contribuir al cuidado de la salud de la sociedad y a la conservación del ambiente.

A través de la investigación de mercado se obtendrá información fundamental sobre el comportamiento de los clientes y las tendencias de consumo de lácteos para analizar y conocer los segmentos de mercado y poder identificar las necesidades del mercado meta, para diseñar el Marketing Operacional de la microempresa; se utilizarán técnicas metodológicas como la encuesta en forma personal para obtener la información que interesa directamente.

Mediante la asistencia al Segundo Foro del Sector Lechero Ecuatoriano y al Primer Congreso Internacional de Eficiencia en Lechería se pudo conocer más a fondo la actividad lechera en el Ecuador, a sus involucrados entre ellos los productores primarios, la industria, el gobierno y el consumidor; el conocimiento obtenido en estos seminarios, además de las entrevistas realizadas a sus expositores, será un aporte importante para el proyecto.

Se realizó también una entrevista a Pablo, pequeño productor de leche, quien colaboró con el estudio, para tener una visión más amplia de lo que puede llegar a ser el presente proyecto.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA

2.1 ENTORNO GENERAL

El entorno general toma en cuenta factores externos que pueden influenciar en la estructuración estratégica de la microempresa, además de repercutir en su administración.

Es importante crear una empresa que explore y que esté alerta a su entorno para anticiparse a los cambios.

Para el objetivo del estudio evaluaremos los factores demográficos, económicos, político - legales, socioculturales, del ecosistema, tecnológicos y globales.

2.1.1 Condiciones Geográficas - Demográficas

2.1.1.1 Población - Edad - Género

Los lácteos y sus derivados como el yogurt, son productos que se consumen en todas las etapas de la vida, es así que bebés, niños,

adolescentes, jóvenes, adultos, ancianos, en determinado momento de su vida se sirvieron algún tipo de producto elaborado con leche.

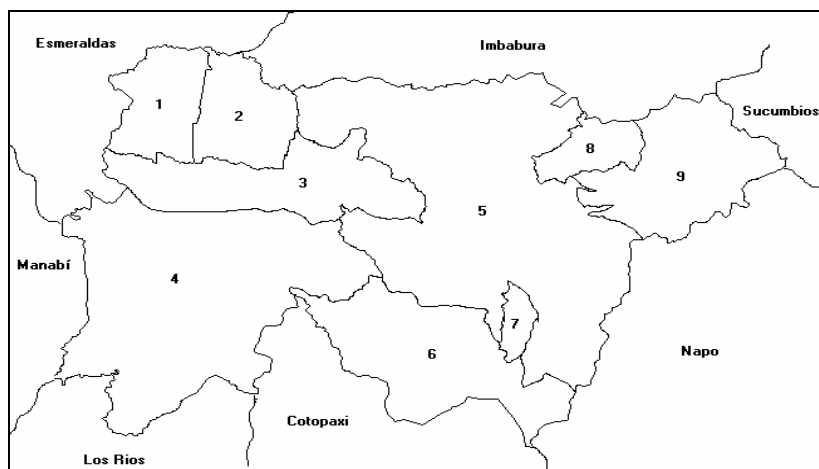
Los productos lácteos se pueden consumir a cualquier edad, y siempre constituyen un aporte de nutrientes y salud.

El yogurt es consumido tanto por hombres como mujeres, no existiendo ninguna distinción de género para el consumo de este producto.

La Provincia de Pichincha está constituida por nueve Cantones, en el (Gráfico 2.1) se indica la división Política Administrativa de la Provincia.

Gráfico 2.1

Mapa de la división Político-Administrativa de la Provincia de Pichincha



Fuente: www.inec.gov.ec

Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

En el gráfico podemos observar las Provincias de Pichincha, donde:

1. Puerto Quito
2. Pedro Vicente Maldonado
3. Los Bancos
4. Santo Domingo de los Tsáchilas
5. Quito
6. Mejía
7. Rumiñahui
8. Pedro Moncayo
9. Cayambe

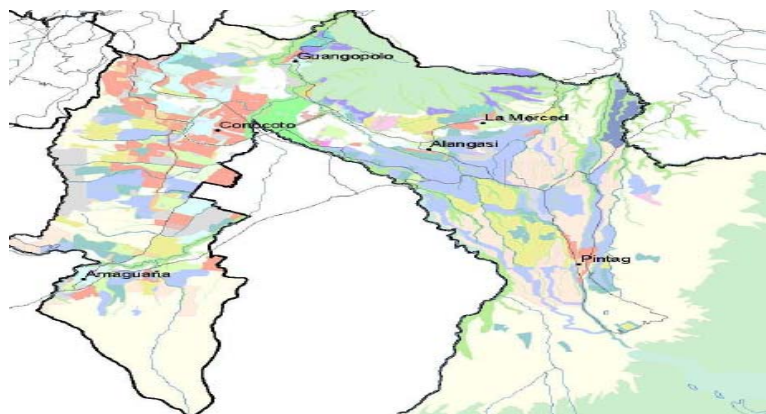
Desde el año 2008 Santo Domingo de los Tsáchilas dejó de ser parte de la Provincia de Pichincha y pasó a constituirse en una provincias más del Ecuador.

Por estar dentro del sector donde se encuentra la Hacienda del Pequeño Productor de leche, centraremos la atención en la población perteneciente a la zona de Valle de los Chillos.

Las parroquias rurales pertenecientes al Cantón Quito que se encuentran en la administración zonal del Valle de los Chillos son 6: Píntag, Amaguaña, Conocoto, La Merced, Alangasí y Guangopolo; ver (Gráfico 2.2).

Gráfico 2.2

Parroquias Rurales del Cantón Quito ubicadas en la zona del Valle de los Chillos



Fuente: www4.quito.gob.ec

Elaborado por: Unidad de Estudios e Investigación; DMPT - MDMQ

El número total de habitantes de éstas 6 parroquias según el Censo de Población y Vivienda del año 2001 es de 116.946, los que se dividen según la (Tabla 2.1) de la siguiente manera.

Tabla 2.1

Población total por Parroquias del Valle de los Chillos según Censo 2001

PARROQUIAS	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
Amaguaña	23.584	11.864	11.720
Conocoto	53.137	25.627	27.510
Guangopolo	2.284	1.132	1.152
Alangasí	17.322	8.405	8.917
La Merced	6.132	3.032	3.100
Píntag	14.487	7.188	7.299

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2001

Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

La distribución de la población por grupos de edad según el género de las parroquias del Cantón Quito que se ubican en el Valle de los Chillos podemos ver en la (Tabla 2.2)

Tabla 2.2
Población por grupos de edad según género

GRUPOS DE EDAD	HOMBRES	MUJERES
0 - 4	5.778	5.663
5 - 9	6.294	6.131
10 - 14	6.286	6.210
15 - 19	6.256	6.295
20 - 24	5.608	6.064
25 - 29	4.415	4.831
30 - 34	4.162	4.420
35 - 39	3.796	4.280
40 - 44	3.582	3.750
45 - 49	2.692	2.818
50 - 54	2.231	2.267
55 - 59	1.609	1.655
60 - 64	1.339	1.469
65 - 69	975	1.138
70 - 74	832	913
75 - 79	559	709
80 y más	834	1.085
TOTAL	57.248	59.698

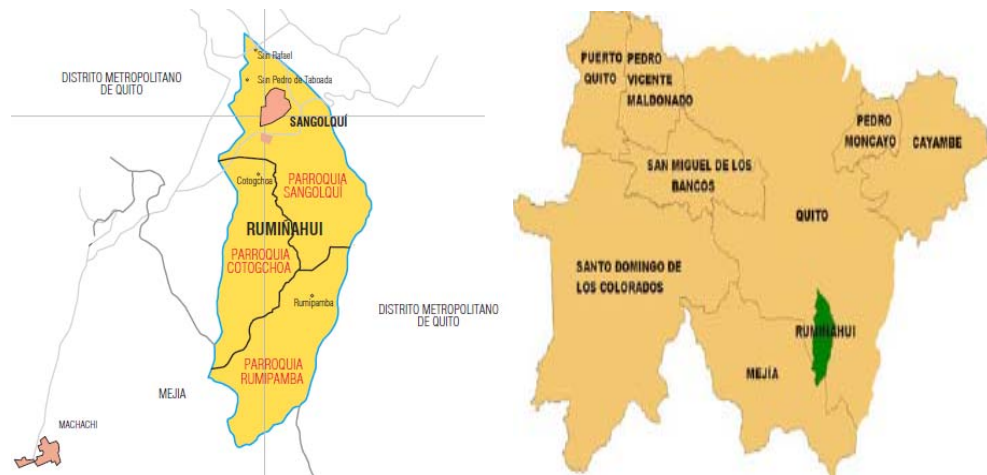
Fuente: Censo de Población y Vivienda 2001

Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Las parroquias que pertenecen al Cantón Rumiñahui, ubicadas en el denominado Valle de los Chillos son 5; ver (Gráfico 2.3).

Las Parroquias del Cantón Rumiñahui se dividen en tres Parroquias Urbanas que son Sangolquí, San Pedro de Taboada, San Rafael; y en dos Parroquias Rurales, Cotogchoa, Rumipamba

Gráfico 2.3
Parroquias del Cantón Rumiñahui



Fuente: www.pichincha.gov.ec

Elaborado por: Gobierno de la Provincia de Pichincha

Los habitantes del Cantón Rumiñahui, según el Censo de Población y Vivienda del año 2001, representan el 2,8% del total de la Provincia de Pichincha.

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), señala según el censo del 2001 que existe un total de 65.882 habitantes en

el Cantón Rumiñahui; en la (Tabla 2.3) se observa el total de la población por parroquias urbanas, rurales, y según el género.

Tabla 2.3
Población por Parroquias Urbanas y Rurales según Censo 2001

PARROQUIAS	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
Urbanas: Sangolquí, San Pedro de Taboada, San Rafael	56.794	27.743	29.051
Rurales: Cotogchoa, Rumipamba	9.088	4.532	4.556

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2001

Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

La distribución de la población por grupos de edad según el género del Cantón Rumiñahui se observa en la (Tabla 2.4)

Tabla 2.4
Población por grupos de edad Cantón Rumiñahui según género

GRUPOS DE EDAD	HOMBRES	MUJERES
0 - 4	3.111	3.024
5 - 9	3.374	3.340
10 - 14	3.308	3.152
15 - 19	3.283	3.333
20 - 24	3.278	3.387
25 - 29	2.651	2.827
30 - 34	2.431	2.673
35 - 39	2.221	2.515
40 - 44	2.086	2.144
45 - 49	1.625	1.712

Tabla 2.4
Población por grupos de edad Cantón Rumiñahui según género

50 - 54	1.266	1.360
55 - 59	901	874
60 - 64	744	828
65 - 69	579	691
70 - 74	493	573
75 - 79	384	429
80 y más	540	745
TOTAL	32.275	33.607

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2001

Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

2.1.1.2 Proyección de la población - Expectativa de vida

Según el censo de población y vivienda realizado en el año 2001, Ecuador tenía 12.156.608 habitantes; el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) estima según datos preliminares obtenidos en el censo realizado en el año 2010 que el Ecuador tiene 14.306.876 habitantes; es decir ha existido un crecimiento del 14,6% en relación con el censo del 2001.

La provincia de Pichincha según el censo del año 2001 tenía 2.388.817 habitantes, para el año 2010 con datos preliminares del censo, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) estima que en Pichincha existen 2.570.201 habitantes, es decir un incremento del 18,6%.

La proyección de la Población de las parroquias de la Zona del Valle de los Chillos pertenecientes al Cantón Quito según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), se estima en 152.170 habitantes, es decir un incremento del 2,8%, la distribución de la población por parroquias podemos ver en la (Tabla 2.5).

Tabla 2.5
Proyección población al año 2010 por Parroquias del Valle de los Chillos

PARROQUIAS	TOTAL
Amaguaña	27.233
Conocoto	77.028
Guangopolo	2.577
Alangasí	21.964
La Merced	8.109
Píntag	15.259

Fuente: www.inec.gov.ec

Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), estima que en el año 2010 exista un total de 77.059 habitantes en el Cantón Rumiñahui, distribuidos en el área urbana 65.740 y en el área rural 11.319.

Según el censo del 2010, se estima que la población ecuatoriana es en su mayoría adulta, desde los 25 años en adelante; esto tendría consecuencias en la demanda de productos y servicios.

Existe un incremento en la expectativa de vida para las personas mayores de 60 años, debido a una mejor calidad de vida, en la que existe el consumo de alimentos con gran contenido de nutrientes como la leche y sus productos derivados.

2.1.1.3 Distribución geográfica de la población - Nivel de ingresos

La distribución de la población se ve alterada por la migración del campo a la ciudad, existe un alto incremento de la población urbana; la gente del campo va a las grandes ciudades buscando oportunidades que se transforman en grandes adversidades, esto hace que la población rural decrezca.

Aproximadamente 3 millones de ecuatorianos han migrado al extranjero y las remesas de dinero que envían ha sido un gran aporte para la economía del país, esto ha incrementando el nivel de ingresos de muchas familias.

La migración tanto a nivel interno como al extranjero trae nuevos hábitos alimentarios, existe la adopción de nuevas costumbres de alimentación de otras culturas, lo que da por resultado una fusión de la cultura gastronómica, en la que la leche y sus productos derivados como el queso tienen un gran protagonismo.

Existe en la población un mejor nivel de instrucción por la oportunidad de conocimiento que es amplia, lo que ocasiona un mayor nivel de ingresos y por consiguiente un aumento en el consumo de lácteos y sus productos derivados, la gente se encuentra mejor informada de los beneficios para la salud de este tipo de productos.

La clase media tiende a aumentar debido a que los ingresos en conjunto de los miembros de la familia económicamente activos aportan para la economía del hogar.

2.1.2 Condiciones Económicas

2.1.2.1 Producto Interno Bruto (PIB)

El Producto Interno Bruto es uno de los principales indicadores macroeconómicos que refleja la capacidad productiva y el desempeño económico del país.

El Producto Interno Bruto mide la producción total de bienes y servicios finales producidos; el empleo eficiente de los recursos que se utilizan para la producción indica la productividad de un país.

A pesar de la crisis internacional, la economía ecuatoriana tuvo un desempeño positivo, Ecuador recibió de una manera más moderada

la crisis, la economía no petrolera, que representa el sector productivo demuestra crecimientos positivos.

El sector de la Industria de productos lácteos es uno de los sectores más importantes dentro de la industria manufacturera, y se lo identifica como una de las 40 actividades ganadoras; según estimaciones del Banco Central del Ecuador el sector crece a una tasa del 19%, en el 2008 sus ventas alcanzaron los 550 millones de dólares y en el 2009 llegaron a 653 millones de dólares.

2.1.2.2 Índice de Inflación

La inflación es un indicador macroeconómico que mide la variación del nivel de precios, relacionados con la remuneración y la capacidad de consumo (ver Tabla 2.6); una mayor tasa de inflación tiende a disminuir la cantidad de bienes que compran los consumidores, ya que se reduce el poder adquisitivo del dinero por el alza de precios que se produce entre otras cosas cuando hay un incremento en la demanda agregada, es decir en el consumo total y no se puede proveer todos los bienes que demandan los compradores, por el aumento de los costos de producción, o principalmente por la especulación.

Tabla 2.6
Tasa de Inflación (precios al consumidor)

AÑO	TASA INFLACION PRECIOS AL CONSUMIDOR
2003	12,50%
2004	7,90%
2005	2,00%
2006	2,19%
2007	3,40%
2008	2,30%
2009	8,30%
2010	4,30%
2011	3,30%

Fuente: <http://www.bce.fin.ec>

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) también conocido como índice del costo de la vida es un indicador que define la inflación al determinar el cambio de precios de la denominada canasta básica que engloba varios bienes y servicios que compra una familia común para subsistir; para el cálculo del Índice de Precios al Consumidor (IPC) la leche y los productos lácteos tienen un peso importante.

La composición de la canasta básica se presenta en síntesis en la (Tabla 2.7), en donde se observa con más detalle las categorías de bienes y servicios, los productos lácteos están dentro de la categoría de alimentos y bebidas, considerados como productos de primera necesidad en la alimentación diaria de la familia.

Tabla 2.7
Resumen canasta básica alimentos y bebidas

ALIMENTOS Y BEBIDAS	
Cereales y derivados	Tubérculos y derivados
Carne y preparaciones	Leguminosas y derivados
Pescados y mariscos	Frutas frescas
Grasas y aceites comestibles	Azúcar, sal y condimentos
Leche, productos lácteos y huevos	Café, té y bebidas gaseosas
Verduras frescas	Otros productos alimenticios
VIVENDA - INDUMENTARIA – MISCELANEOS	

Fuente: <http://www.bce.fin.ec>

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

2.1.2.3 Cambios en el ingreso disponible

Los mercados se orientan conforme el poder de compra de los consumidores, este depende entre otras cosas de su ingreso disponible actual, sus ahorros y los precios de los bienes y servicios.

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), señala que la distribución de la renta y el consumo tienden a mejorar en los últimos años; tomando como referencia a la población urbana, el consumo está mejor distribuido.

El consumo de productos lácteos está muy ligado al ingreso disponible de los consumidores, el aumento en el nivel de ingresos o renta tiene una relación con más consumo de leche y derivados; una disminución en el consumo de leche y sus derivados tiene

efectos en la nutrición de la población por la calidad de nutrientes que estos productos contienen.

La capacidad adquisitiva de los consumidores se ve afectada por la inflación, cuando existe una alta inflación por la subida de precios tiende a bajar el poder adquisitivo de los consumidores.

2.1.2.4 Tasas de interés

Para iniciar un proyecto es básico buscar el apoyo financiero, el obtener dinero que permita el manejo de gastos relacionados con el negocio es importante en la planificación.

Existen varias fuentes de financiamiento; entre las fuentes informales encontramos a los emprendedores que inician el negocio, amigos, familiares y entre las fuentes formales, a instituciones del sector financiero de carácter privado y público que están sujetas a regulaciones.

Para el caso del presente estudio, el productor de leche que Pretende ampliar su negocio a la elaboración de yogurt natural cuenta con financiamiento propio, gracias a sus ahorros.

Existe un porcentaje que cobran las Instituciones Financieras por prestar dinero, es la tasa de interés activa o nominal, el Banco

Central del Ecuador señala que el porcentaje de interés para el segmento de las microempresas es del 11.24 %.

En el mercado financiero existen varias opciones que permiten obtener un crédito para el financiamiento de un nuevo emprendimiento.

El Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad apoya al microempresario con su programa EmprendEcuador, con montos que van desde los \$300 hasta los \$8000 dólares, con una tasa de interés preferencial, es decir un porcentaje inferior al normal del mercado.

La Corporación Financiera Nacional (CFN) tiene programas de crédito para el sector productivo en especial para la microempresa, con cantidades que van desde los \$ 10.000, financiando hasta el 70% para nuevos proyectos.

2.1.3 Condiciones Político – Legales

2.1.3.1 Política - Ideología

En toda empresa es importante tomar en cuenta la interacción con las instituciones públicas, organismos del gobierno.

El Ecuador es una República Democrática, en la cual existen derechos políticos y civiles.

La ideología política del actual gobierno del Ecuador, cuyo Presidente Constitucional es el Economista Rafael Correa, tiene entre sus propósitos una serie de programas sociopolíticos basados en la nueva constitución vigente desde el año 2008, la cual considera en uno de sus contenidos el Régimen del buen vivir.

El Gobierno actual tiene como eje fundamental la política económica con el objetivo de reformar los regímenes productivos y distributivos para lo que se realizó cambios en la Administración Pública con la creación de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES); ente encargado de la planificación del estado con el establecimiento de objetivos y políticas nacionales; con este fin la SENPLADES diseñó el Plan Nacional para el Buen Vivir el que configura directrices para la administración ecuatoriana en gestión e inversión pública en el período 2009 – 2013; el plan tiene doce objetivos nacionales, que en síntesis buscan el mejoramiento de la calidad de vida de la población garantizando sus derechos y la participación pública y política.

La Constitución vigente, el Ministerio de Agricultura, Ganadería Acuacultura y Pesca (MAGAP), la SENPLADES, dentro del marco

de la soberanía alimentaria buscan definir políticas agrarias y alimentarias para un desarrollo sostenible, estimulando la producción del mercado interno y pretejiéndolo de prácticas desleales del comercio internacional como el dumping ¹

Con lo mencionado anteriormente el Gobierno busca la seguridad alimentaria de las personas para que tengan acceso oportuno y permanente a alimentos de calidad, aptos para el consumo humano, garantizando el bienestar de la población y su adecuado desarrollo.

El MAGAP, la SENPLADES, mencionan varios puntos en los cuales existen problemas dentro del sector agropecuario, como la baja productividad, la insuficiencia de crédito, el deterioro de los recursos naturales, la insuficiente estructura física, la falta de información para la toma de decisiones, la exagerada intermediación comercial.

El Gobierno Nacional junto con el MAGAP, la SENPLADES ha elaborado algunas políticas para el sector agropecuario, entre las que constan:

- Protección y fortalecimiento del sector para evitar la dependencia de la importación de alimentos.

¹ Venta por debajo de los costos de producción

- Apoyar las iniciativas para incentivar la producción y el consumo de productos sanos, ecológicos, impulsando las pequeñas y medianas empresas de alimentos.
- Controlar que la producción de alimentos destinados al consumo humano sean sanitariamente aptos, inocuos y que se desarrollen en un ambiente saludable.
- Preservar y recuperar la agrobiodiversidad y los saberes ancestrales vinculados a ella.
- Tener una infraestructura básica de riego, vialidad, servicios sanitarios y fitosanitarios para mejorar la eficiencia de la cadena productiva.

En el sector de la actividad lechera el estado propone entre otras las siguientes políticas:

- Incentivos por mejorar la producción y la calidad de la leche.
- Planes y campañas de consumo con el trabajo conjunto entre productores, industriales y gobierno con programas de alimentación popular y sectores vulnerables: niños, ancianos, discapacitados.

- Investigación y desarrollo de mejores tecnologías e instituciones de investigación.
- Creación de normativas y reglamentos técnicos para una mejor salud animal y prevención de enfermedades.
- Apoyo al sector privado para la innovación de productos más atractivos para el consumidor.
- Consolidar la exportación de lácteos.
- Apoyo al productor con créditos y tasas de interés bajas para la inversión y asesoría a pequeños y medianos productores.
- Promover que se produzcan alimentos nutritivos, inocuos, con leche de calidad, evitando la adulteración de la leche por parte de intermediarios, garantizando la salud de los consumidores a través de políticas, leyes para establecer mecanismos de control a lo largo de la cadena láctea.
- Ayudar a los productores a mejorar la calidad de la leche, mediante estándares, composición, higiene, regulación basada en parámetros de calidad e inocuidad alimentaria.

2.1.3.2 Regulaciones legales

Para la creación de una empresa es importante conocer el sistema legal que influye en su funcionamiento, las leyes, reglamentos, normas.

Para el gobierno actual la política tributaria es algo fundamental, realizándose diversas reformas para combatir la evasión tributaria y mejorar la recaudación de impuestos.

Para abrir una empresa en el Ecuador existen reglamentaciones que consumen tiempo y recursos, para que una empresa comience a funcionar debe cumplir con 13 trámites que demoran 56 días y aproximadamente representan el 32 % de los ingresos ; si comparamos lo antes mencionado con otros países en los cuales aproximadamente existen 9 trámites, demoran 14 días y con un costo del 14%, vemos que en nuestro país existen demasiados pasos y costos.

Además existen costos elevados para cerrar una empresa, aproximadamente el 18% de los bienes de la firma y puede tardar cerca de 5 años.

En el Ecuador faltan garantías para proteger al inversionista, el índice de fortaleza de protección al inversionista está en 4 en una escala de 10.

Existen barreras para el comercio, como las dificultades para exportar productos, puede tardar hasta 20 días, en otros países se lo realiza en 5 días.

Podemos concluir que las entidades públicas del Ecuador son ineficientes y el Ecuador no es un país atractivo para hacer negocios debido al exceso de reglamentaciones, el tiempo que demoran y el costo que implican, además de la falta de apertura comercial, la poca estimulación a la producción, la inseguridad jurídica, la dificultad de acceso al financiamiento y el aumento de impuestos.

El sistema de vigilancia y control sanitario de alimentos aplicado a la leche y sus productos está dado por el Ministerio de Salud Pública y el Sistema de Calidad, Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de Alimentos (SISCAL) del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad que busca reducir los pasos de registros sanitarios.

Mediante leyes específicas, no reglamentarias ni normativas se busca establecer parámetros generales para:

- Buenas prácticas de higiene en la producción primaria, controlando la calidad de la leche cruda con una red especializada de control y manejo de alimentos en crudo y procesados.

- Buenas prácticas de manipulación, almacenamiento, distribución, garantizando la salud del consumidor.
- Registros sanitarios, formularios por producto.
- Registros de funcionamiento.
- Registros veterinarios, registros agroquímicos.
- Control transporte.

2.1.4 Condiciones Socioculturales

En la actualidad el número de mujeres que trabaja ha aumentado considerablemente, por lo que buscan alimentos de fácil preparación y consumo; debido a la falta de tiempo son cada día más las mujeres que dejan la compra y elaboración de los alimentos a terceros, pero por supuesto nunca falta en la canasta la leche, el queso y el yogurt, viniendo a ser estos productos algo indispensables en la dieta diaria.

En la actualidad existe una tendencia por llevar una vida más saludable implementando una dieta sana con alimentos nutritivos, por lo que hoy en día la demanda por este tipo de alimentos es cada vez mayor.

Las familias de estos tiempos tienen varias fuentes de ingresos, ya sea

del padre, de la madre y/o de los hijos solteros; en este tipo de familia todos contribuyen o aportan a los gastos de la casa.

La preocupación por el medio ambiente, lleva a las personas a buscar empresas y/o productos que cuiden y contribuyan al cuidado del ambiente.

Las personas empieza a darse cuenta de la importancia del reciclaje, de la reutilización de envases o de fundas y del consumo de alimentos naturales, orgánicos, sin el uso excesivo de agroquímicos.

2.1.5 Tecnología

Vivimos en una época de cambios e innovaciones tecnológicas que buscan el mejoramiento en la forma en que se realiza la producción primaria, esto encierra el ordeño de las vacas, el manejo de los costos de producción, entre otros factores.

Debe existir una innovación en los procesos de producción que promueva nuevas tecnologías, para eliminar las operaciones inseguras para el ambiente, reciclar los desperdicios, medir el uso de desechos, energía, utilización de recursos para una producción de leche sostenible que asegure el bienestar animal, que sea amigable con el medio y una rentabilidad enmarcada dentro de una responsabilidad social.

El Internet como un sistema de comercialización de llegar a los clientes es una herramienta muy utilizada en tiempos actuales.

2.1.6 Condiciones Globales

Ecuador experimenta un aumento de sus importaciones y una contracción de sus exportaciones; según el Banco Central esto ha mejorado en los últimos años manteniéndose un saldo positivo en la balanza comercial.

El Ecuador está relacionado con los Estados Unidos como su primer socio comercial; con los países de la región, en especial con los países Andinos, Colombia, Venezuela; también se tiene una relación comercial más distante con la Unión Europea, principalmente España, Italia y Alemania; y una menor relación comercial con países asiáticos.

Ecuador es miembro de las siguientes organizaciones internacionales económicas - comerciales; (ver la Tabla 2.8) que se encuentra detallada a continuación.

Tabla 2.8
Organizaciones Internacionales Económicas
Comerciales de las cuales el Ecuador es miembro

ALADI	Asociación Latinoamericana de Integración
ALBA	Alternativa Bolivariana para las Américas
ALCA	Área de Libre Comercio de América
ARPEL	Asistencia Recíproca Petrolera Latinoamericana
	Banco del Sur

Tabla 2.8
Organizaciones Internacionales Económicas
Comerciales de las cuales el Ecuador es miembro

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAF	Corporación Andina de Fomento
CECON	Comité Especial de Consulta y Negociación
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CIEP	Centro Internacional de Empresas Públicas de Países en Desarrollo
CIES	Consejo Interamericano Económico y Social
CII	Corporación Interamericana de Inversiones
COA	Consejo de Cooperación Aduanera
	Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional
	Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales
COPAL	Alianza de Productores de Cacao
FAO	Fondo de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FELABAN	Organización Latinoamericana de Bancos
FIDA	Corte Internacional de Desarrollo Agrícola
FLAR	Fondo Latinoamericano de Reservas
FMI	Fondo Monetario Internacional
	Fondo Monetario Andino
GEPLACEA	Grupo de Países Latinoamericanos y del Caribe exportadores de Azúcar
	Grupo de Cartagena (G-11)
	Grupo de los 7
	Grupo de Río
IDA	Asociación Internacional para el Desarrollo
OCIC	Consejo Internacional del Cacao
OEA	Organización de Estados Americanos
OIA	Organización Internacional del Azúcar
OIC	Organización Mundial del Café
OLADE	Organización Latinoamericana de Energía
OLDEPESCA	Organización Latinoamericana para el Desarrollo Pesquero
OMC	Organización Mundial de Comercio
OMPI	Organización Mundial de la Propiedad Intelectual
ONU	Organización de Naciones Unidas
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
OPEP	Organización de Países Exportadores de Petróleo
	Pacto Andino
	Parlamento Andino
	Parlamento Latinoamericano
SIAT	Sociedad Interamericana de Atún Tropical
UNASUR	Unión de Naciones Sudamericanas
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y Desarrollo

Fuente: <http://www.comexi.gov.ec>

Elaborado por: Consejo de Comercio Exterior e Inversiones

El año 2009 estuvo marcado por un estancamiento de la economía mundial y del comercio internacional, existió un incremento de los precios de los alimentos e insumos agrícolas a nivel mundial, aumentando el valor de las importaciones, disminuyendo las reservas de alimentos, lo que produjo una mayor dificultad al acceso de alimentos incidiendo en la seguridad alimentaria y al derecho a la alimentación.

Según el Fondo de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), el mundo está en un profundo cambio estructural, la producción de leche en América Latina está en constante crecimiento, representa el 13% de la producción mundial; existe una producción estimada de leche en el mundo de 730 millones de litros al año, con un crecimiento del 1,8%.

Existe una gran oportunidad para los países de América Latina por el aumento en el consumo de alimentos, se estima que la producción de leche va a crecer, convirtiendo a los países de esta región en los proveedores del futuro; existen en América Latina más tierras disponibles para la producción de leche, se tiene reservas de agua, buenas pasturas y población joven.

Se pronostica una fuerte demanda de alimentos lácteos, de los países de Asia, África, debido al incremento en su población;

por lo que existe una excelente oportunidad para los países de América Latina a fin de desarrollar su sector agrícola ganadero, tomando en cuenta que hay una demanda más exigente en cuanto a la calidad desde el origen hasta el comercio de los alimentos.

Según la FAO los precios de los lácteos subirán en un 2,3% anual a partir del 2012 por la demanda creciente y la disminución de la producción en los países tradicionales consecuencia del cambio climático que experimenta el mundo.

El mercado internacional esta concentrado en pocos países exportadores de productos lácteos que están protegidos por políticas gubernamentales para estimular su producción; (ver la Tabla 2.9); y en 10 empresas lácteas dominantes que marcan los precios de mercado, cuya facturación en el año 2008 fue de 118 millones de dólares; (ver la Tabla 2.10) que se encuentra detallada en la siguiente página.

Tabla 2.9
Principales Países Exportadores de Productos Lácteos

Nueva Zelanda
Unión Europea
Australia
Estados unidos
Argentina

Tabla 2.9
Principales Países Exportadores de Productos Lácteos

Bielorrusia
Ucrania
Suiza
Uruguay
India

Fuente: <http://www.rlc.fao.org>
Elaborado por: FAO

Tabla 2.10
Facturación de productos lácteos de las 10 principales empresas lácteas del mundo

Empresa	Origen	Facturación (mill. dolares/año)
Nestlé	Suiza	27.200
Danone	Francia	15.700
Lactalis	Francia	13.700
Friesland – Campina	Holanda	13.700
Fonterra	Nueva Zelanda	12.000
Dean Foods	Estados Unidos	11.800
Dairy Farmers Of America	Estados unidos	10.100
Arla Foods	Dinamarca / Suecia	10.100
Kraft Foods	Estados Unidos	7.500
Unilever	Holanda / Reino Unido	6.600

Fuente: <http://www.rlc.fao.org>
Elaborado por: FAO

El consumo de leche a nivel nacional es en promedio de 85 litros por habitante al año, si lo comparamos con el consumo en los países de América Latina; (ver Tabla 2.11), existe

un mercado de consumidores potenciales para incrementar el consumo de leche, debido a que el consumo mínimo recomendado es equivalente a 170 litros; este hecho mantiene oportunidades para el desarrollo de la industria Láctea y la ganadería nacional.

Tabla 2.11
Consumo de leche - América Latina

País	Lts./hab./año
Argentina	200
Brasil	140
Colombia	135
Costa Rica	199
Chile	132
Ecuador	85
Guatemala	44
México	152
Paraguay	83
Perú	60
Republica Dominicana	85
Uruguay	225
Venezuela	91

Fuente: <http://www.fepale.or>
Elaborado por: FEPALE

2.2 ENTORNO ESPECÍFICO

El entorno específico interactúa directamente con la empresa, este entorno es único y cambia constantemente en el tiempo.

Para el análisis del entorno específico se tomará como referencia las ideas sobre administración estratégica desarrolladas por Michael Porter; las 5 fuerzas competitivas que están presentes en cualquier Industria se las adaptará a la realidad de la microempresa.

Las 5 fuerzas competitivas de Porter tienen una importante influencia en los precios que se pueda establecer para los productos, en el capital a invertir, en la estructura de costos y en la rentabilidad de la empresa.

2.2.1. Competidores actuales - Nuevos competidores

Para el desarrollo de la empresa, es importante utilizar a los competidores para crecer, para aprender de ellos; en el entorno competitivo de la empresa no es el más grande el que tiene asegurado un futuro, sino el que busca una transformación y cambio continuo.

Es importante crear una empresa que explore, vigile su entorno, las tendencias actuales del mercado y utilice la inteligencia

competitiva para comprender a la Industria láctea para identificar las fortalezas y debilidades de los competidores.

La Industria láctea esta fragmentada en muchas pequeñas, medianas empresas y concentrada en pocas empresas grandes que dominan el mercado.

En cuanto a la rivalidad de mercado la industria láctea generalmente comercializa los productos en supermercados, micromercados, mercados, tiendas de barrio.

No existe una rivalidad muy marcada en cuanto a la comercialización de productos lácteos con un servicio de entrega al hogar del consumidor conforme a sus necesidades y preferencias.

No se considera la entrada de la microempresa láctea como una potencial amenaza competitiva en la Industria, los beneficios de las empresas establecidas no descenderán ya que el mercado de los alimentos, en este caso de productos lácteos es bastante amplio y donde hay una sociedad hay miles de necesidades.

Existen factores que facilitan o dificultan relativamente el ingreso a una industria, estos factores son conocidos como barreras de entrada; las economías de escala, la diferenciación del producto, los requerimientos de capital, la distribución del producto, los

requerimientos gubernamentales son relativos a cada empresa como un sistema único y tienen que ser vistos como una oportunidad para desarrollarse dentro de una industria.

Las ventajas que se destacan de la microempresa láctea para ingresar al mercado, es la elaboración natural de su producto sin utilizar enormes máquinas de procesamiento, preservantes, aditivos, estabilizantes, espesantes, ni colorantes artificiales, para de esta manera ser un aporte a la buena salud y nutrición mediante un control más detallado en la calidad del producto que se elabore operando eficientemente a una pequeña escala de producción, la “comercialización ecológica” de los productos que se realizará directamente al hogar de los consumidores.

La microempresa realizará un sistema de producción integrado entre el manejo del ganado, la producción de leche cruda, la “industrialización artesanal” y la “comercialización ecológica directa”.

2.2.2 Poder de negociación de los proveedores

En la planificación de la microempresa el poder de negociación de los proveedores no es un factor importante, para la elaboración del producto lácteo la principal fuente de materia prima es el ganado, la producción de leche cruda, por

lo que se busca desarrollar la estrategia de integración vertical regresivamente como parte del proceso productivo.

En el caso de la microempresa la integración vertical regresiva aportará una ventaja competitiva, para obtener leche de mejor calidad y conforme a los requerimientos de la manufacturación de los productos que se elaborarían.

La integración regresiva evitará la incertidumbre ocasionada del depender de proveedores del principal suministro para la empresa, en este caso la leche cruda, evitando la especulación de precios por el dominio en el mercado de grandes proveedores de leche que elevan o reducen precios conforme a las circunstancias, además de adulterar la leche pura obtenida del ordeño ya sea con agua, suero de leche o leche en polvo.

Como parte del control de calidad se planificará un inventario justo a tiempo el que permitirá una operación fluida, para tener la materia prima requerida conforme los pedidos.

2.2.3 Poder de negociación de los compradores - Amenaza de sustitutos

Para el proyecto de la microempresa el poder de negociación de los compradores es débil, la compra es en cantidades pequeñas, a precios más bajos en comparación con el mercado,

ofreciendo un producto de calidad naturalmente elaborado y sobre todo entregando el producto en la puerta del hogar, brindando un servicio personalizado para que la gente conozca los beneficios de lo que consume, creando un vínculo más cercano y duradero en el tiempo con los compradores, garantizando el origen del producto y su elaboración.

En la actualidad el consumidor está más preocupado respecto al contenido de lo que consume y a su valor alimenticio, por lo que existe una preferencia por productos diferenciados, además el consumidor busca una mayor atención por parte del vendedor, información de lo que consume, un mayor seguimiento luego de la compra.

El proyecto busca elaborar una estrategia de integración vertical progresiva, es decir llegar directamente con el producto al consumidor final de acuerdo a las necesidades del mercado, sin la intervención de una cadena de distribución, mayoristas, minoristas, ya que estos manejan marcas competidoras, no son leales, e incrementan el precio para el consumidor final; además que los productos lácteos son alimentos altamente perecederos que no se los puede tener mucho tiempo almacenados y el sistema comercial está poco preparado para manejar productos bajo cadenas de frío.

Se desea desarrollar nuevas formas de comercializar los productos para despertar el interés del comprador, incrementando la diferenciación y reduciendo los costos para beneficiar al consumidor con un precio razonable.

Para el yogurt natural, existe una amenaza directa de distintas marcas que ofrecen yogurt de diferentes sabores, encontramos también los yogures elaborados con leche de cabra y leche de soya, que no son tan conocidos y existe poca comercialización de este tipo de producto; entre otros sustitutos más indirectos podemos mencionar alimentos que tengan las mismas características alimenticias que la leche y sus derivados como los huevos y algunas leguminosas como los chochos.

3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA - OPERACIONAL DE MARKETING

3.1 MARKETING ESTRATÉGICO

3.1.1 Macrosegmentación – Análisis del Mercado de Referencia

3.1.1.1 Definición del Ámbito de Actividad

La microempresa pretende estructurar una planta de producción, en la que se elabore yogurt natural sin químicos ni preservantes; procesado “artesanalmente” para conservar la pureza y calidad del producto, con leche obtenida orgánicamente. La microempresa además suministrará un servicio de comercialización ecológico entregando a domicilio el producto envasado en botellas de vidrio retornables.

3.1.1.2 Conceptualización del Mercado de Referencia

Según Jean Lambin “*Intervienen tres dimensiones en la división del mercado de referencia en macrosegmentos*”; para el propósito del estudio, el mercado de referencia será delimitado de la siguiente manera:

Necesidades (Funciones):

Alimentación con productos orgánicos, no procesados, elaborados naturalmente, que brinden salud, protejan al ambiente con envases retornables, servicio de entrega a domicilio, dando un beneficio en ahorro de tiempo y comodidad, de acuerdo a la necesidad del consumidor.

Grupos de compradores:

El mercado potencial está dado por hogares ubicados en la zona del Valle de los Chillos, de acuerdo a su sensibilidad al precio que deben pagar por el producto – servicio.

Soluciones (Tecnologías):

Hace referencia a la conformación de la oferta de una microempresa que produce yogurt, añadiendo beneficios y servicios adicionales.

3.1.1.3 Matriz de Macrosegmentación – Estrategia de Cobertura del Mercado de Referencia

Identificadas las variables de segmentación para cada dimensión del mercado de referencia, a continuación se construye la matriz para el caso de estudio (ver Tabla 3.1); se proyectan 30 productos – mercado, 3 tecnologías y 5 mercados.

Tabla 3.1
Matriz de Macrosegmentación

	Tecnología 1: Yogurt natural	Tecnología 2: Yogurt natural sin químicos ni preservantes, procesado artesanalmente, elaborado con leche producida orgánicamente	Tecnología 3: Yogurt natural sin químicos ni preservantes, procesado artesanalmente, elaborado con leche producida orgánicamente, con servicio de entrega a domicilio en envases retornables de vidrio
Grupos de compradores / Necesidades			
Hogares ubicados en el Valle de los Chillos con alta sensibilidad al precio			
Necesidad 1: Alimentos orgánicos			
Necesidad 2: Alimentos no procesados			
Necesidad 3: Alimentos que brinden salud			
Necesidad 4: Productos que protejan al medio ambiente			
Necesidad 5: Ahorro de tiempo y comodidad			
Hogares ubicados en el Valle de los Chillos con baja sensibilidad al precio			
Necesidad 1: Alimentos orgánicos			
Necesidad 2: Alimentos no procesados			
Necesidad 3: Alimentos que brinden salud			
Necesidad 4: Productos que protejan al medio ambiente			
Necesidad 5: Ahorro de tiempo y comodidad			

Elaborado por: Miguel López

La microempresa se especializará en la categoría de hogares ubicados en el Valle de los Chillos con baja sensibilidad al precio, que buscan yogurt natural elaborado sin químicos, ni preservantes, procesado artesanalmente, con leche producida orgánicamente, que brinde salud, además que sea entregado

a domicilio por tiempo y comodidad, en envases retornables de vidrio para proteger al medio ambiente.

Las celdas marcadas señalan el tipo de estrategia que se seguirá en el mercado de referencia, la cual es de especialización por tipo de clientes, de esta manera la microempresa se ajustaría a la realidad de la demanda y de las necesidades.

3.1.2 Planificación de la Investigación de Mercado

La investigación de mercado permitirá obtener, analizar y presentar datos para identificar los microsegmentos del mercado de referencia y poder seleccionar el segmento objetivo para desarrollar el marketing operacional y las estrategias de posicionamiento para dicho segmento.

El objetivo es definir una oportunidad de negocio, determinando si la idea del servicio de entrega a domicilio de yogurt natural elaborado sin químicos ni preservantes, procesado artesanalmente, con leche producida orgánicamente es atractiva para los consumidores potenciales.

3.1.2.1. Planificación del Estudio Exploratorio

El diseño de la investigación partirá con una investigación exploratoria de carácter cualitativa mediante una entrevista personal

a Pablo el productor de leche, que conoce el sector de la industria láctea por su negocio de vender leche cruda, además de ser un consumidor de estos productos; éste estudio servirá como un procedimiento introductorio para una investigación mayor de carácter descriptivo.

Para la investigación exploratoria se obtendrá información primaria, a fin de obtener datos cualitativos que deliñen las características de los consumidores del mercado de referencia, esto proporcionará un entendimiento mayor sobre el objetivo del estudio.

La identificación de las variables de segmentación ayudará a elaborar un guión de preguntas de tipo abierto para tener una visión más amplia de lo que puede llegar a ser la microempresa.

- Determinantes en la Decisión de Compra:

Para el estudio seleccionaremos la siguiente variable: Variable Conductual: Comportamiento de compra: Actitud del consumidor hacia el producto servicio.

- Clasificadoras de los Consumidores:

Las variables a utilizarse en el estudio serán las siguientes:

Variables Geográficas:

Región: En qué áreas de la zona del Valle de los Chillos se enfocará la microempresa para su servicio.

Variables Demográficas:

Clase social: Conforme los conceptos de clase social que incluye indicadores como los ingresos, nivel de educación, clase de barrio; a qué tipo de clientes estarían enfocados el producto y el servicio.

Variables Psicográficas:

Estilo de vida: Cómo influyen los valores, actividades, intereses de los consumidores en los productos que adquieren.

Variables Conductuales:

Beneficios buscados: Qué atributos buscan los clientes en los productos servicios que adquieren, qué factores pueden influenciar en su decisión de compra.

Frecuencia de uso: Cada qué tiempo el consumidor adquiere sus productos.

El procedimiento que se va a utilizar para el diseño de la investigación exploratoria, será mediante la obtención de datos primarios a través de un método directo, aplicando una entrevista a profundidad a la persona que colaboró con el estudio, es decir al pequeño productor de leche, mismo que tiene conocimientos sobre la industria láctea, además de ser un investigador y consumidor de yogurt.

Transformaremos las variables de segmentación identificadas en preguntas de tipo abierto para un análisis cualitativo de la investigación; el guión de las preguntas se lo puede ver en el Anexo 1 (pág. 207)

3.1.2.2 Planificación del Estudio Descriptivo

El estudio descriptivo ayudará a comprender las ideas, preferencias, opiniones y sensaciones de una muestra del mercado de referencia, mediante información primaria de naturaleza cuantitativa.

El método de investigación será en base a los resultados obtenidos en el estudio exploratorio, se utilizará el método de encuestas para obtener datos primarios, dicho método incluye un cuestionario estructurado con 19 preguntas de tipo cerrado para obtener una proyección cualitativa de resultados.

El modelo de la encuesta con sus respectivas preguntas se encuentra en el Anexo 2 (pág. 208).

3.1.2.2.1 Diseño del Plan de Muestreo

Luego de haber planificado la investigación descriptiva, se diseñará el plan de muestreo para poder aplicar las encuestas; el proceso del diseño del plan se lo detalla a continuación:

- *Definición de la Población Objetivo:*

La población objetivo de la cual se va a obtener la información que se busca en la investigación se define a continuación:

Elementos: hombre o mujer, responsable de la compra de alimentos en su hogar.

Unidad de muestreo: Hogares

- *Marco de Muestreo:*

La población objetivo se la identificará en Sangolquí y San Rafael que son parroquias urbanas del Cantón Rumiñahui.

- *Elección de la Técnica de Muestreo:*

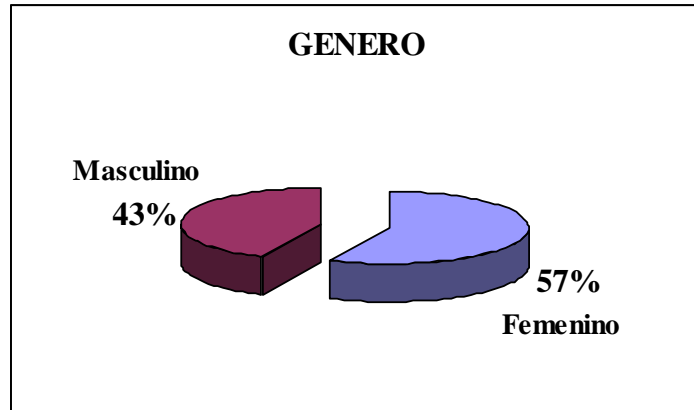
Para seleccionar los elementos se utilizará un muestreo probabilístico, que al ser más científico es más objetivo; con la técnica de muestreo aleatorio estratificada, la población objetivo será geográficamente estratificada en barrios residenciales de clase social media y media -alta de Sangolquí y San Rafael.

- *Determinación del Tamaño de la Muestra:*

Al ser una investigación de naturaleza didáctica el tamaño de la muestra a utilizarse será de 200 encuestas; éste tamaño es también el mínimo que se utiliza para este tipo de estudios.

3.1.2.3 Resultados generales de la investigación

1. Género



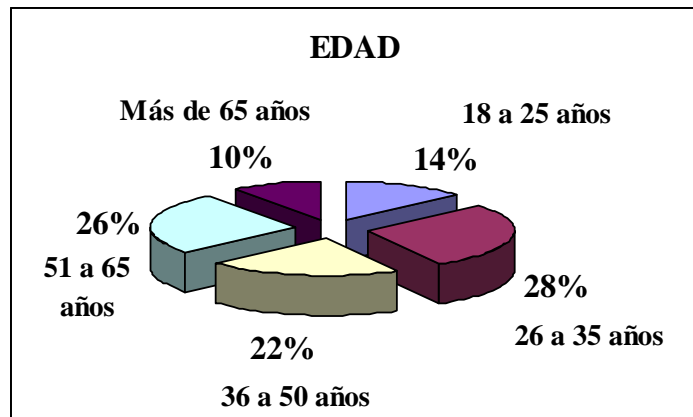
En el total de las 200 encuestas, 114 son mujeres un 57%, y 86 son hombres un 43%.

2. Sector del Domicilio



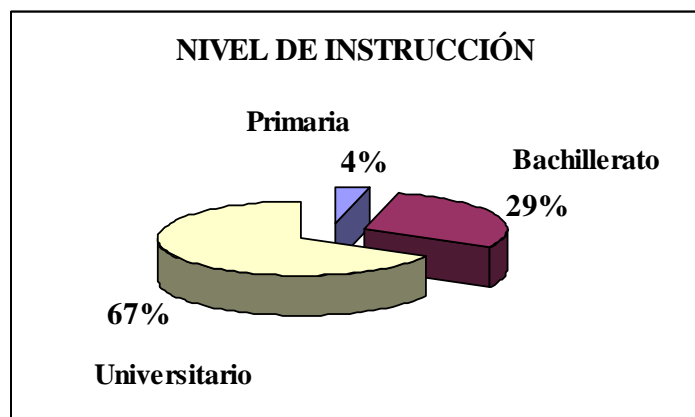
Por el sector de domicilio, 103 personas viven en San Rafael con un 51%, y 97 viven en Sangolquí con un 49%.

3. Edad



Según la edad, de 18 a 25 años tenemos 27 encuestados con 14%, de 26 a 35 años un 28% con 57 personas, de 36 a 50 años un 22% con 43 personas, de 51 a 65 años un 26% con 53 personas, y por último más de 65 años un 10% con 20 personas.

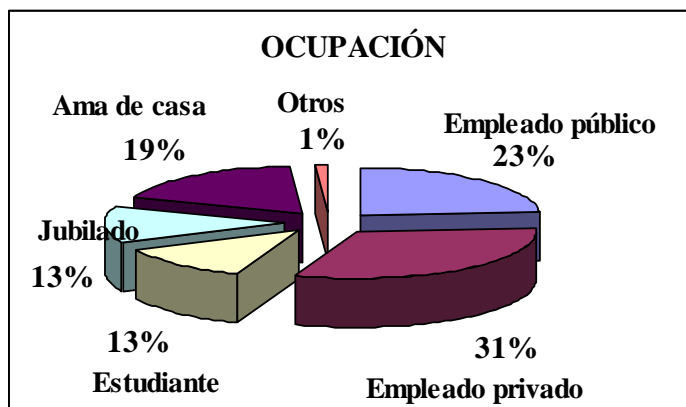
4. Educación



Con respecto al nivel de educación tenemos 8 personas con instrucción primaria que representa un 4%, 58 personas graduados del

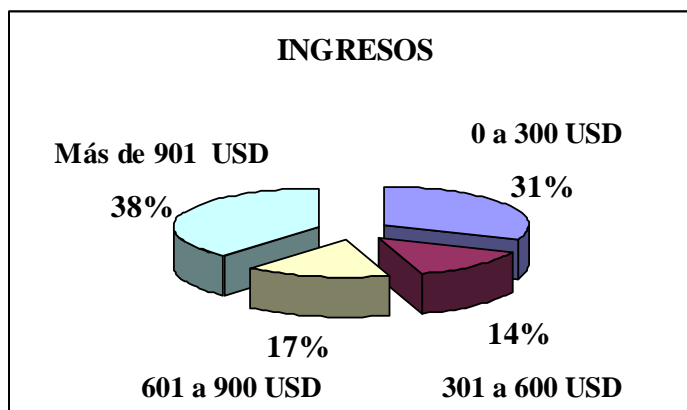
bachillerato con un 29%, y 134 personas con instrucción universitaria representando un 67%.

5. Ocupación



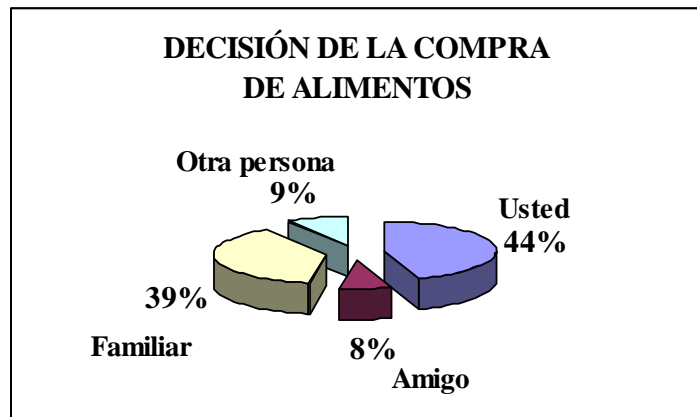
Según la ocupación de los encuestados, unas 48 personas son empleados públicos (23%), 63 personas son empleados privados (31%), 5 personas son estudiantes (13%), 25 jubilados (13%), 37 amas de casa (19%), y 2 personas tienen otros oficios (1%).

6. Ingresos



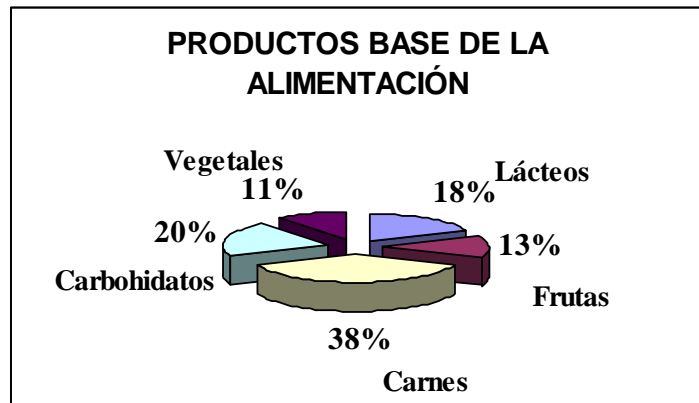
Los encuestados tienen el siguiente nivel de ingresos, 62 personas de 0 a 300 USD (31%), 28 personas de 301 a 600 USD (14%), 33 personas de 601 a 900 USD (17%), 77 personas más de 901 USD (38%).

7. En su hogar, ¿quién toma la decisión de la compra de alimentos?



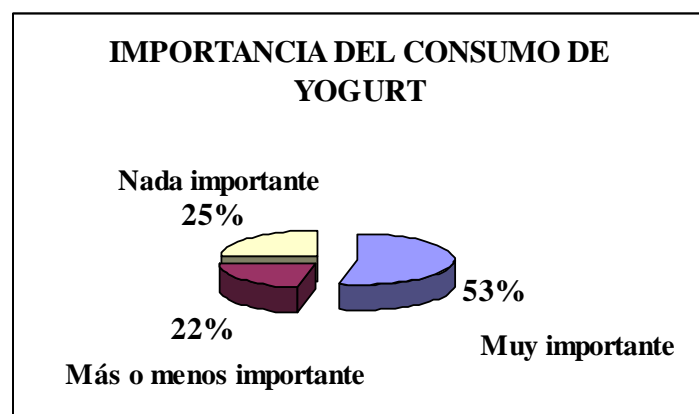
De los encuestados, 90 personas toman ellos la decisión (44%), 14 personas dicen que un amigo toma la decisión (8%), 77 personas afirman que un familiar toma la decisión (39%) y 18 personas contestan que otra persona toma la decisión (9%).

8. En un día típico, ¿qué alimentos consume, o son la base de su alimentación?



Los encuestados respondieron que su base de alimentación está dada por lácteos 36 personas (18%), frutas 25 personas (13%), carnes 77 personas (38%), carbohidratos 40 personas (20%) y finalmente vegetales 22 personas (11%).

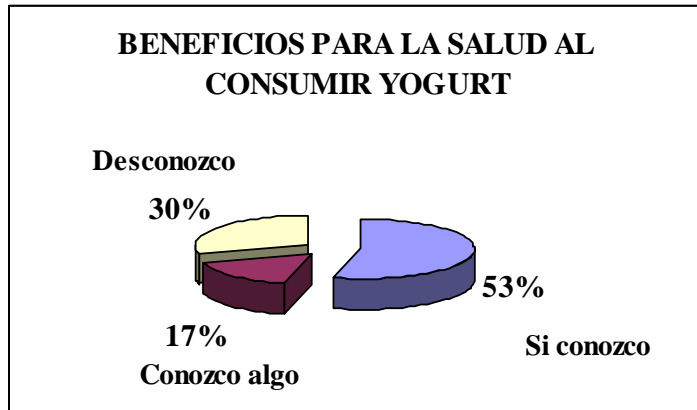
9. El consumo de yogurt, ¿es importante en su alimentación?



De los encuestados, 106 personas consideran muy importante el consumo de yogurt en su alimentación (53%), 44 personas dicen que es más o menos

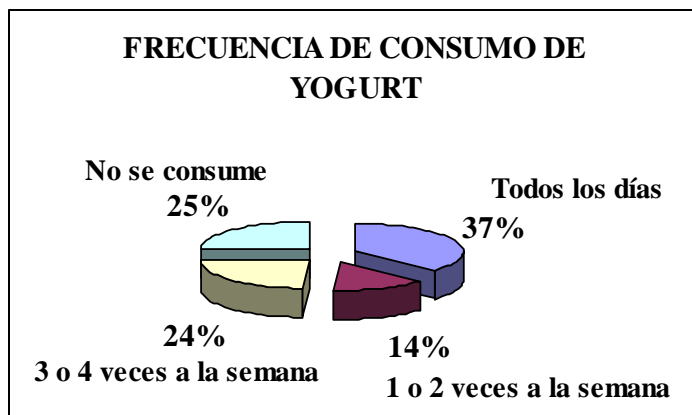
importante (22%), mientras que 50 personas contestan que no es importante (25%)

10. *¿Conoce usted los beneficios que proporcionan a su salud el consumo de yogurt?*



De las personas encuestadas 108 respondieron que sí conocen sobre los beneficios del yogurt (53%), 33 personas afirmaron conocer algo (17%) y 59 personas dicen desconocer de los beneficios del yogurt (30%).

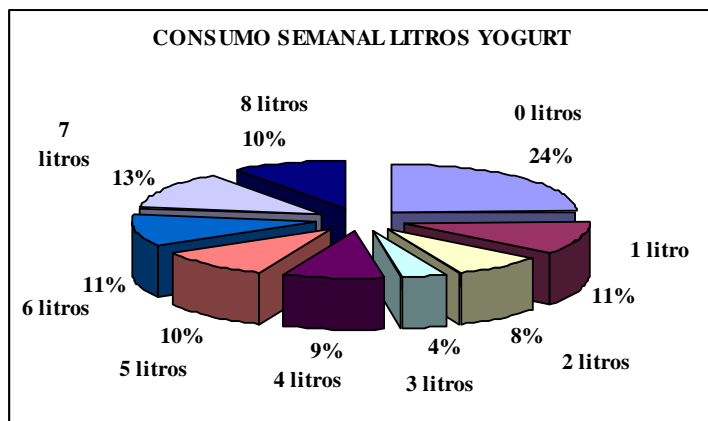
11. *En su hogar, ¿con qué frecuencia se consume yogurt?*



En las encuestas se señala el siguiente consumo de

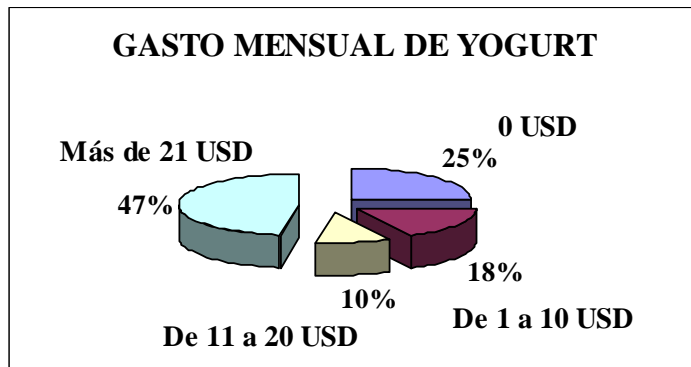
yogurt, todos los días 74 personas (37%), 1 o 2 veces a la semana 28 personas (14%), 3 o 4 veces a la semana 48 personas (24%) y finalmente 50 personas no consumen (25%).

12. *¿Cuántos litros semanales de yogurt se consume en su hogar?*



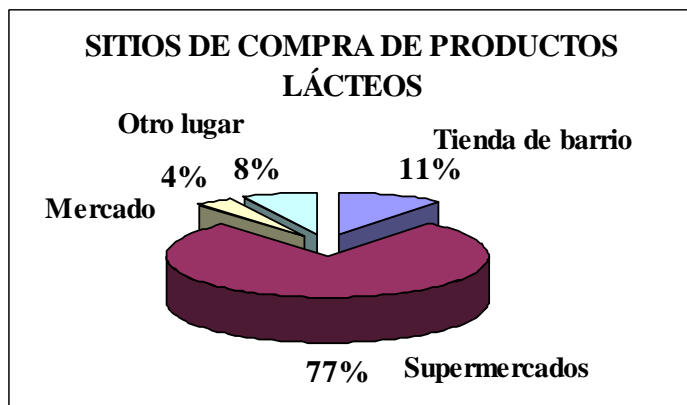
De los encuestados 50 personas consumen 0 litros (24%), 21 personas consumen 1 litro (11%), 15 consumen 2 litros (8%), 7 consumen 3 litros (4%), 19 consumen 4 litros (9%), 21 consumen 5 litros (10%), 22 consumen 6 litros (11%), 25 personas consumen 7 litros (13%) y finalmente 20 personas consumen 8 litros (10%)

13. En su hogar, ¿cuál es el presupuesto que se gasta mensualmente para la compra de yogurt?



En las encuestas se puede mirar que 50 personas no gastan en yogurt (25%), 35 personas gastan de 1 a 10 USD (18%), 20 personas gastan de 11 a 20 USD (10%), y finalmente 95 personas gastan más de 21 USD (47%).

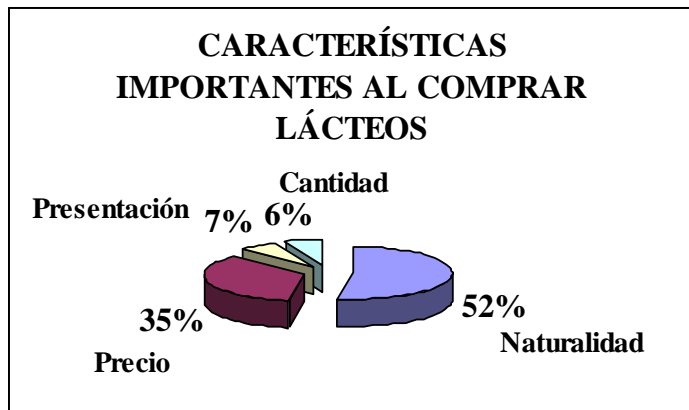
14. En qué sitio compra sus productos lácteos (leche, queso, yogurt) para su hogar?



De las personas encuestadas, 21 realizan sus compras de lácteos en la tienda de barrio

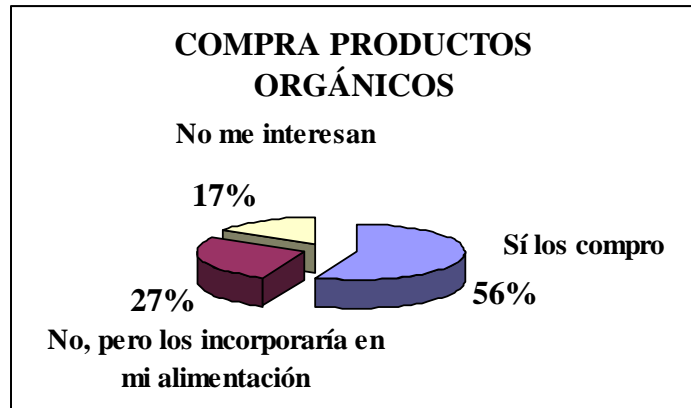
(11%), 156 en los supermercados (Santa María, Supermaxi, Magda, Mi Comisariato) (77%), 8 personas compran en mercados populares (4%) y 15 personas en otros lugares (8%).

15. Al comprar sus productos lácteos (leche, queso, yogurt), ¿qué características son importantes para usted?



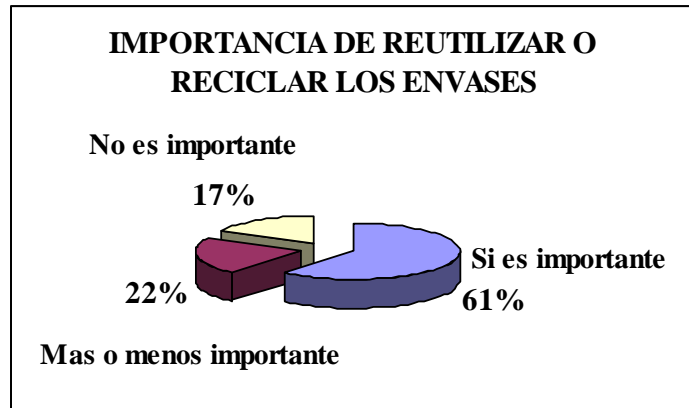
En las encuestas se mira que 105 personas prefieren la naturalidad y frescura de sus productos lácteos (52%), 70 son sensibles al precio (35%), 13 prefieren la presentación y empaque y a 12 personas les importa la cantidad (6%).

16. Al momento de realizar sus compras, escoge productos orgánicos, producidos sin químicos, que favorezcan a su salud?



De las personas encuestadas, 113 sí compran productos orgánicos (56%), 54 no compran este tipo de productos pero les interesaría incluirlos en su alimentación (27%), a 33 personas no les interesa este tipo de productos (17%).

17. *¿Considera usted que el reciclar o reutilizar los envases de los productos que consume es importante para cuidar el medio ambiente?*



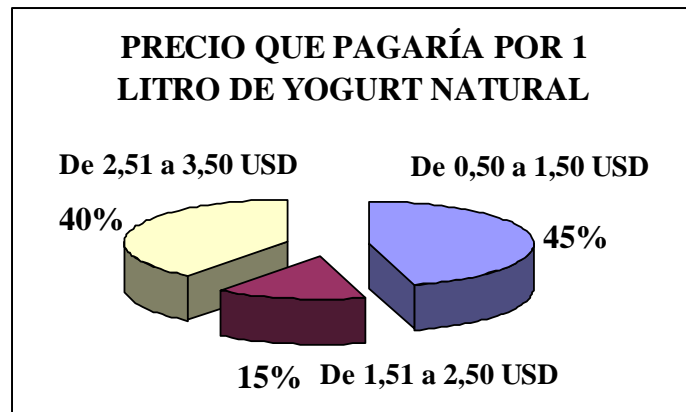
De los encuestados, para 123 personas sí es importante el reutilizar o reciclar (61%), para 43 es más o menos importante (22%), y 34 dicen que no es importante (17%).

18. ¿Estaría usted interesado en contar con un servicio que le ofrece entregar en su hogar yogurt natural, elaborado sin ningún procesamiento artificial (sin preservantes, estabilizantes, espesantes, etc.), con leche producida orgánicamente (sin químicos), en envases retornables de vidrio para proteger al medio ambiente?



A 105 encuestados (53%) les interesa el producto y el servicio, 54 no están interesados (27%), y 41 están indecisos frente al producto servicio (20%).

19. *¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 1 litro de yogurt natural elaborado sin ningún procesamiento artificial, con leche producida orgánicamente, entregada en su hogar en un envase retornable de vidrio?*



De las personas encuestadas, 91 estarían dispuestos a pagar de 0,50 a 1,50 USD (45%), 30 pagarían de 1,51 a 2,50 USD, y 79 personas pagarían de 2,51 a 3,50 USD.

3.1.3 Análisis del consumidor y comportamiento en la decisión de compra

3.1.3.1 Descripción de los consumidores.

Es importante conocer la conducta del consumidor, que es compleja debido al cambio constante de deseos, pensamientos, emociones y acciones que este experimenta.

Se analizará los factores que influyen la conducta del cliente objetivo al seleccionar, comprar y usar el producto y servicio que ofertará la microempresa.

Factores Socio – Culturales.

Cultura:

En la actualidad la gente tiene menos tiempo para hacer sus compras de alimentos, lo que contribuye a servicios que permitan el ahorro de tiempo, como el servicio a domicilio.

Para sentirse más joven y con mayor vitalidad, la gente adopta una dieta saludable, frente a esto el yogurt tiene una gran ventaja al ser altamente nutritivo.

La gente comienza a preocuparse por los alimentos que consume, busca alimentos menos procesados, más naturales, que sean producidos sin químicos.

El colaborar con la reducción de desechos influye en los deseos y conducta de los consumidores, la gente se da cuenta de la importancia de cambiar los hábitos de consumo.

Clase social:

La empresa se enfocará conforme los conceptos de clase social a las clases media y media alta, estas clases reflejan un buen nivel de ingresos, educación, ocupación y además viven en áreas residenciales. Este tipo de gente se da cuenta de lo importante de una buena alimentación para prevenir enfermedades, se comienzan a preocupar por aprender, conocer sobre cómo afectan nuestras acciones al planeta, gustan de ser atendidos en su hogar y registran un alto consumo de yogurt.

Grupos de referencia:

Los grupos de referencia tienen mucha influencia en las decisiones de compra y en los cambios de marcas, la información de boca a boca de los integrantes de un grupo es más eficaz que la publicidad; en el caso de la microempresa se tomará como grupos de referencia a las familias o individuos a los que se llegue con el producto y el servicio y se trabajará sobre sus líderes de opinión en el caso de una familia su padre o madre.

Familia:

La familia es el grupo de referencia principal para la empresa, el servicio a domicilio está dirigido a los hogares; la compra tradicional de alimentos en el núcleo familiar la realiza la mujer -la madre de familia-. En la actualidad el número de mujeres que trabajan ha aumentado, por lo que la compra tradicional de alimentos ha

cambiado, papás e hijos tienen una mayor participación en las decisiones de compras de alimentos en el hogar; esto hace que los niños y adolescentes influyan en sus padres al momento de comprar, los padres conocen las preferencias alimentarias de sus hijos.

Factores personales:

Edad – Ciclo de vida familiar:

El yogurt es un producto que se lo adquiere a lo largo de la vida a cualquier edad y es consumido a lo largo del ciclo familiar.

Trabajo – Situación económica:

El consumo de yogurt no está influenciado por el tipo de ocupación de las personas; la situación económica si es un factor al escoger este tipo de producto lácteo; por lo general en las familias de clase media, media – alta los lácteos son productos que no faltan en la canasta de compras y no son sustituidos debido a la calidad de sus nutrientes.

Estilos de vida:

El estilo de vida de los consumidores se ve influenciado por los cambios que vive la sociedad, la preocupación por una vida saludable, por consumir productos naturales, sin

químicos, menos procesados, el cuidado del medio ambiente, son oportunidades que están transformando las actividades, intereses y opiniones de los consumidores.

Factores Psicológicos:

La motivación que estimule a los compradores dependerá de su percepción hacia la empresa por lo que es importante captar la atención del consumidor con algo atractivo, como el obtener un producto natural y que beneficie a su salud, el cuidar al medio ambiente al utilizar productos con empaques retornables, recibir en la comodidad del hogar el producto. Lo mencionado anteriormente implicará un proceso de aprendizaje para que los compradores cambien su comportamiento hacia si mismos y hacia el planeta.

3.1.3.2 Determinantes de la decisión de compra

Para comprender el ambiente del marketing, es importante comprender el proceso de decisión de compra de los consumidores, adaptado a la realidad de los productos alimenticios, en este caso de los productos lácteos.

Reconocimiento de una necesidad o deseo:

La necesidad de alimentarse se relaciona con el ámbito de la empresa, las circunstancias que activan la necesidad de alimentos se

relacionan con estímulos internos y con estímulos externos; es importante abarcar lo que se relaciona con la alimentación, es decir productos naturales, orgánicos, que brinden un beneficio a la salud, que contribuyan con la sociedad al no generar desechos. En cómo activar de manera positiva éstas necesidades radica el trabajo del marketing.

Búsqueda de alternativas:

El consumidor buscará información que le ayude a identificar alternativas de productos o marcas, prestará atención a lo que le beneficie, sus principales fuentes de información serán su entorno social, sus familiares, conocidos y el entorno comercial, la publicidad de los medios. La principal fuente de información es de boca a boca, por esto la importancia de sobrepasar las expectativas que tiene el cliente del producto y servicio, para que corra la voz.

Evaluación de las alternativas:

Cada producto o marca tienen sus atributos, en el caso del yogurt elaborado por la microempresa los atributos que se entregue al consumidor será: naturalidad, frescura, consistencia, presentación, en el caso del servicio de entrega a domicilio los atributos serán: amabilidad, respeto, calidad, información, puntualidad. Todos los atributos serán bien definidos y trabajados para lograr una imagen de marca exitosa en el tiempo.

Decisiones de la compra:

Antes de la decisión de compra pueden existir factores como la influencia de otras personas o factores situacionales que pueden afectar el comportamiento del cliente, entre los factores situacionales más conocidos tenemos: el tiempo en que se realiza la compra, es decir el día, la hora, otro factor es el ambiente o entorno de la compra, es decir lo que captan los sentidos del cliente, otro es la condición de la compra, es decir el modo de pagar y por último el estado de ánimo del cliente; todos estos factores pueden influenciar en la decisión de compra por lo que tienen que ser muy bien estudiados, en el caso de la microempresa el cliente no tiene que preocuparse por su tiempo por que se llevará el producto a su domicilio, en el caso de las condiciones de compra el cliente tendrá todas las facilidades para pagar, ya sea con tarjeta de crédito, efectivo, etc.; en el caso del ánimo de los clientes habrá que capacitar a los vendedores para que identifiquen los diferentes estados de ánimo de las personas a fin que se adapten al momento.

Comportamiento después de la compra:

El marketing no termina con la venta del producto, se debe prestar atención a las reacciones del cliente una vez que a satisfecho su necesidad, en este caso el de tener el producto en su hogar y consumirlo conforme a sus necesidades, las expectativas del cliente deberán ir más allá de la simple satisfacción, si es así éste volverá a adquirir el producto una y otra vez.

3.1.4 Microsegmentación - Identificación de los segmentos de mercado y selección del mercado meta

3.1.4.1 Definición de las variables de microsegmentación

El estudio de microsegmentación identificará las características más específicas del mercado de referencia para poder dividirlo en segmentos más homogéneos.

Para definir los criterios de segmentación para el estudio se utilizarán la segmentación geográfica que divide la zona del Valle de los Chillos en unidades geográficas como Sangolquí y San Rafael; la segmentación demográfica divide el mercado de referencia en variables como la clase social, los ingresos, la educación; la segmentación psicográfica divide a los compradores en base a su estilo de vida; la segmentación conductual divide a los compradores en variables conductuales como la actitud hacia el producto, los beneficios que buscan, la frecuencia de uso.

A continuación se presenta en la (Tabla 3.2) las variables generales y específicas vinculadas con el tipo de negocio según los criterios de segmentación.

Tabla 3.2
Tabla de variables de microsegmentación

	Generales	Específicas
Variables Geográficas	Región	Áreas de cobertura del servicio Barrios residenciales de Sangolquí y San Rafael
Variables Demográficas	Clase social	Tipo de cliente
	Ingresos	Clase media - media alta
	Educación	Disposición a pagar por el servicio
	Género	Factores generacionales
	Edad	
Variables Psicográficas	Estilo de vida	Cuidado de la salud Alimentos orgánicos Alimentos no procesados Protección del medio ambiente
Variables Conductuales	Actitud hacia el producto - servicio	Atributos buscados en el producto: naturalidad, frescura, sabor, presentación
	Beneficios	Atributos buscados en un servicio de entrega a domicilio: amabilidad, respeto, calidad, información, puntualidad
	Frecuencia de uso	Factores que influyen en la decisión de compra: tiempo, lugar, formas de pago, estados de ánimo, influencia de otros
		Cantidad de consumo del producto

Elaborado por: Miguel López

3.1.4.2 Matriz de perfil de segmentos

En base a la sistematización y análisis de los resultados del estudio descriptivo, a continuación se detalla en la siguiente matriz los perfiles de cada microsegmento (ver Tabla 3.3)

Tabla 3.3
Matriz de perfil de segmentos

Variables	Subvariables	Segmento A		Segmento B		Segmento C	
		Interesados		No interesados		Indecisos	
Interés por el producto servicio	Sí me interesa	105	53%				
	No me interesa			54	27%		
	Estaría indeciso					41	20%
Género	Femenino	66	63%	18	33%	30	73%
	Masculino	39	37%	36	67%	11	27%
Sector del Domicilio	Sangolquí	54	52%	20	37%	23	56%
	San Rafael	51	48%	34	63%	18	44%
Edad	18 a 25 años	18	17%	3	6%	6	15%
	26 a 35 años	33	31%	2	4%	22	53%
	36 a 50 años	24	23%	11	20%	8	20%
	51 a 65 años	16	15%	34	63%	3	7%
	Más de 65 años	14	14%	4	7%	2	5%
Educación	Instrucción Primaria	1	1%	5	9%	2	5%
	Graduado de Bachillerato	23	22%	28	52%	7	17%
	Graduado Universitario	81	77%	21	39%	32	78%
Ocupación	Empleada/o público	27	26%	10	19%	11	27%
	Empleada/o privado	40	38%	9	17%	14	34%
	Estudiante	9	9%	12	22%	4	10%
	Jubilada/o	7	7%	16	30%	2	5%
	Ama de casa	20	19%	7	12%	10	24%
	Otros	2	1%				
Ingresos	De 0 a 300	29	28%	19	35%	14	34%
	De 301 a 600	5	5%	20	37%	3	7%
	De 601 a 900	14	13%	10	19%	9	22%
	Más de 901	57	54%	5	9%	15	37%
Decisión de compra de alimentos	Usted	53	50%	15	28%	22	54%
	Amigo	5	5%	7	13%	3	7%
	Familiar	40	38%	26	48%	11	27%
	Otra persona	7	7%	6	11%	5	12%
Alimentos base de la alimentación	Lácteos (leche, yogurt)	26	25%	1	1%	9	22%
	Frutas	15	14%	5	9%	5	12%
	Carnes (pescado, pollo, vaca)	38	36%	26	48%	13	31%
	Carbohidratos (papas, arroz, granos)	14	13%	18	34%	8	20%
	Vegetales (lechugas, tomates, brócoli)	12	12%	4	8%	6	15%
Importancia del consumo de yogurt	Muy importante	97	92%			9	21%
	Más o menos importante	8	8%	8	15%	28	69%
	Nada importante			46	85%	4	10%
Conoce los beneficios para la salud al consumir yogurt	Sí conozco	95	90%			13	31%
	Conozco algo	10	10%	2	3%	21	51%
	Desconozco			52	97%	7	18%
Frecuencia de consumo de yogurt	Todos los días	69	66%			5	12%
	1 o 2 veces a la semana			8	15%	20	49%
	3 o 4 veces a la semana	36	34%			12	29%
	No se consume			46	85%	4	10%

Tabla 3.3
Matriz de perfil de segmentos

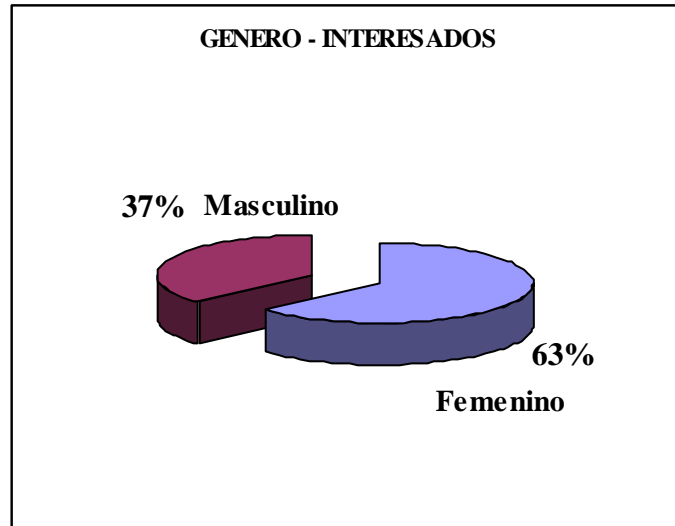
Consumo semanal en litros de yogurt	0 litros			46	85%	4	9%
	1 litro			6	11%	15	36%
	2 litros			2	4%	13	31%
	3 litros					7	17%
	4 litros	17	16%			2	7%
	5 litros	21	20%				
	6 litros	22	21%				
	7 litros	25	24%				
	8 litros	20	19%				
Gasto mensual de yogurt	\$0			46	85%	4	10%
	De \$1 a \$10	4	4%	8	15%	23	56%
	De \$11 a \$20	6	6%			14	34%
	Más de \$21	95	90%				
Sitio de compra de productos lácteos	Tienda del barrio			16	30%	5	12%
	Supermercados	96	91%	27	50%	33	81%
	Mercado popular			7	13%	1	2%
	Otro lugar	9	9%	4	7%	2	5%
Características importantes al comprar productos lácteos	Naturalidad (frescura)	92	87%	2	4%	11	27%
	Precio	2	2%	46	85%	22	54%
	Presentación (empaquete)	8	8%	2	3%	3	7%
	Cantidad	3	3%	4	8%	5	12%
Compra productos orgánicos	Sí, me preocupa mi salud	85	81%	7	13%	21	51%
	No los escojo, pero los incorporaría en mi alimentación, para mejorar mi salud	20	19%	18	33%	16	39%
	No me interesan			29	54%	4	10%
Importancia de reutilizar o reciclar los envases	Sí es importante	87	83%	3	6%	33	80%
	Más o menos importante	18	17%	20	37%	5	12%
	No es importante			31	57%	3	8%
Precio que pagaría por 1 litro de yogurt natural	\$0,50 a \$1,50	6	6%	49	90%	36	88%
	\$1,51 a \$2,50	21	20%	4	9%	5	12%
	\$2,51 a \$3,50	78	74%	1	1%		

Elaborado por: Miguel López

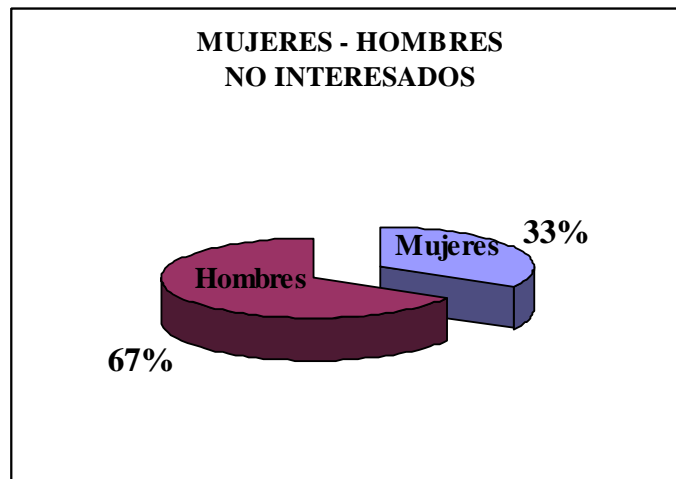
Fuente: Elaboración del autor conforme los resultados de la investigación de mercado realizado a 200 hogares de Urbanizaciones Residenciales del Sector de Sangolquí y San Rafael.

3.1.4.3 Análisis de los resultados de los segmentos identificados

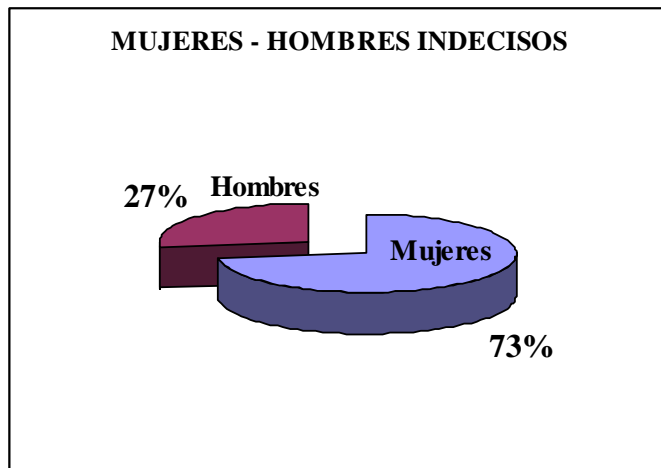
1. Género



En el segmento de los interesados el género femenino se muestra interesado en el producto servicio con un 63%.

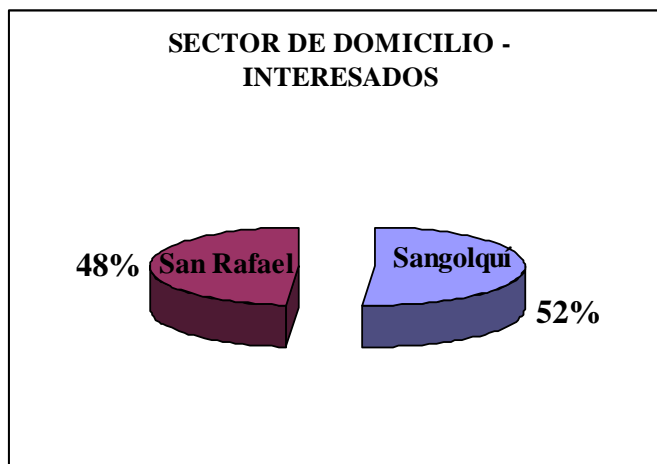


En el segmento de los no interesados la mayor cantidad de personas que no desean el producto servicio son hombres con un 67%.

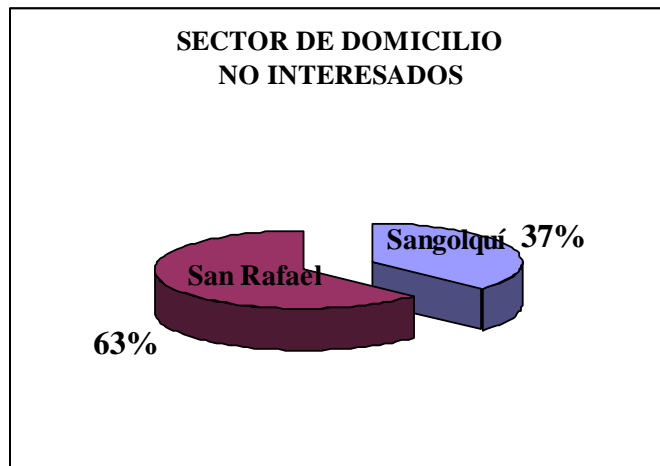


En el segmento de los indecisos el 73% son mujeres y el 27% son hombres.

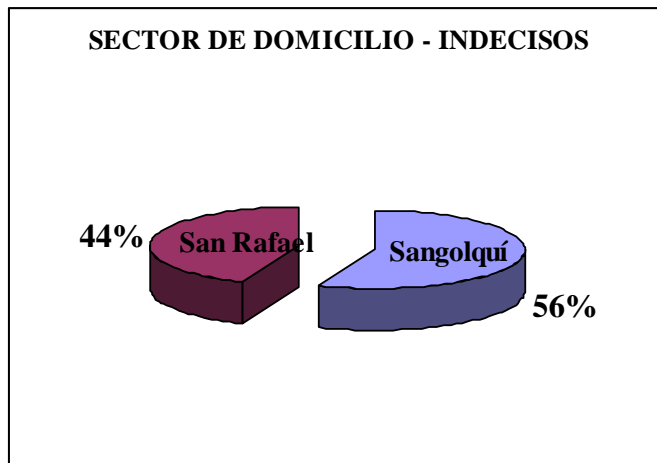
2. Sector del Domicilio



En el segmento de los interesados tenemos un porcentaje casi similar entre las personas que viven en Sangolquí con 52% y un 48% que vive en el sector de San Rafael.

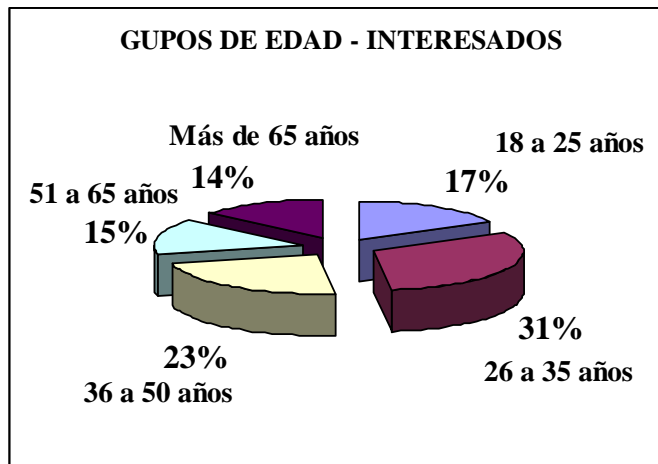


En el segmento de los no interesados, la mayor cantidad de personas las tenemos en el sector de San Rafael con un 63%.

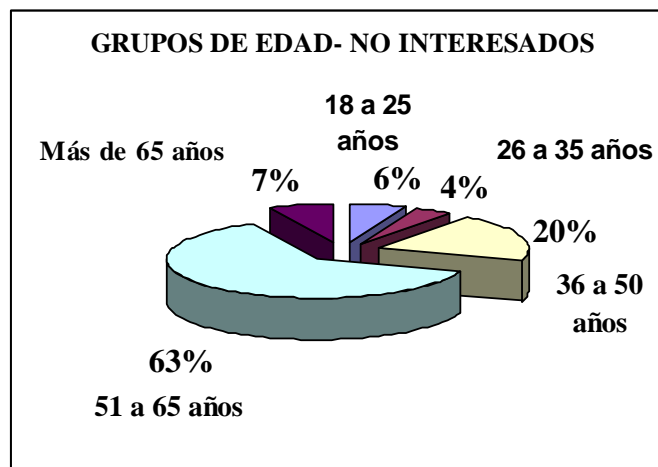


En el segmento de los indecisos tenemos un 56% que vive en el sector de Sangolquí y un 44% que vive en el sector de San Rafael.

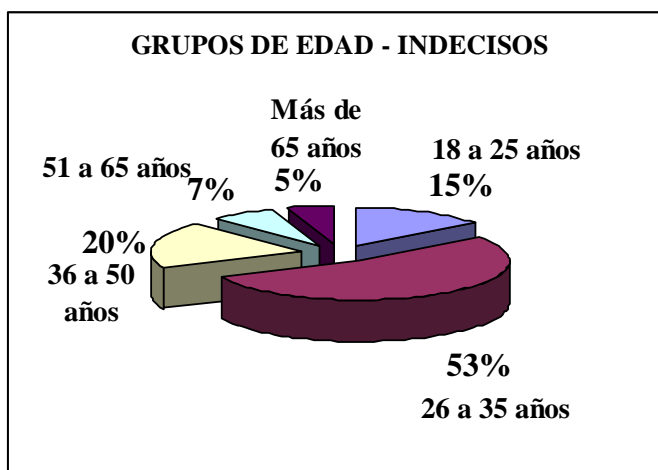
3. Edad



Por grupos de edad, en el segmento de los interesados encontramos que las edades comprendidas entre los 26 a 35 años y 36 a 50 años, con un 31% y un 23% respectivamente, son los más deseosos por el producto servicio; le siguen las edades de 18 a 25 años con un 17%, de 51 a 65 años con un 15% y más de 65 años con un 14%.

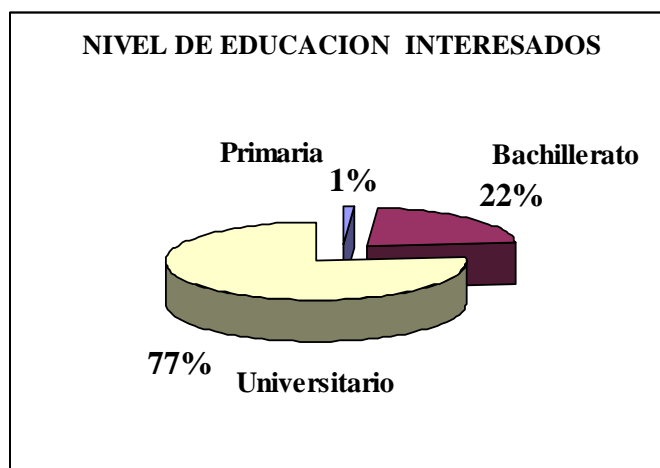


Por grupos de edad, en el segmento de los no interesados encontramos que la mayor cantidad de personas con un 63% se encuentran de los 51 a 65 años.

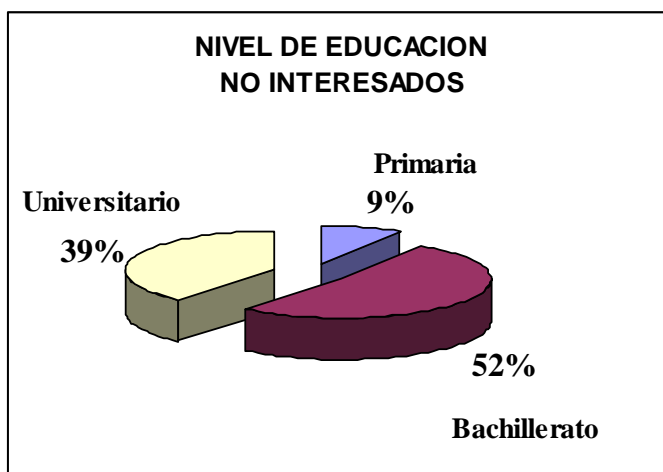


Por grupos de edad, en el segmento de los indecisos encontramos de 18 a 25 años un 15%, de 26 a 35 años un 53%, de 36 a 50 años un 20%, de 51 a 65 años un 7% y más de 65 años un 5%

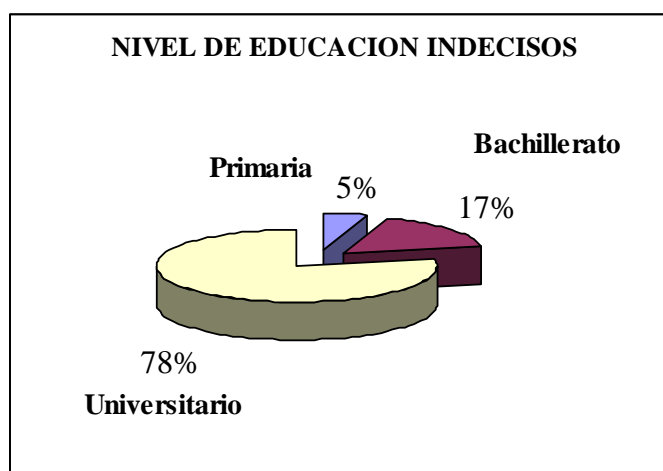
4. Educación



Por el nivel de estudios, en el segmento de los interesados encontramos que la mayoría de personas con un 77% son graduados universitarios, un 22% graduados de bachillerato y uno 1% tiene instrucción primaria.

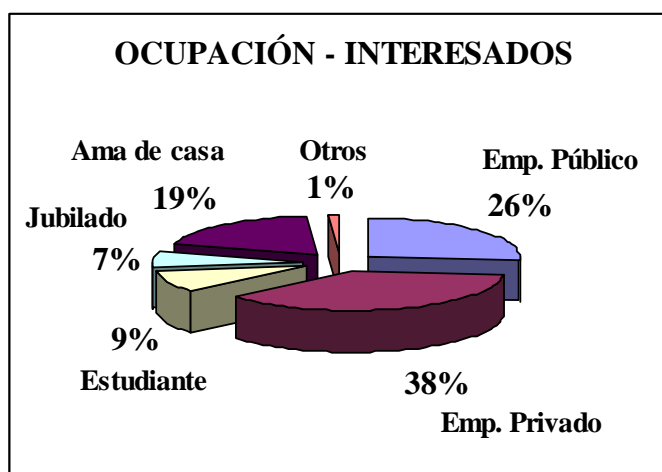


Por el nivel de estudios, en el segmento de los no interesados encontramos en su mayoría a personas que han terminado el colegio con un 52%.

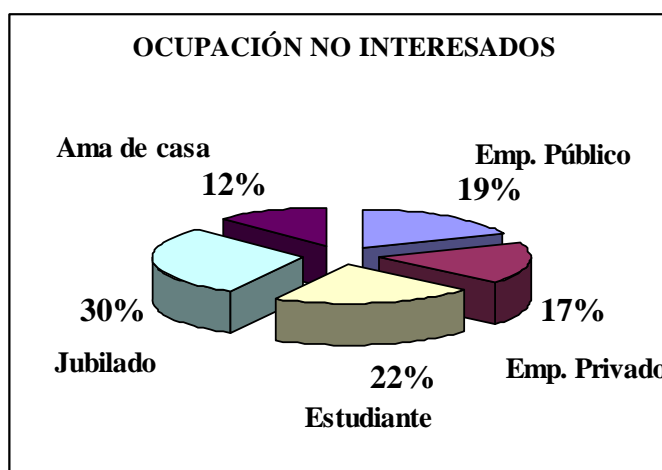


Por el nivel de estudios, en el segmento de los indecisos encontramos un 78% con instrucción universitaria, un 17% graduados de bachillerato y uno 5% con instrucción primaria.

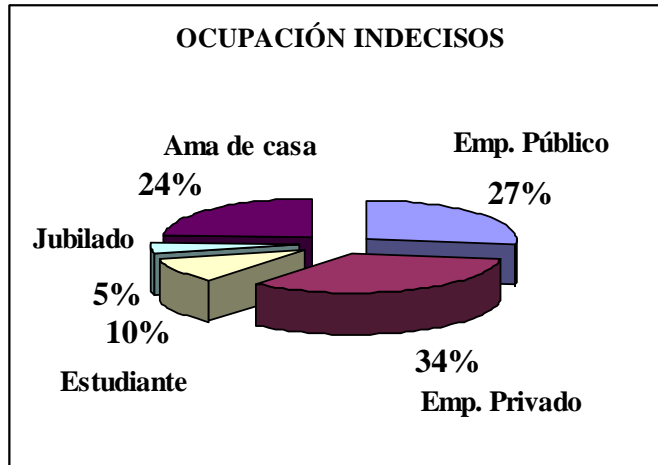
5. Ocupación



Por su ocupación, en el segmento de los interesados, las personas que trabajan lo hacen un 38% en el sector privado, un 26% es empleado público, un 1% realiza otro tipo de actividades, las amas de casa representan un 19% los estudiantes un 9% y los jubilados un 7%.

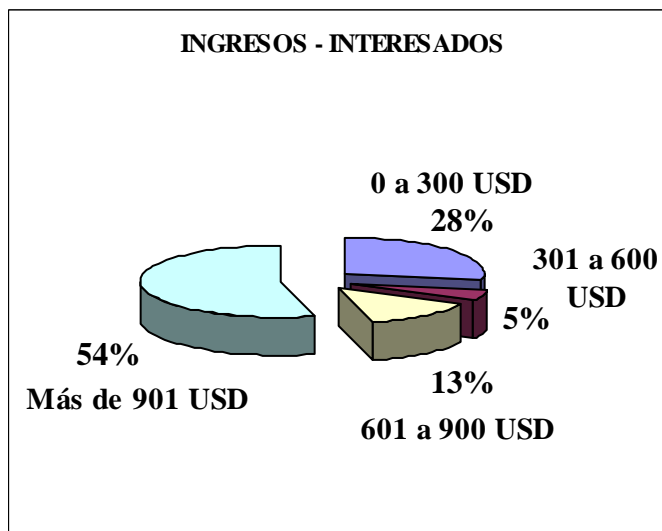


En el segmento de los no interesados las personas que tienen un mayor porcentaje son los jubilados con un 30%, seguido de los estudiantes con un 22%.



En el segmento de los indecisos según la ocupación tenemos, un 27 % de empleados públicos, un 34% de empleados privados, un 10% de estudiantes, un 5% de jubilados, y un 24% de amas de casa.

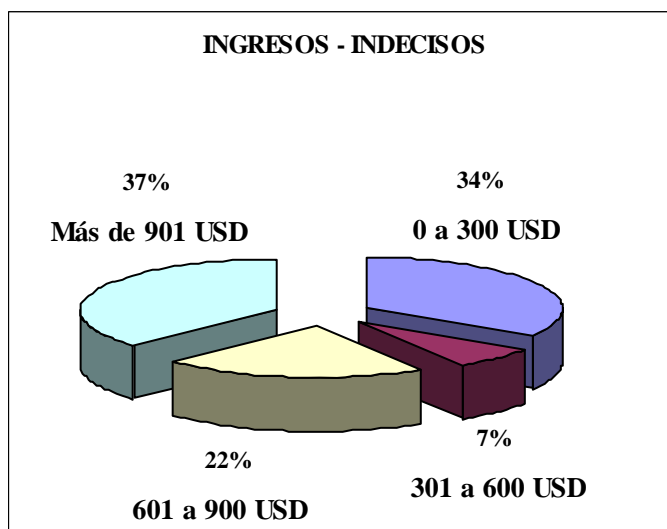
6. Ingresos



Por el nivel de ingresos en el segmento de los interesados tenemos un 28% que percibe de 0 a 300 USD, un 5% de 301 a 600 USD, un 13% de 601 a 900 USD y más de 901 USD un 54%.

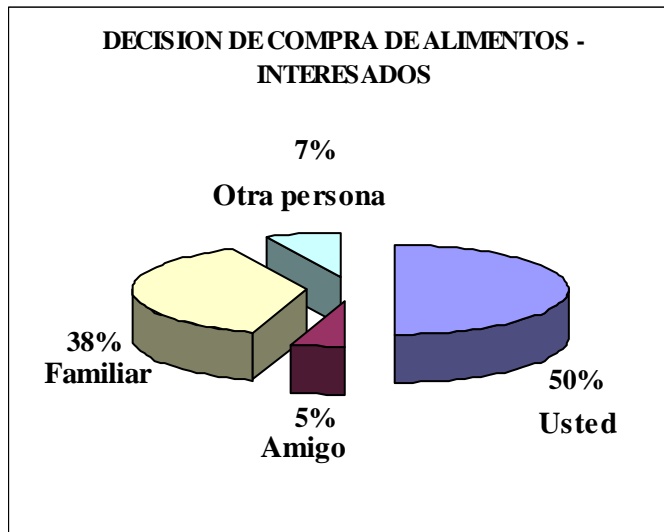


Por el nivel de ingresos en el segmento de los no interesados tenemos un 9% que percibe más de 901 USD.

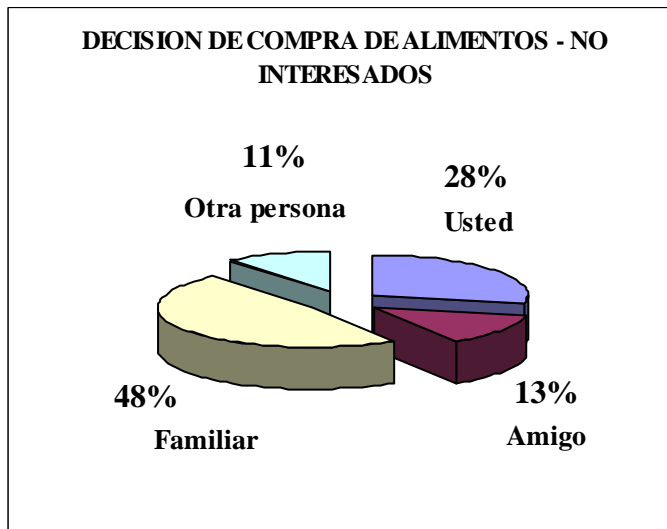


En el segmento de los indecisos un 34% perciben de 0 a 300 USD, un 7% de 301 a 600 USD, un 22% de 601 a 900 USD y más de 901 USD un 37%.

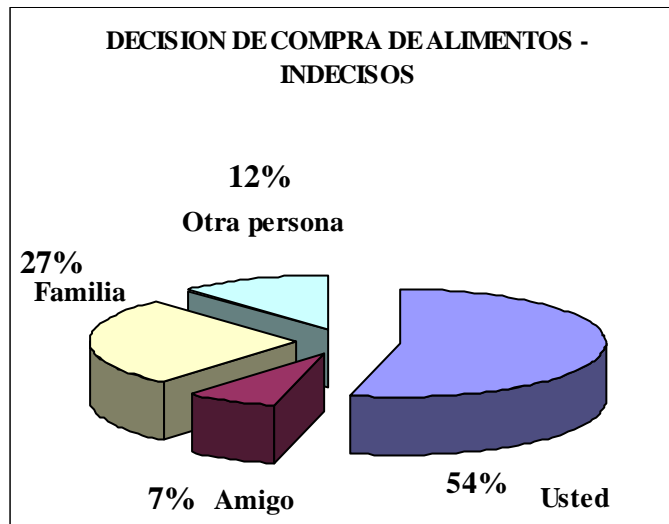
7. En su hogar, ¿quién toma la decisión de la compra de alimentos?



En el segmento de los interesados la decisión de compra de alimentos está dada en un 50% por la persona encuestada, un 5% por un amigo, en un 38% por un familiar y en un 7% por otra persona.

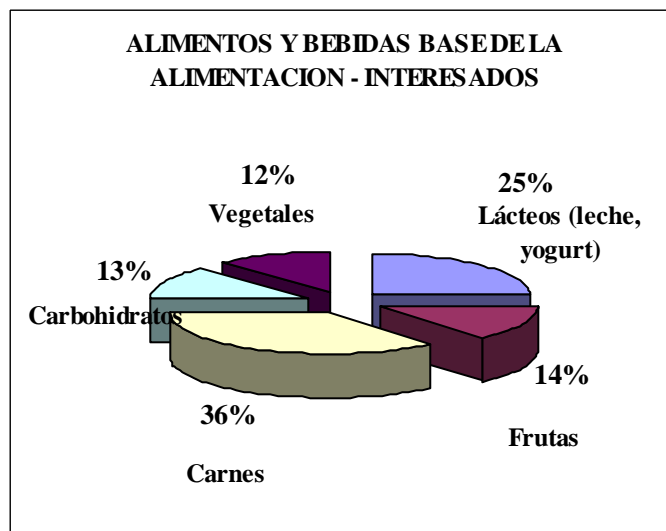


La decisión de compra de alimentos por parte de los no interesados esta dada en su mayoría por un familiar en un 48%.



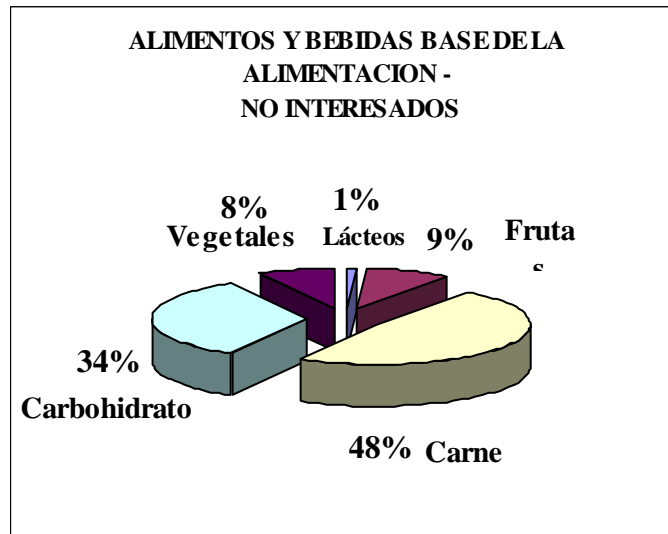
En el segmento de los indecisos, un 54% de los encuestados dicen que ellos deciden sobre la compra de alimentos, 7% lo deciden amigos, 27% un familiar y el 12% otra persona.

8. *En un día típico, ¿qué alimentos consume, o son la base de su alimentación?*

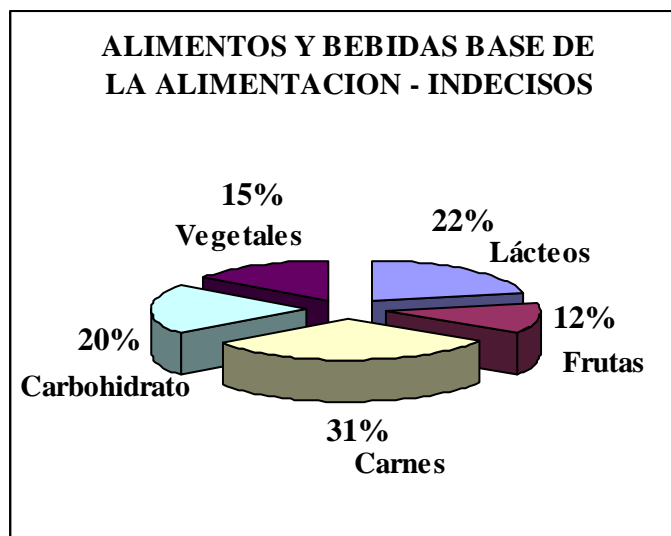


Los encuestados del segmento de los interesados basan su alimentación principalmente en carnes 36%, y en lácteos 25%, siendo estos alimentos los más

importantes dentro del segmento, le siguen las frutas en un 14%, los carbohidratos en un 13%, y los vegetales en un 12%.



En el segmento de los no interesados la alimentación se basa principalmente, en carnes 48% y en carbohidratos 34%.



Los indecisos basan su alimentación en lácteos 22%, frutas 12%, carnes 31%, carbohidratos 20%, vegetales 15%.

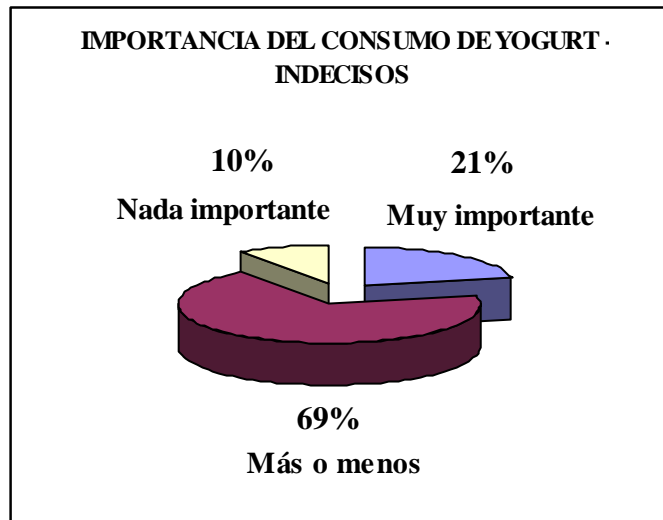
9. El consumo de yogurt, ¿es importante en su alimentación?



Para el segmento de los interesados el consumo de yogurt es muy importante en un 92%.



Para los no interesados el consumo de yogurt es nada importante en un 85%.



Para el segmento de los indecisos el consumo de yogurt es más o menos importante en un 69%

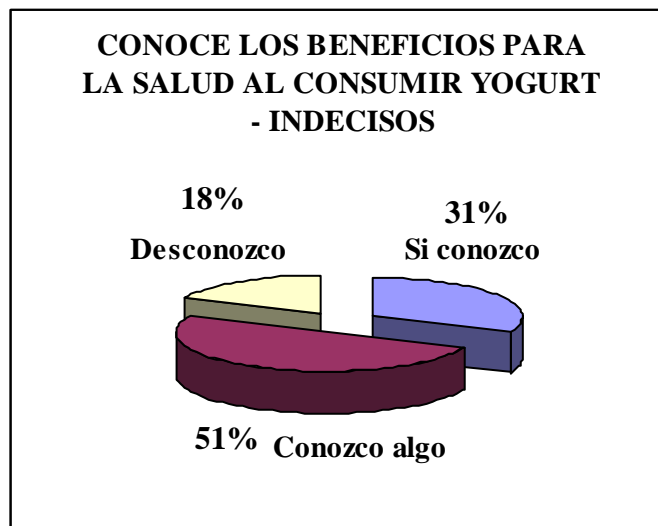
10. *¿Conoce usted los beneficios que proporcionan a su salud el consumo de yogurt?*



Los encuestados del segmento de los interesados en un 90% sí conocen de los beneficios para la salud al consumir yogurt.

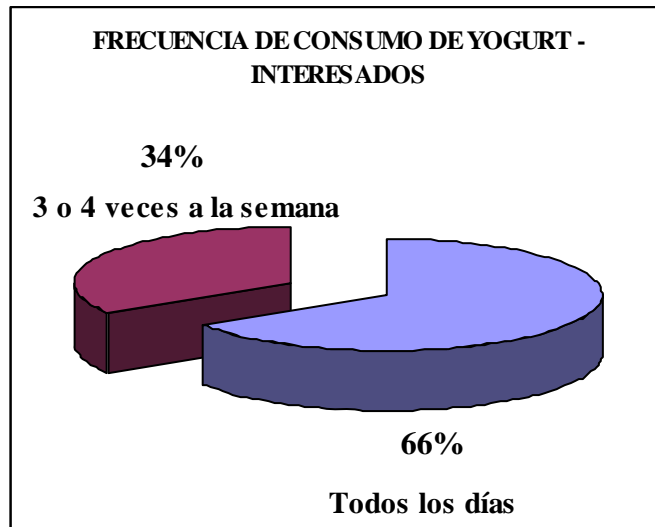


En el segmento de los no interesados, un 97% desconocen de los beneficios para la salud al consumir yogurt.



En el segmento de los indecisos, un 51% de los encuestados conocen algo sobre los beneficios para la salud, del yogurt al consumirlo.

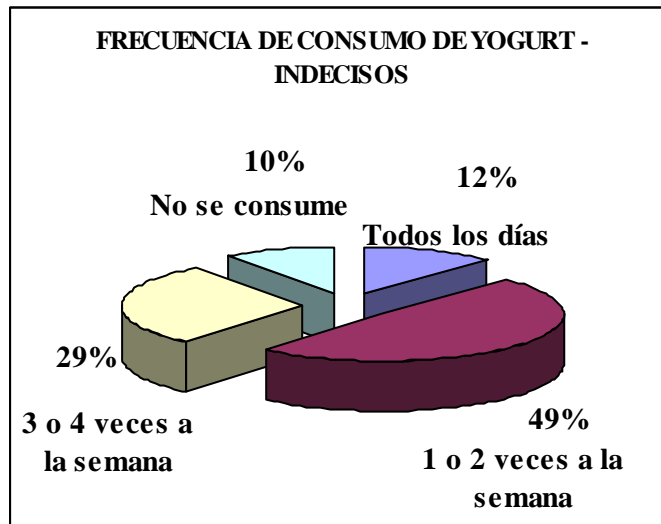
11. En su hogar, ¿con qué frecuencia se consume yogurt?



En el segmento de los interesados un 66% de los encuestados consume yogurt todos los días, un 34% lo consume de 3 a 4 veces a la semana.

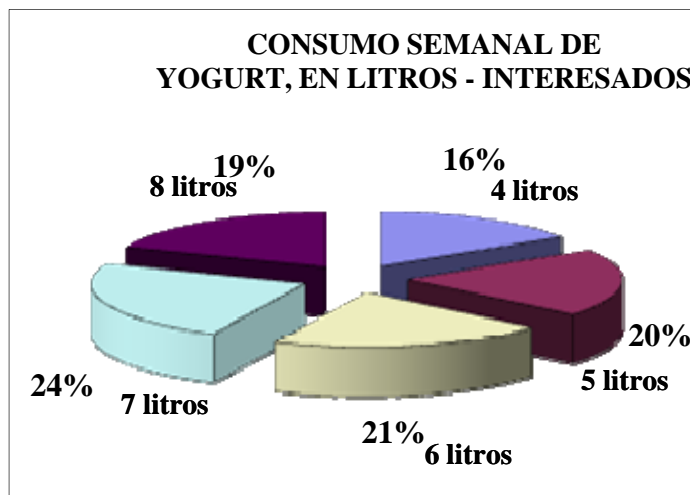


Los no interesados no consumen yogurt en un 85% y en un 15% lo consumen de 1 a 2 veces a la semana.



Los indecisos consumen yogurt todos los días un 12%, 1 a 2 veces a la semana 49%, 3 a 4 veces a la semana un 29% y no consumen en un 10%.

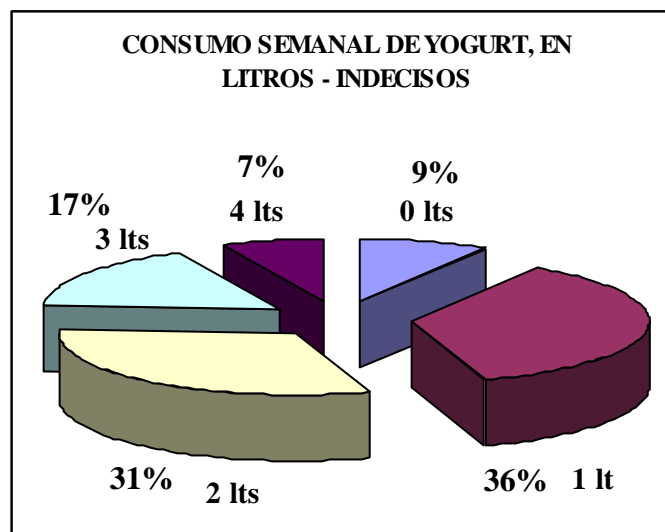
12. *¿Cuántos litros semanales de yogurt se consume en su hogar?*



En el hogar del segmento de los interesados se da un mayor consumo de yogurt a la semana, con 4 litros 16%, 5 litros 20%, 6 litros 21%, 7 litros 24%, 8 litros 19%.

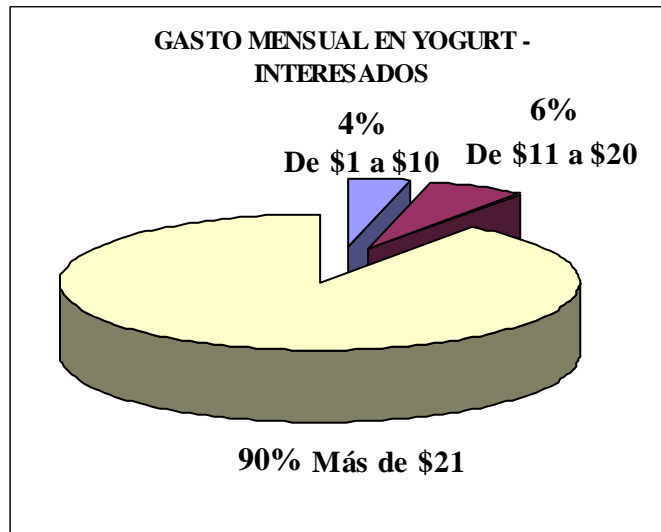


En el segmento de los no interesados un 85% no consume yogurt, un 11% consume 1 litro a la semana, y un 4% consume 2 litros.

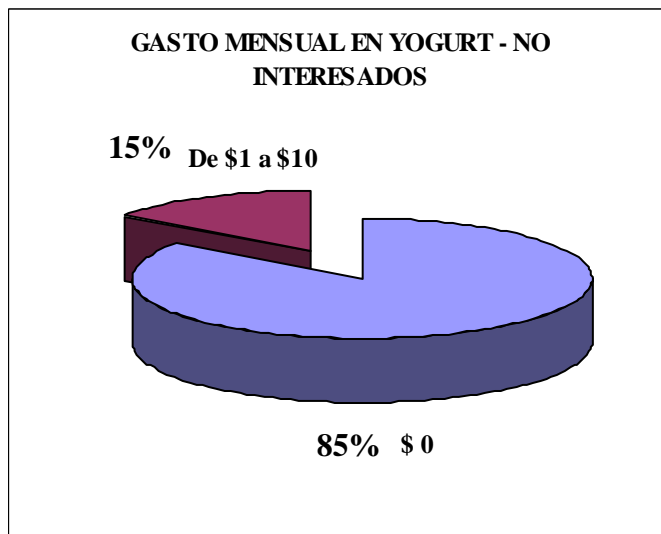


Los indecisos tienen un consumo semanal de yogurt, un 36% 1 litro y el 31% 2 litros, como los mayores porcentajes dentro de este segmento.

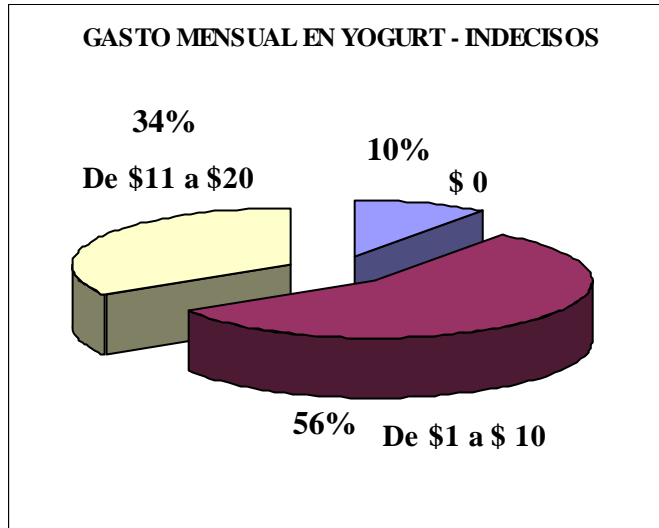
13. En su hogar, ¿cuál es el presupuesto que se gasta mensualmente para la compra de yogurt?



En el segmento de los interesados el gasto mensual de yogurt en un 90% es más de 21 USD.



En el segmento de los no interesados, un 85% no gasta en comprar yogurt y un 15% gasta de 1 a 10 USD mensualmente.



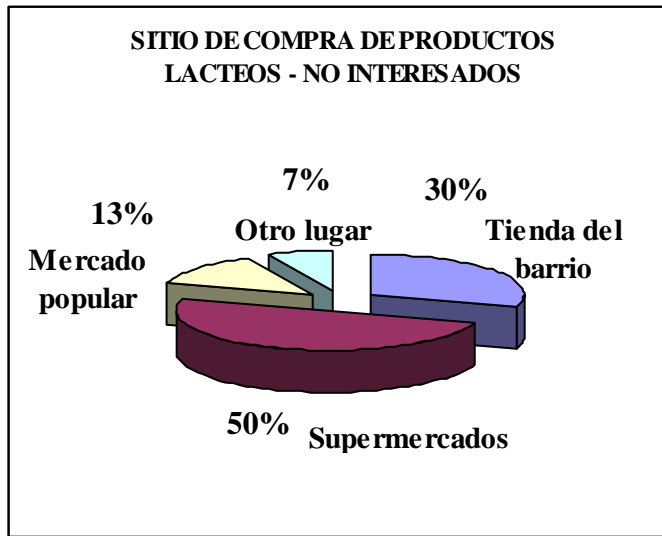
El segmento de los indecisos en un 56% gastan de 1 a 10 USD mensualmente en yogurt y un 34% gastan de 11 a 20 USD.

14. *En qué sitio compra sus productos lácteos (leche, queso, yogurt) para su hogar?*

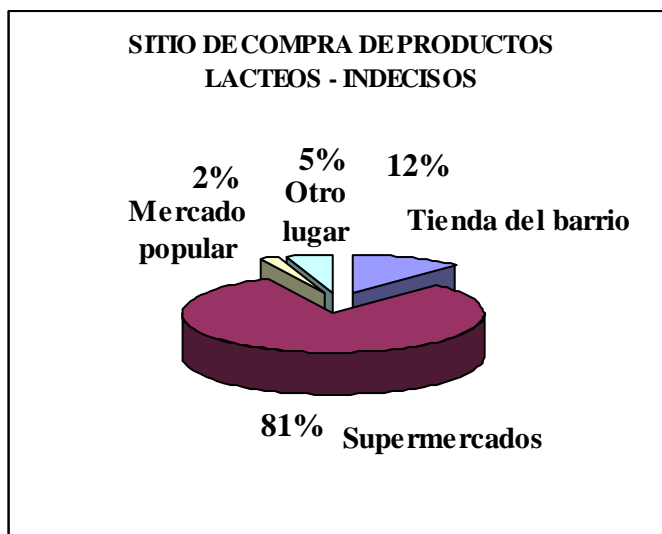


Los encuestados del segmento de los interesados realizan sus compras de productos lácteos mayoritariamente en supermercados, en un 91%

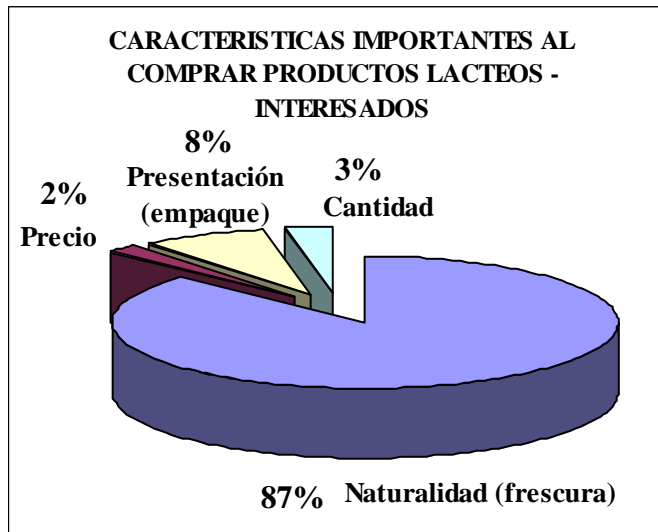
Los no interesados realizan sus compras de lácteos en supermercados en un 50%.



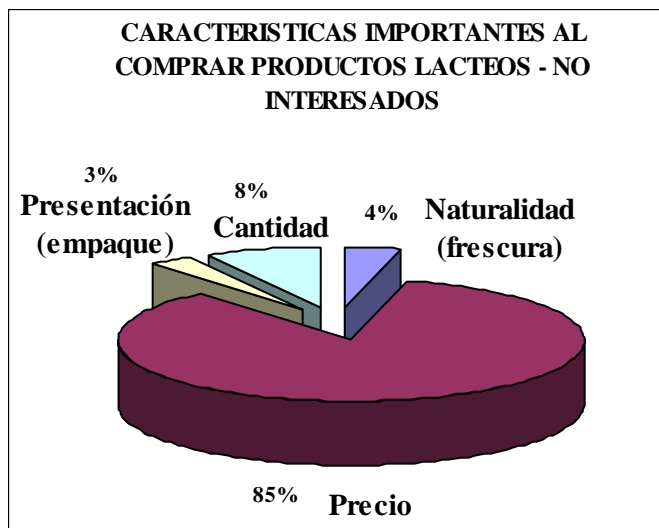
El segmento de los indecisos realiza sus compras en supermercados en un 81%.



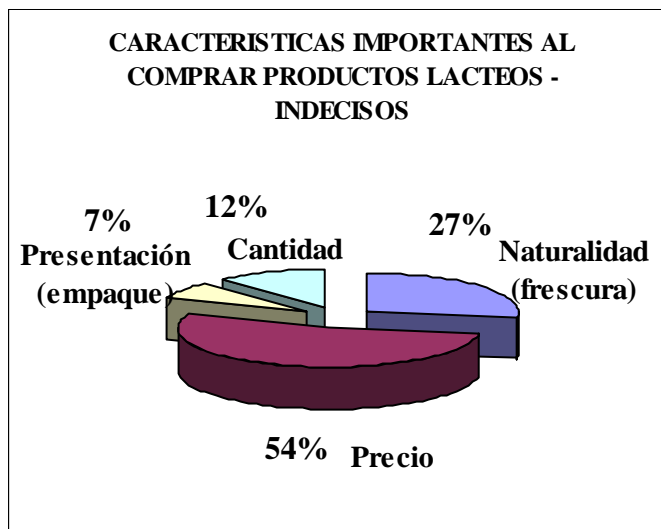
15. Al comprar sus productos lácteos (leche, queso, yogurt), ¿qué características son importantes para usted?



En el segmento de los interesados la característica más importante que buscan al comprar sus productos lácteos es la naturalidad y frescura en un 87%.



Para el segmento de los no interesados el precio es algo importante al momento de comprar sus productos lácteos en un 85%.

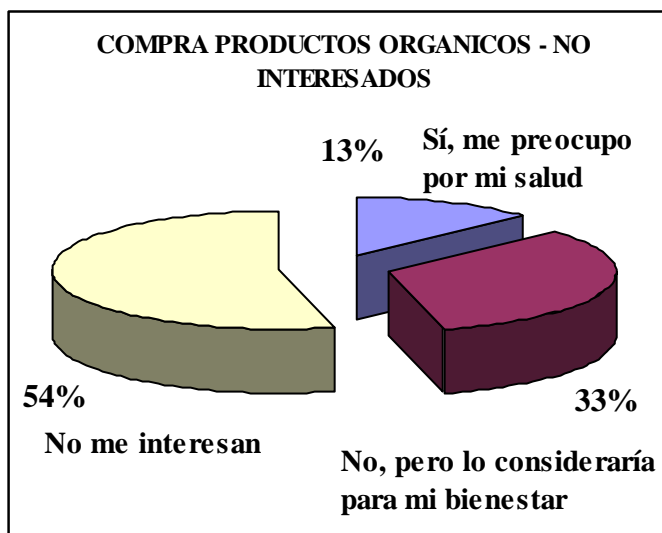


Para los indecisos el precio es algo importante en 54%.

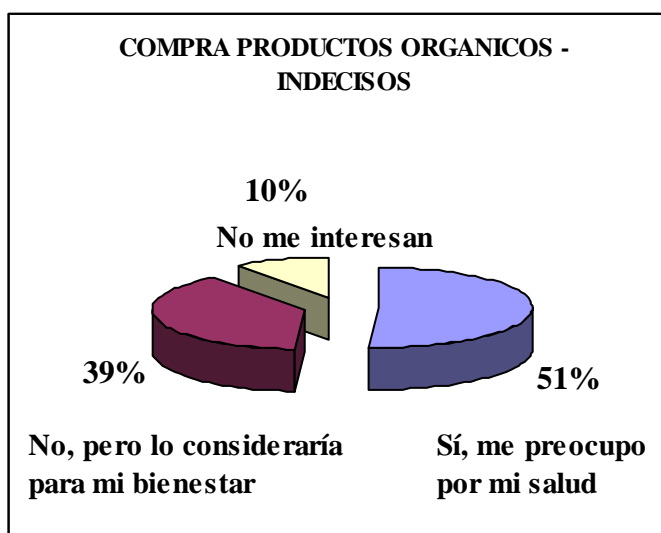
16. *Al momento de realizar sus compras, escoge productos orgánicos, producidos sin químicos, que favorezcan a su salud?*



En el segmento de los interesados, un 81% sí compra productos orgánicos.

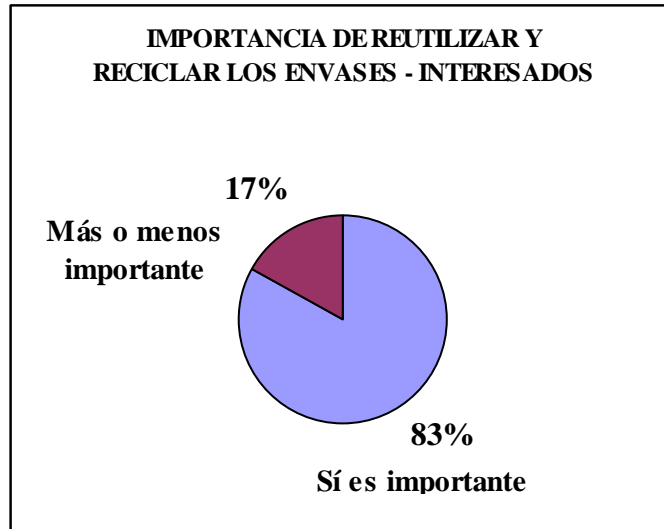


En el segmento de los no interesados a un 54% no le interesan los productos orgánicos.

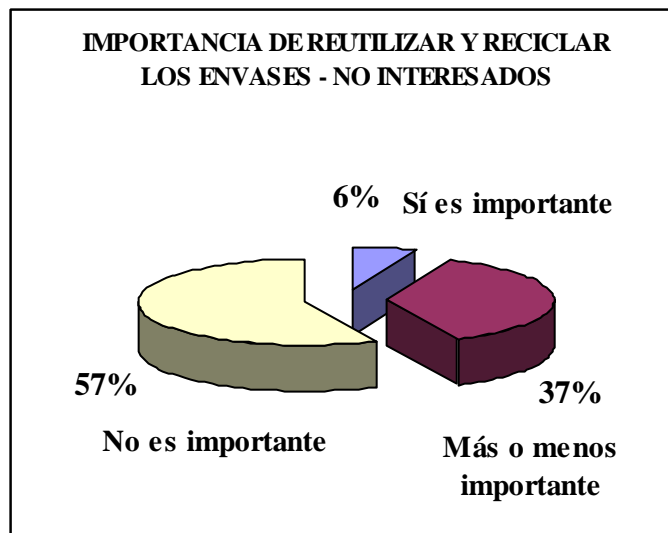


Los indecisos en un 51% si compran productos orgánicos.

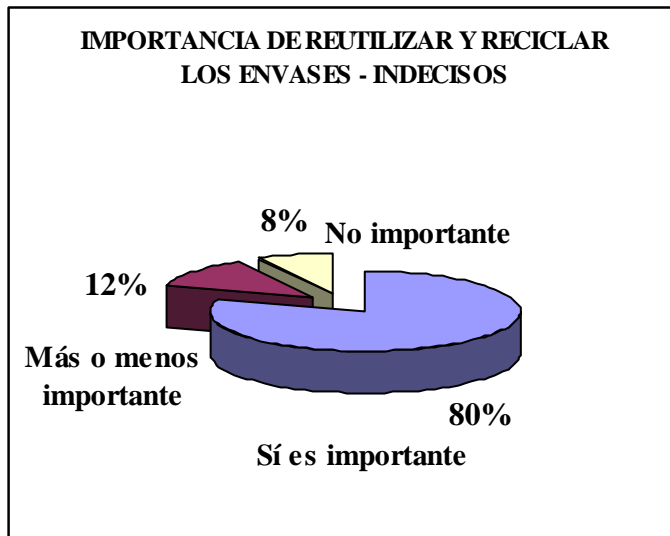
17. *¿Considera usted que el reciclar o reutilizar los envases de los productos que consume es importante para cuidar el medio ambiente?*



Para el segmento de los interesados, un 83% considera que sí es importante reutilizar o reciclar los envases.



Los no interesados en un 57% no consideran importante el reutilizar o reciclar los envases.



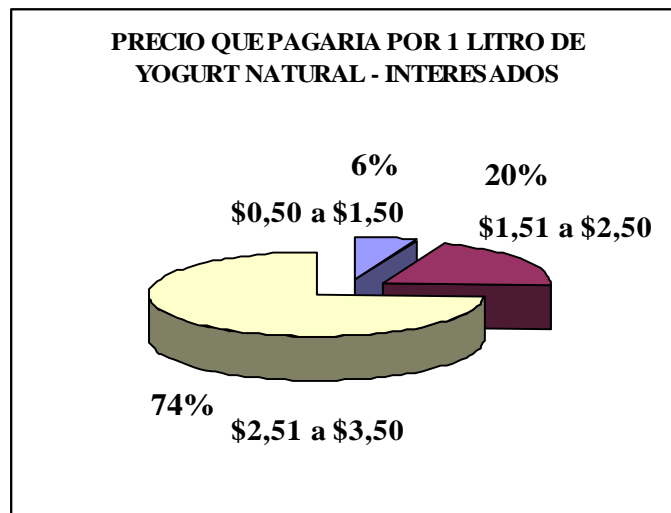
En el segmento de los indecisos en un 80% sí consideran como importante el reutilizar o reciclar los envases.

18. *¿Estaría usted interesado en contar con un servicio que le ofrece entregar en su hogar yogurt natural, elaborado sin ningún procesamiento artificial (sin preservantes, estabilizantes, espesantes, etc.), con leche producida orgánicamente (sin químicos), en envases retornables de vidrio para proteger al ambiente?*



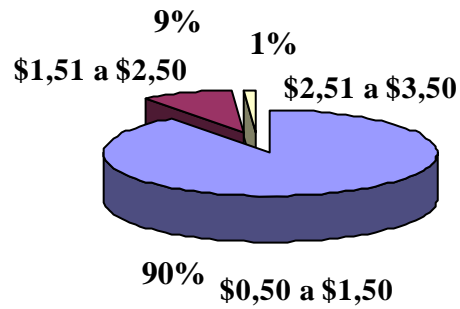
En base a esta pregunta se identifica a los 3 microsegmentos que tienen características homogéneas, los interesados, los no interesados y los indecisos.

19. *¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 1 litro de yogurt natural elaborado sin ningún procesamiento artificial, con leche producida orgánicamente, entregada en su hogar en un envase retornable de vidrio?*



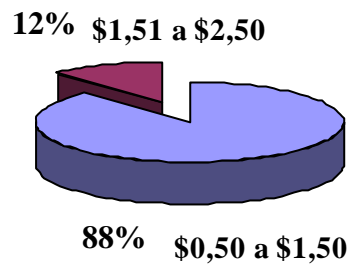
En el segmento de los interesados encontramos a personas que son insensibles al precio, prefieren un producto más natural, sin importar que tengan que pagar por él un poco más, el porcentaje que estaría dispuesto a pagar de 2,51 a 3,50 USD es del 74% .

**PRECIO QUE PAGARIA POR 1 LITRO DE
YOGURT NATURAL - NO INTERESADOS**



El segmento de los no interesados, son personas altamente sensibles al precio, se encuentra un porcentaje de 90% que pagaría de 0,50 a 1,50 USD.

**PRECIO QUE PAGARIA POR 1 LITRO DE
YOGURT NATURAL - INDECISOS**



El segmento de los indecisos, también sensible al precio, pagaría entre 0,50 a 1,50 USD en un 88%.

Como conclusión del análisis de los resultados del estudio descriptivo de los tres segmentos identificados en la microsegmentación son:

1. Los interesados:

- El consumo de yogurt es importante en su alimentación, ya que conocen sus beneficios.
- Consumidores que dan una prioridad importante a la naturalidad y frescura de sus productos lácteos.
- Tienen una baja sensibilidad al precio porque éste tipo de producto mejora su salud.
- Consumidores que escogen alimentos orgánicos en sus compras.
- Consumidores que reciclan o reutilizan los envases, frascos, etc. de los productos, les interesa el cuidado del medio ambiente.
- Este segmento lo representa mayormente la mujer joven profesional con buenos ingresos económicos, que tiene poco tiempo para hacer sus compras.

2. No interesados:

- El yogurt no es parte de su alimentación.
- Tienen una alta sensibilidad al precio.
- Consumidores que no les interesan los alimentos orgánicos, tienen la menor consciencia respecto a la salud comparado con los otros segmentos.
- Consumidores que no se comprometen con causas sociales, en cuanto al reciclaje o la reutilización de envases.

3. Los Indecisos:

- El consumo de yogurt es más o menos importante en sus vidas, conocen algo de sus beneficios.
- Tienen una menor tolerancia en cuanto a los precios.
- Son consumidores que algo entienden sobre los productos orgánicos y creen en sus posibles beneficios para la salud.
- Este tipo de consumidor está interesado en incorporar alimentos orgánicos a su estilo de vida.

- Consideran en algo la importancia de reutilizar o reciclar los envases de los productos que consumen para proteger al medio ambiente.

3.1.4.4 Análisis del atractivo de los segmentos identificados.

Continuando con la labor del marketing estratégico, se analizará el atractivo de los 3 segmentos identificados, con el objetivo de aclarar la selección del segmento meta.

3.1.4.4.1 Análisis de la demanda selectiva

El primer aspecto a ser analizado corresponde al tamaño del mercado disponible, de cada segmento identificado en el estudio; para tal efecto, se realizará un análisis cuantitativo de la demanda para analizar cada segmento del mercado de referencia, utilizando el método de variación en cadena².

$$P_m = n \times p \times q$$

Donde:

P_m = potencial de mercado de cada segmento

n = número de consumidores del producto - servicio a nivel de cada segmento

p = percepción del precio promedio por el producto - servicio dado a nivel de cada segmento

² P. KOTLER. (2001). *Dirección de Mercadotecnia*. México: Pearson Education.

q = cantidad promedio de litros de yogurt consumidos en 1 año a nivel de cada segmento

1. Segmento Los interesados:

Número de consumidores = 105

Precio promedio = \$ 2,50

Promedio de litros consumidos al año = 30720 litros

Potencial de mercado = \$ 8.064.000 al año

2. Segmento No interesados:

Número de consumidores = 8

Precio promedio = \$ 1,00

Promedio de litros consumidos al año = 480 litros

Potencial de mercado = \$ 3.840 al año

3. Segmento Los Indecisos:

Número de consumidores = 37

Precio promedio = \$ 1,00

Promedio de litros consumidos al año = 3.360 litros

Potencial de mercado = \$ 124.320 al año

En síntesis se puede observar las siguientes tendencias de la demanda de cada segmento:

1. Segmento Los interesados:

Es un mercado con un comportamiento inelástico frente al precio, en comparación con los otros segmentos tiene poca sensibilidad al precio, este mercado se muestra interesado y puede cancelar un mayor valor por el producto – servicio.

2. Segmento No interesados:

Se evidencia un comportamiento elástico frente al precio, es un mercado sensible al precio, este sería un mercado con poca respuesta frente a un esfuerzo de marketing.

3. Segmento Los Indecisos:

Es un mercado similar al de los no interesados, muestra sensibilidad al precio, la decisión de compra está priorizada por un precio reducido frente al producto – servicio.

3.1.4.4.2 Análisis del ciclo de vida de los segmentos

El modelo del ciclo de vida de cada segmento identificado es un complemento del análisis cuantitativo de la demanda, el ciclo de vida del mercado aporta sus propias características en base a diferentes factores como el esfuerzo

de marketing que cambia en el ciclo de vida según evoluciona la demanda.

Los factores que se analizan en el ciclo de vida de los segmentos, están relacionados con la etapa de introducción del ciclo de vida del producto que se analizará más adelante en el estudio (ver Tabla 3.4)

Tabla 3.4
Factores de Análisis del ciclo de vida de los segmentos

FACTORES	INTERESADOS	NO INTERESADOS	INDECISOS
Nivel de demanda	Alta	Baja	Baja
Elasticidad de la demanda frente al precio	Baja	Alta	Alta
Disposición del comprador hacia el producto - servicio	Alta	Baja	Incierta
Nivel de costos, beneficios, necesidades de inversión	Altos	Bajo	Bajo
Capacidad de expandir la demanda mediante un programa de marketing operativo	Alta	Baja	Moderada

Elaborado por: Miguel López

El análisis indica que el segmento de los Interesados tiene la posibilidad de crecer mediante esfuerzos de marketing basados en un programa estratégico - operacional, en el cual se desarrolle la oferta de valor agregado del producto servicio, para lograr un impacto positivo en la demanda.

3.1.4.4.3 Selección del segmento meta - Estrategia de microsegmentación

Según el análisis del atractivo de los segmentos identificados, el segmento de Los Interesados será el mercado escogido, ya que este mercado tiene un alto interés por el producto servicio y es insensible al precio, puede cancelar un mayor valor por un producto servicio innovador y de calidad; existe además la posibilidad de una demanda expansible con el desarrollo de un esfuerzo de marketing, mediante un plan operacional que desarrolle el posicionamiento para el mercado meta.

Es importante indicar que el segmento de Los Interesados es compatible con la imagen que pretende demostrar la empresa.

La estrategia de concentración en un solo segmento permitirá la generación y conservación de ventajas competitivas basadas en un marketing operacional concentrado en el segmento escogido para lograr un adecuado posicionamiento; la estrategia escogida permitirá desarrollar a la microempresa una especialización para el mejor uso de los recursos.

3.1.4.5 Análisis de la demanda potencial – Market Share

Según información obtenida en el análisis del entorno, la población aproximada en el año 2010 en la zona urbana del Cantón Rumiñahui

es de 65740 habitantes; se estima que el 7% de los 65.740 habitantes, está ubicados en los barrios residenciales a donde se quiere llegar con el producto y el servicio, es decir 4601 habitantes. De los 4061 habitantes ubicados en los barrios residenciales, según el estudio realizado se obtuvo que a un 53% de las personas encuestadas les interesa el producto y el servicio, es decir 2154 habitantes; la demanda potencial utilizando el método de variación en cadena sería de \$165.427.200.

El Market Share, es decir la participación de la microempresa en relación con el mercado total es igual a la demanda selectiva (segmento meta de los interesados) dividida para la demanda potencial, el resultado obtenido se multiplica por 100; lo que da una cuota de mercado en dólares para la microempresa del 5%.

3.1.5 Análisis del ciclo de vida del producto - servicio

Para el caso de estudio la microempresa se encontraría en una fase introductoria en la cual las ventas tienen una evolución lenta, los gastos son elevados debido a la introducción del nuevo producto servicio; la fase de introducción guarda un nivel de incertidumbre.

No existe un efecto de experiencia en los procesos de elaboración del producto, éste será un proceso que mejorará cada día; de igual manera el

servicio de distribución de entrega a domicilio, en el que poco a poco se irá conociendo a los clientes y las rutas de entrega se delimitará de mejor manera.

El marketing debe estar enfocado en informar y educar al mercado potencial, dando a conocer la importancia de las ventajas del nuevo producto servicio, para que el cliente las perciba y posicione rápidamente en su mente, poco a poco vaya modificando los hábitos de consumo y comprenda que el cambio a esta nueva alternativa no tiene costos elevados.

Conforme los clientes capten la información recibida, la microempresa podrá, paso a paso, ir cambiando a la siguiente etapa en el ciclo de vida del producto servicio.

Mediante el desarrollo del sistema de distribución para la comercialización directa del producto a domicilio, se contará con información más detallada para tener una distribución selectiva y exclusiva para cada cliente, de acuerdo a sus necesidades.

Conforme el estudio realizado, el segmento meta tiene baja sensibilidad al precio, por lo que la microempresa estaría en la capacidad de tener relativamente un precio alto, debido a la baja elasticidad de la demanda, más adelante en el estudio se desarrollarán las estrategias de precio.

Al ser una empresa innovadora en el mercado ecuatoriano, no se contará al menos por un período de tiempo con competencia directa, sin embargo

existe una fuerte competencia en cuanto a sustitutos lo que puede influenciar en la demanda.

En cada etapa del ciclo de vida del producto, la microempresa deberá adaptar nuevas estrategias de marketing; al evolucionar la demanda, el mercado, la competencia, el producto, los servicios, cambian; la microempresa deberá adaptarse y reinventarse para trascender el ciclo de vida.

3.1.5.1 Matriz BCG

En el ciclo de vida de un producto, se debe analizar la asignación de recursos y las estrategias adecuadas con base en la participación de mercado y en el crecimiento del producto, estos se relacionan con la competitividad y el atractivo del producto.

En la fase de introducción, el producto es una interrogante para la empresa, debido al grado de incertidumbre y riesgo existente, en esta etapa el producto tiene un alto crecimiento y una baja participación de mercado, se requiere de recursos para financiar su crecimiento, de esta manera el producto se desarrollará en el ciclo de vida para mantener un equilibrio entre el crecimiento y la rentabilidad, llegando a ser un producto estrella con una alta participación en el mercado como líder.

Las estrategias para este tipo de productos son crear un adecuado posicionamiento en la mente del consumidor y desarrollar las ventajas competitivas de la microempresa para que el producto sea atractivo.

3.1.6 Análisis del entorno competitivo de Marketing

La microempresa se centrará en los clientes y en el cómo desarrollar sus ventajas competitivas orientadas hacia la satisfacción de las necesidades del cliente, no se determinará las acciones de la empresa en base a los competidores, ni se dependerá de lo que la competencia haga, esto no implica que se tenga un comportamiento indiferente frente a las acciones de los competidores; como parte de las estrategias se vigilará a la competencia, mediante un sistema de inteligencia de marketing y la estrategia de benchmarking para buscar las mejores prácticas empresariales.

El análisis del entorno competitivo ayudará a crear estrategias que permitan el desarrollo de las ventajas competitivas orientadas a las necesidades del cliente.

En la investigación realizada, no se ha encontrado competencia directa que ofrezca un producto y servicio de las mismas características de las que busca crear y desarrollar la microempresa.

Dentro del mercado de los productos lácteos, específicamente del yogurt, se puede considerar como competencia indirecta la presencia de algunas grandes empresas distribuidoras de alimentos como Supermaxi y Mi Comisariato, empresas dominantes en el mercado por estar consideradas dentro de las mayores empresas del Ecuador. En un estudio realizado por la revista vistazo; existen en el mercado otros distribuidores de alimentos en menor grado como las tiendas y los minimarkets.

Los distribuidores de alimentos, ya sean grandes o pequeños, venden varias marcas de yogurt, entre las marcas que dominan el mercado encontramos: Toni, Alpina, Chiveria, (ver Tabla 3.5).

Tabla 3.5
Principales marcas y productos del mercado de yogurt

	TONI	ALPINA	CHIVERIA
Yogurt light			Yogurt light 0% grasa
Yogurt con cereal	Toni mix	Bonyurt	Yogurt con cereal
Yogurt con trozos frutas	Toni yogurt con trozos de fruta	Yogurt trozos de fruta	
Yogurt con jalea	Yogurtmet	Alpinote	Postre de yogurt
Yogurt	Toni yogurt, toni vitality	Yogurt, frescoyurt	Yogurt clásico
Yogurt dietético	Toni yogurt diet, toni mix diet		Yogurt clásico diet
Otros tipos de yogurt	Toni benecol, shake toni	Regeneris, alpina petit	Chivigurt, regularis

Elaborado por: Miguel López

Todas las anteriores marcas ofrecen yogurt con sabores y colorantes artificiales; Kiosco y El pino son los únicos en el mercado que ofrecen yogurt natural, en envases de plástico y no a domicilio.

El yogurt es percibido como un producto diferenciado, es decir existen diferencias reales o aparentes, aunque los yogures son muy similares, el consumidor los percibe como si fueran diferentes, la elección del comprador esta dada por el precio, la cantidad y el posicionamiento de la marca, el sabor en este caso es indiferente ya que se trata de yogurt natural, el que no tiene sabor y se lo utiliza para prepararlo con diferentes frutas de acuerdo al gusto del consumidor.

La dependencia tanto en los distribuidores como en las marcas de yogurt es bastante fuerte, sin embargo existen distribuidores dominantes y marcas dominantes en el mercado.

Existe un liderazgo en precios, dado por la marca dominante, que en este caso es Toni, cuyo precio sirve de referencia a las otras marcas.

En este tipo de mercado las acciones emprendidas por un competidor son fácilmente percibidas por los demás.

En el mercado existe una amenaza directa dada por los competidores potenciales; para esto es importante desarrollar una imagen de marca fuerte que permita la fidelidad del cliente, mediante un compromiso que se crea en el segmento meta.

Otra amenaza directa esta dada por los productos sustitutos, principalmente por las distintas marcas de yogurt que ofrecen diferentes sabores; es

importante hacer notar al comprador que estos yogures no son naturales ya que se utiliza químicos, preservantes, colorantes, saborizantes, etc. para su elaboración, y que puede haber consecuencias para su salud, de esta manera se educará al consumidor haciéndole notar que al comprar un yogurt natural lo puede preparar combinándolo con la fruta de su preferencia y así podrá obtener un producto completamente natural.

Una amenaza indirecta por su poder de negociación lo constituyen los clientes, para esto es importante el trabajar en las ventajas competitivas de la empresa para diferenciarse y crear en el consumidor un fuerte posicionamiento para que el costo de cambio resulte alto, además de desarrollar el mercado para evitar la dependencia de un segmento de clientes.

3.1.7 Objetivos de marketing

En términos de ventas.

- Alcanzar un valor estimado de ventas de USD 90.000 durante el primer año de operación.
- Proyectar un crecimiento sostenido del 3% anual en las ventas.

- Conseguir ampliar el mercado con el producto servicio, desde el tercer año de funcionamiento luego de haber logrado una curva de experiencia.

En términos de rentabilidad.

- Alcanzar durante el primer de año de funcionamiento de la microempresa, la fidelización del segmento meta, posicionado la marca en la mente del consumidor, para lograr una mayor rentabilidad y un crecimiento sostenido en el largo plazo.
- Lograr durante el primer año de operaciones una utilidad del 30%.
- Recuperar la inversión mediante los esfuerzos de marketing a partir del segundo año de operación.

En términos de clientes.

- Alcanzar un posicionamiento del 50% del segmento meta durante el primer año de operaciones de la microempresa.
- Obtener durante el primer año de funcionamiento un reconocimiento y preferencia de la marca por parte del segmento meta.

- Introducir a la microempresa en nuevos segmentos, ampliando la oferta de productos a partir del tercer año de funcionamiento.
- Mantener una constante investigación de los clientes, midiendo su satisfacción, a través del servicio de postventa.

En términos de imagen de marca.

- Buscar una notoriedad de la marca mediante el reconocimiento de los atributos y beneficios del producto servicio.
- Lograr una reputación de marca al lograr ser recordados como la empresa que satisface las necesidades y supera las expectativas de los clientes.
- Posicionarnos en la mente y emociones del consumidor mediante un adecuado manejo de la diferenciación.

3.1.8 Estrategias de Marketing

3.1.8.1 Estrategias enfocadas de diferenciación

La microempresa desarrollará ventajas competitivas con la estructuración de estrategias enfocadas en el segmento meta, mediante la diferenciación de las cualidades distintivas del producto

servicio, para dar un valor al cliente y de esta manera conseguir una mayor rentabilidad en términos de precio.

Las estrategias de diferenciación deben representar un valor importante para el segmento meta; este valor dado por las cualidades distintivas del producto servicio darán a la empresa una ventaja en el mercado en cuanto al precio más alto que el segmento estaría dispuesto a pagar.

En la investigación de mercado, se estudió detalladamente las necesidades del mercado de referencia, para conocer lo que se consideraba importante, lo que tenía un valor y cuánto estarían dispuestos a pagar.

La diferenciación consistirá en crear rasgos particulares en este producto servicio a fin de que presente una notable importancia al ser ofertado y para que sean percibido como único y sea valorado por el segmento meta, mediante los siguientes atributos y características:

Producto:

Ofrecer un yogurt natural, fresco, consistente, elaborado artesanalmente, sin químicos, ni preservantes, con leche pura y de calidad, producida orgánicamente.

Crear en el segmento la opción de preparar el yogurt con la fruta de su agrado y endulzado a su gusto.

El embase retornable de vidrio permitirá mantener fresco el producto, además ayudará a reducir los desperdicios sólidos que se ocasionan con la utilización de envases de plástico.

Servicio:

Se proporcionará un beneficio de tiempo y comodidad para que el cliente reciba el yogurt natural sin tener que ir al supermercado.

En cuanto a la entrega, el producto llegará al cliente con exactitud, puntualidad, amabilidad y con una atención personalizada.

Existirá una gran flexibilidad para responder el comportamiento cambiante de los clientes.

Se dará un servicio post venta para hacer un seguimiento de cómo estuvo la entrega del producto y si existe algún inconveniente tanto en el producto como en el servicio.

Se dará asesoría a los clientes para enseñarles la combinación de frutas que quedan sabrosas al ser batidas con el yogurt, además de las diferentes maneras de endulzarlo,

y en general como familiarizarse con el consumo de este nutritivo producto.

Imagen:

Ser percibidos como una empresa que se preocupa por el bienestar de la sociedad y el cuidado del medio ambiente.

Brindar calidad tanto en el producto como en el servicio, la empresa trabajará enfocada a escuchar y comprender las necesidades del cliente con el fin de superar sus expectativas, tratando de evitar una variación negativa, manteniendo y mejorando continuamente día a día la calidad tanto en el producto como en el servicio.

Fomentar una sana alimentación, mediante un marketing social que de a conocer la importancia de una correcta alimentación con productos naturales, nutritivos, para tener una excelente salud, y como consecuencia prevenir enfermedades, mejorando la calidad de vida de las personas.

Instaurar el consumo responsable, mediante un marketing verde que promueva el respeto por el ambiente con la utilización de envases retornables, para no contaminar el medio y ser parte de la solución de los problemas del cambio climático.

Las estrategias de diferenciación permite a la empresa estar alerta a las fuerzas competitivas enunciadas por Porter, quien comenta que “frente a competidores la diferenciación aumenta la fidelidad del segmento y por consiguiente su sensibilidad al precio lo que da mayor rentabilidad ala empresa; además la fidelidad del segmento hace más difícil la entrada de nuevos competidores; las cualidades distintivas del producto son una ventaja diferenciadora frente a productos sustitutos”.

3.1.8.2 Estrategias de Posicionamiento

La microempresa aplicará sus estrategias de diferenciación aplicando para esto un adecuado posicionamiento en el segmento meta.

El cómo perciba el segmento meta la oferta y la imagen de la empresa, será un trabajo del marketing operativo, para lograr establecer en la mente del cliente algo diferente y único.

El posicionamiento se basará:

En las cualidades distintivas del producto servicio que aportan un valor al cliente.

En los beneficios que tiene para la salud el consumo de un alimento nutritivo como el yogurt.

En la solución aportada al medio ambiente, mediante la comercialización ecológica en envases de vidrio.

En la construcción de una relación fuerte, personal, que se mantenga en el tiempo, para posicionar una conexión duradera, estableciendo una relación de confianza, mediante es establecimiento de un marketing de relaciones, diferenciando a cada cliente conforme sus necesidades para que éstos se sientan importantes.

En la imagen social de la empresa -que busca el bienestar de la sociedad y la protección del ecosistema- se creará una marca, logotipo y eslogan que la identifiquen y la diferencien, esto se desarrollará más adelante en el diseño del plan de marketing operacional.

Al ser una empresa innovadora sin una competencia directa en el mercado, el posicionamiento será orientado de tal modo que sea percibida como la pionera, de esta manera ésta será la empresa que mejor recuerde el segmento meta.

3.1.8.3 Estrategias de Crecimiento

3.1.8.3.1 Estrategia de penetración de mercados

Se puede buscar el desarrollo de la demanda del segmento meta, para mejorar las utilidades:

Motivando una utilización más regular del yogurt, para que sea consumido por cada miembro de un hogar por lo menos 3 veces al día, en el desayuno, en el almuerzo, en la cena, o como un refrigerio.

Atrayendo a clientes que compran en supermercados, con la promoción del servicio a domicilio de un producto natural que contribuye a la sociedad, mediante un beneficio a la salud y a la conservación del medio, haciendo énfasis en las ventajas distintivas y en las ventajas de los envases de vidrio retornables.

Desarrollando un adecuado plan de marketing operacional y estrategias de marketing mix.

3.1.8.3.2 Estrategia de desarrollo del mercado

Buscar nuevos mercados para el producto en un largo plazo:

Dirigirse a los otros segmentos identificados en el mercado de referencia, demostrando los beneficios con los que contaría el producto servicio.

Introducir el producto en otros canales de distribución, por ejemplo en restaurantes, hoteles.

Expandirse en otros sectores de la ciudad de Quito, e ir a otras regiones del país.

3.1.8.3.3 Estrategias de desarrollo de productos

La estrategia comprende crear nuevos productos o ampliar la oferta del producto actual, mediante:

Ampliar la gama del producto, añadiendo la opción de entregar el yogurt mezclado con la fruta y dulce de la preferencia del consumidor, con una personalización del servicio.

Desarrollo e introducción de nuevos productos elaborados en base a la leche.

3.1.8.4 Estrategias de líder de mercado

La empresa se consideraría líder en el segmento meta al ofrecer yogurt natural en envases de vidrio retornables que serán entregados a domicilio, no se conoce en la ciudad y el sector a servir algo similar, por lo que no existe una competencia directa.

Las siguientes son las estrategias a considerar:

Contribuir al crecimiento del segmento meta; conociendo cada vez más al cliente, estudiándolo, comprendiéndolo, investigando continuamente el mercado; y como una estrategia a largo plazo el desarrollo de la demanda, descubriendo nuevos usuarios para el producto servicio, aplicando para esto las estrategias de crecimiento.

Como una empresa innovadora, una vez que el mercado esté abierto, se verá la entrada de competencia imitadora, por lo que es importante estar alertas, vigilantes, mediante estrategias de precios, publicidad, innovación continua; reduciendo costos con el mejoramiento de las operaciones,

la gestión de la empresa; y manteniendo un precio que sea congruente con el valor percibido por los clientes.

3.2 MARKETING OPERATIVO

3.2.1 Desarrollo de la Mezcla de Marketing y Estrategias de Valor

3.2.1.1 Producto

La oferta de la microempresa está constituida por un producto (yogurt), combinado con el servicio de entrega a domicilio; la definición del producto servicio debe abarcar no solamente atributos y características, sino beneficios y experiencias, los consumidores no quieren un yogurt, sino salud; no desean un servicio de entrega a domicilio, sino comodidad y ahorro de tiempo.

3.2.1.1.1 Clasificación del Producto

Para estructurar el plan de mercadotecnia, es importante conocer el tipo de producto que se está ofreciendo al segmento meta.

El producto se clasifica en base a sus características en un bien tangible no duradero, que se consume en unos cuantos usos; el yogurt es un producto que se acaba con rapidez, ya que se lo puede preparar para servirlo en cualquiera de las 3 comidas del día, es decir desayuno, almuerzo y merienda, además que puede consumirse como un refrigerio, ya sea a media mañana, o a media tarde; por lo mencionado anteriormente éste es un producto que se compra a menudo.

El servicio que va conjuntamente con el producto es un componente fundamental de la oferta total de la microempresa; la oferta consiste en un producto, el yogurt, acompañado por el servicio de entrega a domicilio, la venta directa, es el único canal de distribución; el cual necesita de un estricto control para garantizar la uniformidad de la calidad del servicio, proporcionando adecuadamente beneficios y experiencias únicas al cliente.

En base a lo que el cliente busca se puede clasificar al yogurt como un producto de consumo, que se lo adquiere para ser utilizado ya sea de forma personal, o familiar, su finalidad es satisfacer una necesidad de alimentación saludable.

Los productos de consumo se clasifican de acuerdo a la manera en como el consumidor los adquiere, en el caso del yogurt, se puede hablar de un bien que se lo conoce antes de comprarlo; existe una leve comparación ya que hay varias marcas que ofrecen beneficios adicionales como por ejemplo que favorecen la digestión por que tienen lactobacillus, en realidad todos los yogures tienen los mismos beneficios para la salud, también se da una comparación en cuanto a cantidad y precio; la comparación se da más por el posicionamiento que tienen algunas grandes marcas como Tony.

3.2.1.1.2 Niveles de Producto

Producto central (beneficio básico): salud, cuidado de la naturaleza, comodidad, ahorro de tiempo.

Producto real (esperado): yogurt natural que sea consistente, fresco, elaborado con leche pura.

Producto aumentado: yogurt natural elaborado sin químicos ni preservantes, con leche producida orgánicamente, entregado a domicilio en envases retornables de vidrio de 1 litro, para proteger al medio ambiente.

Producto potencial: En el futuro se buscaría ampliar la línea de productos, elaborando más derivados de la leche, los que se comercializarían de igual manera a domicilio.

3.2.1.1.3 Características del Producto

Las características del producto deben entregar beneficios para el segmento meta, estas características del yogurt natural que ofrecen cualidades distintivas se detallan a continuación:

- Producto fresco y consistente.
- Producto natural sin químicos, ni preservantes.
- Producto elaborado con leche pura y de calidad, obtenida orgánicamente.
- Producto sin grasa, elaborado con leche descremada.
- Producto que contribuye al cuidado de la salud.
- Producto de fácil preparación con cualquier fruta y que se lo puede endulzar con azúcar, miel, panela, etc.

Una herramienta fundamental de posicionamiento es la calidad del producto en base al desempeño ofrecido, conforme las necesidades del segmento meta; al cumplir y entregar las cualidades distintivas del producto con una

ausencia de defectos, se muestra una congruencia con el desempeño que ofrece la empresa; esto con el objetivo de mejorar el valor de los beneficios para el segmento meta.

3.2.1.1.4 Diseño del empaque y etiquetado

Para satisfacer las necesidades del segmento meta y tener una ventaja, el diseño del empaque es una herramienta diferenciadora que no solamente contiene y protege al producto, sino que desempeña un papel importante en la estrategia de marketing; el empaque es la presentación de la imagen de la empresa.

El empaque cumple otras funciones como la de atraer la atención del consumidor, describir el tipo de producto, crear reconocimiento de la marca; es por esto importante el diseño del empaque, tomando en cuenta que debe crear un valor para el cliente, que éste perciba comodidad, confiabilidad; un empaque bien diseñado confiere una ventaja, uno mal diseñado puede causar pérdidas para la empresa.

El desarrollo del empaque requiere de las siguientes decisiones, que se basan en la preocupación de la microempresa por el medio ambiente, para no ser parte del

problema de los desechos sólidos originados por los empaques de plástico, sino ser parte de la solución para este grave problema:

El yogurt natural tendrá un envase de vidrio de 1 litro; el mismo que conservará mejor al producto en refrigeración, además ayudará notablemente en la disminución de desechos sólidos, puesto que es retornable; este será reutilizado después de una adecuada asepsia; el envase de vidrio tendrá como tapa un corcho de madera reciclada, tratada previamente (ver Gráfico 3.1)

Gráfico 3.1
Botella de vidrio con tapa de madera



Fuente: Navca distribuidores

3.2.1.1.5 Características del servicio

El servicio de entrega a domicilio, apoya o facilita la venta del yogurt natural, es un servicio que satisface la necesidad de comodidad y de ahorro de tiempo del segmento meta; además el servicio tiene la característica de ser ecológico, con lo cual los envases al ser retornables contribuyen a la disminución de basura y como consecuencia beneficia al medio ambiente.

Al ser la naturaleza del servicio la intangibilidad, se dará a conocer al segmento meta los beneficios del servicio, para reducir el efecto de lo intangible, para esto se utilizará estrategias promocionales que se las analizarán más adelante en el estudio; además cabe señalar que el servicio va acompañado de la entrega de un producto que por sus características de consumo se lo compra a menudo, lo que hace al servicio menos perecedero; la inseparabilidad del servicio significa que la venta directa a domicilio es el único canal de distribución del producto.

El proceso de prestación del servicio será estandarizado para lograr una uniformidad en la calidad de entrega del producto, evitando de esta manera la característica que tienen los servicios de variabilidad.

Para que el servicio cumpla el propósito de la uniformidad de la calidad es importante desarrollar un marketing interno que satisfaga las necesidades del empleado, capacitándolo y motivándolo, para que exista una buena atención al cliente.

Desarrollar la calidad en el servicio, mediante la confiabilidad de un servicio prometido y cumplido, dando una atención rápida, con cortesía, con una atención individualizada mediante la creación de una base de datos de clientes para conocerlos e identificarlos, con un servicio de post venta, para dar una respuesta rápida a los problemas e inquietudes de los compradores.

3.2.1.1.6 Estrategias de Marca

Como parte importante de la estrategia de producto se estructurará una combinación de un nombre, un eslogan y un logotipo que identifiquen al producto servicio que ofrecerá la microempresa.

La marca añade valor y sirve para que el consumidor identifique el producto servicio, es un activo estratégico de la empresa, confiriéndole una ventaja competitiva.

- Beneficios de la Marca

La marca es una promesa de un conjunto de beneficios que proporcionaran una experiencia de valor al cliente; la marca puede llegar a comunicar:

- Los atributos como: Salud, cuidado del medio ambiente, comodidad, ahorro de tiempo, calidad, naturalidad, frescura.

- Los atributos se traducen en: Beneficios funcionales: Prevención de enfermedades debido al valor nutricional del yogurt; mejoramiento de la calidad de vida con el consumo regular de yogurt; no salir de la comodidad del hogar ya que el producto es entregado en la puerta del domicilio.

Beneficios emocionales: Es importante no solamente posicionarse en la mente del consumidor, sino lograr crear sensaciones agradables en el aspecto emocional; como el sentirse bien al consumir un producto sano y natural; el dar a los padres de familia la tranquilidad de que sus hijos crecerán sanos y fuertes; el compartir más tiempo con la familia al no tener que salir del hogar.

- La marca habla sobre los valores de la empresa, como la preocupación por salud de la gente y el cuidado del medio ambiente.

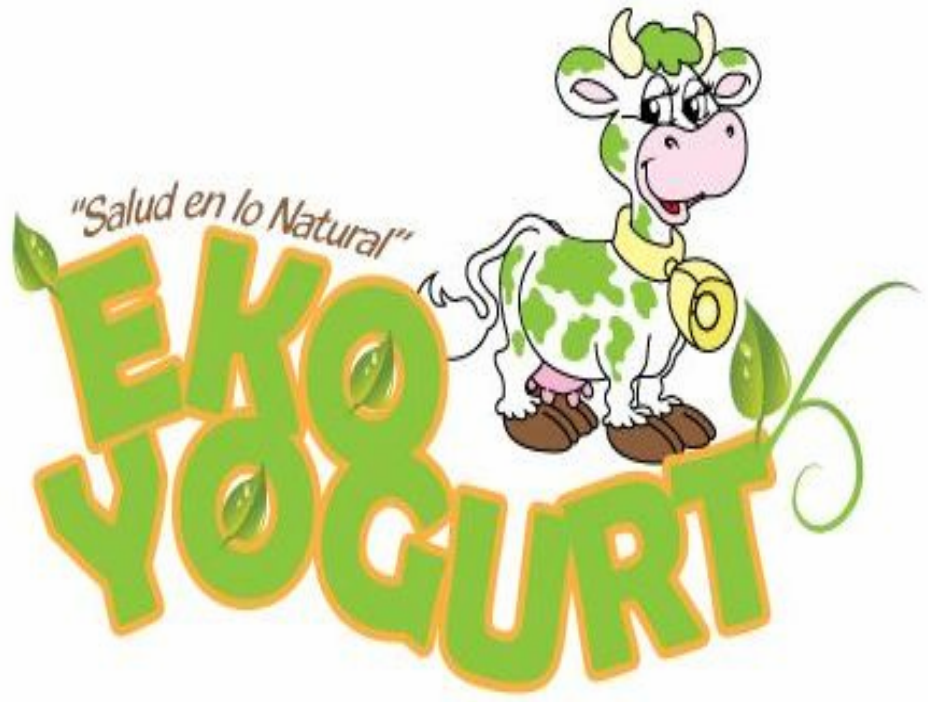
- La marca representaría a una cultura de consumidores; gente que se preocupa por su salud, que previene enfermedades con una adecuada alimentación y le importa el cuidado del medio.

- Decisión de la combinación estratégica de la marca

Para que el valor de la marca sea percibido por el segmento meta, es importante trabajar en el reconocimiento mental y emocional de la marca, que ésta sea relacionada con los atributos, beneficios, valores y en general con las características distintivas del producto servicio.

Una vez señalados los beneficios del producto servicio, identificado el segmento meta; se tomará las decisiones sobre: nombre, eslogan y logotipo que identifiquen y contribuyan al éxito del producto servicio (Ver gráfico 3.2).

Gráfico 3.2
Nombre - Eslogan – Logotipo



Elaborado por: Imprenta Elen Graphics

3.2.1.2 Precio

La empresa mediante el estudio de mercado realizado, identificó al segmento meta, denominado de los interesados; el segmento tiene la característica de ser indiferente frente al precio, están interesados en otros factores del producto como la naturalidad y la frescura del mismo.

En el caso del segmento de los interesados el valor percibido se relaciona más con los beneficios que le entrega el producto servicio, como la naturalidad del producto, la comodidad y el ahorro de tiempo al ser entregado en el hogar, esto reduce la percepción del

precio y hace notar los costos en que incurriría por ejemplo al consumir productos artificiales que dañan la salud y por consecuencia representan un costo de médicos y medicinas; o el costo del tiempo dedicado para ir al sitio de compra, la gasolina que necesita, etc.; el objetivo es que el cliente reduzca sus costos e incremente la percepción de valor hacia el producto servicio por sus beneficios, para que el precio no sea un factor determinante de compra.

El precio es un determinante importante en la demanda y es básico en los ingresos y utilidades de la empresa; sin embargo para la microempresa los demás factores del marketing mix tienen una mayor importancia ya que en ellos se manifiestan las características distintivas del producto servicio, esto es más importante para el segmento meta que el precio.

Sin embargo esta parte del marketing operativo debe ser tomado en cuenta como una herramienta estratégica del departamento de marketing, de esta forma debe combinarse correctamente con los demás componentes del mix de marketing.

El objetivo de la fijación del precio está orientado a alcanzar un rendimiento y a mantener una participación de mercado.

3.2.1.2.1 Factores determinantes del precio

Dentro de los factores para determinar el precio, hay que tomar en cuenta la demanda estimada del segmento meta, la que ya fue analizada con anterioridad al buscar el atractivo de los segmentos identificados; en este punto cabe indicar que en la investigación de mercado realizada, el segmento de los interesados tiene poca sensibilidad al precio ya que percibe un producto servicio con características distintivas, tienen buenos ingresos y el gasto es pequeño en cuanto a los beneficios percibidos.

El segmento meta señaló un rango de precios por el producto servicio, es decir lo que el consumidor pensaría que podría costar, conforme las características indicadas del mismo; el rango de precios está entre \$2,51 y \$3,50 por el litro de yogurt natural.

Como una estrategia para determinar el precio se podría determinar una gama de ellos: \$2,60, \$2,70, \$2,80, \$2,90, \$3,00, \$3.10, \$3,20, \$3,30 ;\$3,40; \$3,50; no se fijaría un precio por debajo de los \$2,60 porque sería un precio mucho menor de lo que espera el segmento meta.

Otro factor que complementa el análisis realizado anteriormente, es la investigación de los precios de marcas de yogurt natural que se vende en los supermercados, según la investigación el precio promedio de 1 litro de yogurt natural es de \$3,30 esto también puede servir para determinar un precio menor para el producto servicio, pero que no sea inferior a \$2,60; ni mayor que \$3,30.

Otro factor a tomar en cuenta son los demás elementos de la mezcla de marketing; a lo largo del ciclo de vida del producto, conforme se pasa de fases, se tendrá que analizar el precio para que el producto sea competitivo; en el caso de la distribución no existen intermediarios que puedan repercutir en el precio ya que la microempresa comercializará directamente el producto a domicilio.

De acuerdo al análisis realizado anteriormente, el precio será establecido de acuerdo al estudio de mercado realizado, en el cual se indica que el segmento de los interesados es indiferente al precio y podría pagar hasta un valor de \$3,50; y en relación al precio del mercado que es de \$3, 30; por lo que se establecerá un precio por debajo del mercado de \$3.10; en el estudio financiero comprobaremos si este precio cubre los costos y da una ganancia razonable.

3.2.1.2.2 Estrategias de entrada al segmento

Para entrar al segmento meta, con el nuevo producto y el servicio se utilizará una estrategia de precios de descremado, debido a que el producto servicio tiene cualidades distintivas para el segmento meta y los clientes de este segmento son indiferentes al precio provocando una demanda inelástica, lo que permite colocar un precio relativamente alto, se fija el precio a un nivel en que el segmento meta está dispuesto a pagar; el precio estaría en relación con lo señalado en la investigación de mercado.

Este tipo de estrategia permite recuperar más pronto los costos que se han invertido en la estructuración de la microempresa, debido a los altos márgenes de ganancia que generan; permite que la producción esté a nivel de la demanda alcanzando un punto óptimo de producción; este tipo de precio gracias a su flexibilidad es más fácil de rebajarlo ya sea porque no agradó al segmento meta o porque ingresa un competidor con un precio menor.

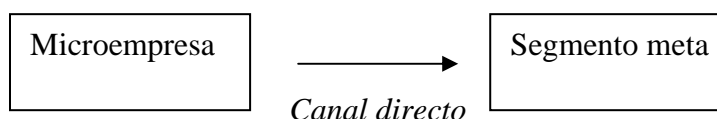
Como parte del precio total se debe tomar en cuenta el costo de la entrega del servicio, constituyendo este una parte de los costos totales, sin embargo la oferta estará señalada como una entrega gratuita sin costo adicional.

3.2.1.3 Plaza

3.2.1.3.1 Niveles de canal

La microempresa se encuentra en un canal de cero niveles, ya que la venta se realiza directamente al consumidor final, sin ningún tipo de intermediario (ver Gráfico 3.5); la distribución directa se la realizará entregando el producto en los hogares de los consumidores; este canal además de satisfacer las necesidades del segmento meta, le dará una ventaja diferencial a la empresa.

Gráfico 3.5
Nivel de canal de la microempresa



Elaborado por: Miguel López

3.2.1.3.2 Logística de canal

La logística de entrega del producto sería una cadena integrada entre el acopio de la materia prima (leche cruda) que es producida por la microempresa, la industrialización artesanal que será realizada de acuerdo a las necesidades del segmento meta y el centro de distribución donde se

almacenará el producto terminado para su posterior entrega al domicilio del cliente.

El proceso de comercialización para entregar el producto será conforme la capacidad de la microempresa, de la siguiente manera: De acuerdo a la base de clientes se hará una sectorización de domicilios; las entregas serán semanales de acuerdo a un calendario en el que se determine 15 domicilios por día dentro de un mismo sector.

Para el efecto de la distribución del producto se contratará a un repartidor, preferiblemente con conocimientos de ventas; y se adquirirá un mini camión al cual se le adaptará un pequeño refrigerador especialmente diseñado.

Respecto al cobro por el producto y servicio provisto se facturará a cada cliente por el monto mensual de litros de yogurt a ser entregados (24 litros promedio mensual por cliente); la factura será entregada a los consumidores en la última semana de cada mes y se receptorá el pago hasta el 30 del mismo.

3.2.1.3.3 Estrategia de distribución

La venta directa del producto desarrollará un sistema de marketing relacional, ya que la entrega a domicilio del producto permite tener una relación continua con el consumidor, lo que facilitaría crear una cartera de clientes; al tener un contacto constante y cercano con éstos; se los puede conocer mejor, para personalizar el servicio, estableciendo una relación constructiva y más duradera en el tiempo.

3.2.1.4 Promoción

La elaboración de un programa promocional debe estar coordinado con la planificación estratégica de marketing y la planeación del marketing mix, es decir, producto, precio y distribución; para lograr una mezcla promocional eficaz.

Identificado el segmento meta mediante el marketing estratégico, se tomarán las decisiones sobre la promoción para llegar con un mensaje que capte la atención, despierte el interés, provoque un deseo y estimule una acción mediante la mezcla promocional.

3.2.1.4.1 Objetivos de comunicación

- Buscar una respuesta cognitiva, afectiva y conductual por parte del segmento meta, de los interesados.
- Lograr que el segmento de los interesados tenga una preferencia por el producto servicio y conozca bien sus atributos y beneficios.
- Conseguir un posicionamiento que identifique la imagen de la marca.

3.2.1.4.2 Mezcla promocional

Se utilizará la publicidad para realizar un volante informativo (ver Anexo 3 pág. 211) en donde se de a conocer más detalladamente las características y beneficios del producto servicio para estimular la demanda selectiva, posicionando la imagen de la marca.

Se realizarán campañas publicitarias informativas (acción a largo plazo) para estimular la demanda primaria, con relación a una a buena alimentación en base a productos naturales y para estimular el cuidado del medio ambiente en base al reciclaje y la reutilización de envases.

Como parte del marketing directo se buscará crear una relación más sólida con el segmento meta mediante la creación de una base de datos de los clientes, para conocerlos y poder identificar sus preferencias para enviarles información o presentes personalizados; se utilizará el internet para tener un contacto interactivo con los clientes mediante las redes sociales como facebook.

En la promoción de ventas, se entregará a los nuevos clientes una vaca de peluche pequeña como un incentivo y como un símbolo de la empresa lo que generará una recordación de la marca, y se dará al comprador un imán con la marca del yogurt para que lo coloque en el refrigerador, con lo que se estimulará el consumo del producto; se programará asesorías a los clientes para enseñarles con que frutas pueden preparar su yogurt y las opciones para endulzarlo.

3.3 CONTROL DE MARKETING

Es importante que la microempresa controle continuamente los planes de marketing, tanto el estratégico como el operativo, mediante procedimientos adecuados y acordes con la realidad del negocio.

La empresa deberá prestar atención principalmente a la planeación anual que realice, a la rentabilidad, la eficiencia y la operación de sus estrategias.

El control anual debe guiarse en el cumplimiento de los objetivos de ventas y utilidades, mediante el establecimiento de plazos trimestrales, para monitorear cómo el mercado está desempeñándose y deberá tomar los controles necesarios para corregir en el caso de que no se esté cumpliendo con lo establecido.

La participación de mercado se controla de acuerdo a la lealtad de los clientes del segmento meta y su preferencia por el producto servicio, analizando las compras que realizan expresadas en un porcentaje mensual, midiendo los clientes insatisfechos, los clientes perdidos, la calidad del producto, la calidad del servicio.

Como un mecanismo de control importante hay que revisar periódicamente los gastos que se estén realizando para alcanzar los objetivos de ventas, controlar el comportamiento de los gastos de la promoción, la investigación, la administración de ventas, mediante un adecuado análisis financiero.

Es fundamental medir la rentabilidad del producto servicio, el segmento meta, esto para mantener, reducir o expandir cualquier actividad relacionada con el marketing; mediante el control de la eficiencia en cada etapa se tendrá un mejor control financiero respecto al desempeño de marketing.

4. ANÁLISIS ESTRUCTURAL Y DISEÑO DE OPERACIONES

4.1 ANÁLISIS INTERNO

Luego de analizar el entorno de la empresa y haber investigado el mercado, se diseñará las actividades de trabajo que darán un curso de acción a la microempresa, para vincularse con su ambiente.

4.1.1 Diseño Estructural - Legal de la Microempresa

4.1.1.1 Análisis de la Cadena de Valor - Estructura Organizacional

Para identificar el conjunto de actividades que conformarán a la microempresa el estudio tomará en cuenta el análisis de la Cadena de Valor, desarrollada por Michael Porter en los años ochenta; y el Planteamiento sobre los Sistemas desarrollado durante la segunda guerra mundial y perfeccionado por ingleses y estadounidenses.

Según Gregory Dess “*El análisis de la cadena de valor contempla la empresa como un proceso secuencial de actividades creadoras de valor*”.

Las actividades que crean valor en la microempresa, divididas en actividades primarias conforme el estudio de la Cadena de Valor de Michael Porter y al Planteamiento sobre los Sistemas son:

Logística de entrada (Insumos o Entradas):

Se desarrollará una estrategia de integración vertical hacia atrás para producir la materia prima; las instalaciones de la microempresa estarán cerca de donde se realice la producción de leche cruda, para minimizar costos de transporte; para el control de inventarios se planificará un sistema de inventario justo a tiempo para tener la materia prima conforme las entregas.

Producción (Proceso de transformación):

Se realizará un sistema de producción integrado entre la producción de leche cruda y su industrialización, la cual será artesanal, con el objetivo de elaborar los productos lo más natural posible, sin utilizar enormes máquinas de procesamiento, preservantes, colorantes artificiales, etc., de esta manera se podrá desarrollar un sistema de control de

calidad más detallado; la producción estará enmarcada dentro de una actividad sostenible, respetando el medio ambiente con una planta de producción eficiente para minimizar costos.

Logística de Salida (Productos o Salidas):

Se planificará una estrategia de integración vertical hacia adelante, para llegar directamente al consumidor final; el proceso de almacenaje del producto lácteo tendrá que ser bien controlado en la cadena de frío, debido a que son alimentos altamente perecederos; se construirá una base de datos para identificar y personalizar la entrega; el reparto se planificará mediante rutas de entrega, tomando en cuenta los sectores, horarios, días.

Marketing y ventas:

Se construirá un Modelo Estratégico de Marketing, identificando las actividades de valor, para satisfacer las necesidades del mercado con el desarrollo del Marketing Operacional de la microempresa; la fuerza de ventas será altamente capacitada para brindar un servicio personalizado al cliente.

Servicios:

Se realizarán actividades que complementen la venta del producto, para mantener y acrecentar la fidelidad del

cliente, como una línea directa para recibir reclamos, solicitar su opinión; hacer un seguimiento personalizado a cada cliente para confirmar la entrega del pedido, una rápida respuesta a las necesidades del cliente; información para que se conozca los beneficios para la salud del consumo de productos lácteos, garantía del origen del producto y su elaboración; formación continua para la calidad del servicio.

Las actividades creadoras de valor, que forman las acciones de apoyo en relación a la Cadena de Valor de Michael Porter son:

Abastecimiento:

La función de comprar el material que se utiliza a lo largo de la cadena de valor de la microempresa será un proceso coordinado entre todas las actividades para optimizar la calidad, velocidad, minimizando los costos asociados.

Desarrollo tecnológico:

La tecnología se desarrolla en cada actividad de la cadena de valor; actividades que se relacionan con la investigación y desarrollo en la elaboración de productos y procesos amigables con el medio ambiente, instalaciones que utilicen energías renovables;

incentivar la imaginación creadora y la innovación de los trabajadores.

Administración del Recurso Humano:

Personal para las actividades a lo largo de la cadena de valor, reclutamiento, contratación, formación y capacitación continua, desarrollo y compensaciones son parte de las actividades de apoyo para la microempresa; se buscará desarrollar un entorno de trabajo motivador que permita el máximo rendimiento del personal.

Infraestructura de la empresa:

Las actividades de toda la cadena de valor se ven respaldadas por la dirección general, sistemas de planificación estratégica para alcanzar objetivos, diseños para la estructura organizacional coordinando e integrando las actividades, control de las actividades creadoras de valor.

Tomando como referencia lo mencionado anteriormente sobre la Cadena de Valor y el Planteamiento sobre los Sistemas, la microempresa conforme a su realidad definirá un diseño estructural que responda con rapidez y flexibilidad a los cambios constantes del entorno, que se adapte a las estrategias, que defina una estructura de costos interna

reducida, un diseño horizontal y plano, con una departamentalización y especialización baja, decisiones centralizadas en manos de un solo gerente, una alta amplitud de control, baja formalización, una estructura que permita al trabajador realizar sus actividades con eficiencia y eficacia asumiendo un rol activo en el cumplimiento de los objetivos.

La forma de agrupar las actividades de trabajo de la microempresa será de la siguiente manera:

Departamento de Marketing:

Encargado de actividades como investigación y segmentación de mercados, diseño, desarrollo e investigación de productos, análisis de precios, canales de distribución, promoción, publicidad, ventas, servicio post venta.

Departamento de Producción:

Encargado de la recepción y almacenaje de materia prima para la elaboración del producto, control de inventario, planificación del proceso de fabricación de los productos, investigación y desarrollo de procesos, diseño de la planta y flujos de trabajo, sistemas de control de calidad, almacenaje de productos terminados.

Departamento de Contabilidad y Finanzas:

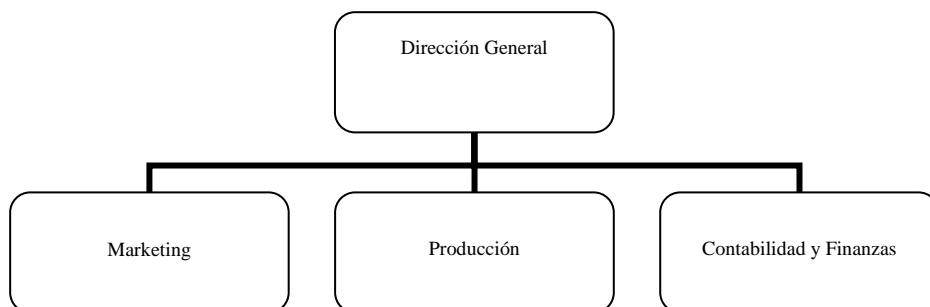
Encargado del control del manejo económico, el monitoreo de los costos de las distintas actividades, aprovisionamiento de recursos, el registro de las operaciones económicas y sus cuentas, elaboración de presupuestos y flujos de fondos, regulaciones tributarias, maximizar el valor de la empresa.

Departamento de Dirección General:

Encargado de la planificación y control de la microempresa, coordinación e integración de actividades, gestión de recursos humanos y relaciones laborales, asuntos legales y regulaciones.

La estructura de la microempresa se refleja en el siguiente organigrama (ver Gráfico 4.1)

Gráfico 4.1
Organigrama de la Microempresa Láctea



Elaborado por: Miguel López

4.1.1.2 Marco Regulatorio – Legislación relacionada con la microempresa

La empresa al ser un sistema abierto debe identificar el ámbito institucional y legal en el que desarrollará sus actividades, los requisitos legales, los permisos de funcionamiento, los requisitos laborales.

El tamaño de una empresa depende del número de trabajadores, el valor neto de ventas anuales y el valor de los activos totales; según estos criterios el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), clasifica en pequeñas, medianas o grandes empresas.

Se califica a una pequeña empresa o microempresa cuando el número de empleados es menor a 10, su valor neto de ventas anuales es hasta USD 100.000 y los activos totales tienen un valor de hasta USD 100.000.

Un empresario tiene la opción de realizar su actividad como comerciante individual o por medio de una sociedad mercantil; según el Ministerio de Industrias y Productividad la mayoría de las 700 mil microempresas del Ecuador, cuyas ventas representan el 25,7% del PIB, operan como comerciantes individuales sin personería jurídica.

La microempresa debe obtener una serie de permisos o registros administrativos, para realizar su actividad comercial, entre los que encontramos los siguientes:

- Obtener en el Servicio de Rentas Internas (SRI), el Registro Único de Contribuyentes (RUC).
- Obtener en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), la cédula patronal para realizar los pagos de los derechos laborales, seguro médico y pensión
- Inscribir a los trabajadores en la Inspectoría de Trabajo, en el Ministerio de Trabajo.
- Para el procesamiento de alimentos se debe sacar un permiso del Ministerio de Salud, antes de obtener este permiso se debe tramitar el Registro Sanitario del producto que se lo obtiene en el Instituto de Higiene Izquieta Pérez.
- Obtener en el Municipio, el permiso sanitario de funcionamiento, permiso ambiental y patente municipal
- El registro de la marca o patentes otorga el derecho de uso exclusivo del nombre del producto, protegiendo uno de los activos más importantes de la empresa; el registro se realiza en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI).

Los requisitos que debe reunir una microempresa para ser calificada como tal por el Ministerio de Industrias y Productividad son los siguientes:

1. Formulario 01/DICOPYMES que distribuye la Dirección de Pequeña y Mediana Industria del MIPRO.

2. Copia de la Escritura de Constitución y/o reforma de estatutos de la Compañía, debidamente inscritos en el Registro Mercantil (para empresas con personería jurídica)

3. Copia de los siguientes documentos:

- Balance General de los dos últimos años.
- Declaración del Impuesto a la Renta de los dos últimos años.
- Facturas de compra de la maquinaria y equipo o cualquier otro documento que fehacientemente demuestre su valor en activos fijos.

4. Copia del último Certificado de Votación, Registro Único de Contribuyentes y Cédula de Ciudadanía (del propietario o del representante legal).

5. Presentar todos los documentos en una carpeta o fólder.

6. Pagar en la Tesorería del MIPRO USD \$ 25 por concepto de Derechos de Actuaciones.
7. En el caso de compañías, presentar el certificado actualizado del cumplimiento de obligaciones otorgado por la Superintendencia de Compañías.
8. En el caso de empresas nuevas, presentar solo facturas o contratos de compra de la maquinaria y equipos, debidamente registrados en el Ministerio de Finanzas.

4.2 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE OPERACIONES

La administración de operaciones es parte fundamental en el desarrollo del proyecto de la microempresa; se realizará la planificación de operaciones diseñando un sistema que permita cumplir con los requerimientos del segmento meta identificado en el estudio de marketing de la microempresa.

4.2.1 Planificación de la capacidad

Para hacer un estimado de la capacidad de yogurt que se produciría, tomaremos en cuenta el estudio de la demanda que se realizó en el análisis de los segmentos identificados en la investigación de mercado, dicho análisis señaló que el segmento meta de los interesados, consume un

promedio de 2560 litros de yogurt al mes; esto quiere decir que en un día de producción se elaboraría aproximadamente 92 litros de yogurt.

4.2.2 Planificación de la localización

La localización de la planta de producción estaría ubicada en la hacienda del productor de leche, es decir en el sector de Amaguaña.

Existen 4 factores importantes en esta decisión que son los siguientes:

1. La distancia con el segmento meta: esto permitiría tener a los clientes cerca de la planta de producción, los clientes del segmento meta se encuentran ubicados en la zona de Sangolquí y San Rafael.
2. La distancia con el aprovisionamiento de la materia prima: es decir la leche cruda, las vacas se encontrarían cerca de la planta de producción y la leche sería entregada enseguida luego de su ordeño, para su transformación inmediata.
3. Buenos caminos para el transporte, servicio de agua y electricidad
4. La distancia con los trabajadores: el productor de leche vive en la hacienda y en el caso de requerir de mano de obra se contratará gente del sector.

Por todo lo mencionado anteriormente, el lugar de ubicación de la planta permitirá tener un bajo impacto principalmente en los costos de producción y distribución.

4.2.3 Planificación del proceso de producción

El proceso para producir el yogurt consta de las siguientes actividades organizadas de una manera secuencial:

1. Almacenamiento de la leche recién ordeñada con un sistema de enfriamiento natural; se construirá un tanque de concreto aislado, con una entrada de agua y un drenaje, se lo diseñará para que permita la reutilización de la misma agua, el fondo del tanque debe quedar hundido a unos 45 cm. bajo el nivel de la tierra, para que permita que los recipientes que contienen la leche estén hasta el “cuello”; el tanque deberá estar en un lugar cubierto y frío para evitar la exposición al calor y a los rayos de sol.

2. Mediante el conjunto elemental de control de calidad se analizará la leche, mediante las siguientes pruebas:
 - Temperatura
 - Densidad
 - Salinidad
 - Acidez
 - Mastitis California Test

Para la elaboración del yogurt la leche debe ser de excelente calidad.

3. Preparación de la leche para el descremado, en la descremadora eléctrica; el proceso toma alrededor de una hora por 100 litros.
4. Posteriormente la leche descremada se la coloca en la Incubadora de yogurt (ver Gráfico 4.1), para su pasteurización a 85°, alrededor de 30 minutos.

Gráfico 4.1
Incubadora de yogurt para 120 Lts.



Fuente: Tecni Agro

5. Se deja enfriar la leche hasta la temperatura aproximada de 45° y se procede a colocar en la incubadora de yogurt los fermentos lácteos, dejándolos actuar durante 5 horas.

6. Posteriormente se envasa el yogurt mediante la envasadora manual por gravedad colocada en la parte inferior de la incubadora (ver Gráfico 4.2).

Gráfico 4.2
Incubadora de yogurt con envasadora manual



Fuente: Tecni Agro

7. Refrigeración del producto terminado a una temperatura de 5°.

8. El yogurt natural listo, se lo puede comercializar 10 horas después de su refrigeración, previo un estricto control de calidad del mismo.

Luego de refrigerar el producto terminado se proseguirá con un prolija limpieza de todos los equipos utilizados, para que queden listos para el siguiente turno de producción.

Al momento de reutilizar los envases de vidrio, estos serán cuidadosamente lavados en la lavadora manual, para ser nuevamente llenados con yogurt, mediante un detallado control sanitario.

A través de la estructuración de un plan de inventario justo a tiempo, la materia prima llegará “justo a tiempo” para la producción y se elaborará en cantidades suficientes “justo a tiempo” para la distribución; este plan representa beneficios para la rentabilidad y eficiencia de la microempresa, ya que se mantendrá bajos niveles de inventario, tanto de materia prima, como de producto terminado.

Para el proceso productivo se contratará a un operario que tenga experiencia en la manufacturación de productos lácteos.

Los equipos artesanales para el proceso de transformación de leche en yogurt son:

- Una Incubadora de yogurt para 120 litros, de acero inoxidable.
- Un Quemador industrial mediano de hierro fundido.
- Una Centralina para tres tanques de gas.
- Una Plataforma en plancha antideslizante de aluminio para levantar la yogurtera.

- Una Envasadora manual por gravedad de acero inoxidable.
- Una Mesa de trabajo en acero inoxidable.
- Una Descremadora eléctrica marca elecrem, para 125 litros.
- Un Conjunto elemental de control de calidad para análisis de derivados lácteos.
- Un Refrigerador vertical de dos puertas con motor ecológico, con 6 divisiones con una capacidad aproximada de 150 envases.
- Una Lavadora manual de acero inoxidable.

Los requerimientos de materia prima son:

- La principal materia prima es la leche que será obtenida por el pequeño ganadero, que tiene 10 vacas lecheras que producen 100 litros por día, por lo que este requerimiento estaría cubierto adecuadamente.
- Envases de vidrio, que se los adquirirá en una cantidad de 1500 para entrega del producto diario y el resto para reposición.
- Corchos de madera reciclada, previamente tratada.

- Contenedores de madera para 6 botellas de yogurt de 1 litro.
- Gas industrial, en una cantidad de 2 cilindros de 45 Kg.
- Fermento lácteo.
- Materiales de limpieza para envases y equipos: detergente, desinfectantes, cepillos.

4.2.4 Planificación de la distribución física

La distribución de los equipos deberá facilitar el proceso productivo, para lograr una eficiencia en la producción; los equipos estarán de acuerdo a los pasos indicados en la elaboración del producto.

El ordeño se realiza dos veces al día, uno temprano en la mañana y otro a media tarde; regularmente se obtiene un promedio de 50 litros en cada turno de ordeño. Tanto en la mañana como en la tarde se realizaría el proceso productivo del yogurt, simultáneamente para aprovechar la calidad de la leche.

La leche ingresaría -mientras va ordeñándose- al cuarto número uno de acopio donde se encontraría el tanque de enfriamiento y se realizaría los controles de calidad de la leche, el proceso continuaría en el cuarto número 2 donde se encontraría la máquina descremadora,

posteriormente en el mismo cuarto se encontraría la plataforma con la incubadora de yogurt para el proceso de elaboración del yogurt y después en el mismo ambiente se envasaría el yogurt y se colocaría en la nevera el producto terminado; en el cuarto número uno se encontraría la lavadora manual para lavar las botellas; y en el cuarto numero 3 se encontraría la bodega.

5. ESTABLECIMIENTO DEL CAMINO ESTRATÉGICO DE LA MICROEMPRESA

5.1 MATRIZ ANÁLISIS FODA

El FODA denominado como SWOT fue desarrollado por especialistas del Instituto de Investigaciones de Standford en los años setenta, con el objetivo de crear un sistema de análisis administrativo para la planificación; la matriz de análisis FODA como una herramienta en la investigación y desarrollo de las actividades empresariales permitirá realizar una evaluación subjetiva de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se encontraron en el entorno de la microempresa para diseñar estrategias adecuadas (ver Tabla 5.1).

Al haber evaluado el entorno de la microempresa, se determinó algunos factores importantes con la finalidad de identificar oportunidades que permitirían construir ventajas competitivas, y evaluar amenazas que podrían afectar el desarrollo de la microempresa.

La evaluación del análisis estructural y diseño de operaciones de la microempresa permitirán evaluar las actividades creadoras de valor y la posible capacidad de

esta para realizar sus actividades, indicando sus fortalezas como una capacidad que la diferencia , o sus debilidades como una carencia o desventaja.

Tabla 5.1
Matriz análisis FODA de la microempresa

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de producción integrado entre la producción primaria, y la industrialización • Control de inventario justo a tiempo • Control detallado del producto y del servicio • Elaboración artesanal del producto para conservar su naturalidad • Producción respetuosa con el medio ambiente • Comercialización ecológica, directa al hogar del consumidor y servicio post venta • Diseño organizacional funcional, horizontal y plano, para reducir la estructura de costos internos • Planificación estratégica y operacional de marketing para conocer y satisfacer las necesidades del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Los envases del producto podrían ser dados de baja en altos porcentajes • Línea de productos limitada • Falta de experiencia al utilizar el equipo de trabajo para la producción de yogurt • Posibilidad de fallar en la entrega del producto por diversas situaciones • Existe poco conocimiento del producto y del servicio • Desarrollo de sistemas de información Interna
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No existe en la actualidad competencia directa • Producto que se consume con frecuencia • El mercado pudiera crecer por las características del producto servicio • Empleo de nuevas formas de comercializar para incrementar la diferenciación • Integración vertical hacia atrás y adelante • Potencial de desarrollo en un mercado que se encuentra en crecimiento • Creciente demanda por alimentos naturales no procesados, que sean un aporte a la salud • Producto que puede ser consumido a cualquier edad • Creciente preocupación por el medio ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Posible competencia, debido a políticas del gobierno que estimulan el desarrollo de la industria láctea • Fenómenos inesperados, como los cambios en el clima que afectan la producción primaria de leche • Creciente poder de negociación de los compradores ya que en el mercado se puede encontrar varias marcas de yogurt • Cambios constantes en las necesidades y gustos del cliente • Desconocimiento de la gente sobre los beneficios para la salud del consumo diario de yogurt • Precios bajos de sustitutos que se ofrecen en el mercado de alimentos • Alto grado de informalidad en la elaboración de productos lácteos, produce una competencia desleal • Preferencia de la gente por comprar su yogurt en los supermercados

Fuente: Miguel López

5.2. DECLARACIÓN DE LA VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

MICROEMPRESARIALES

Para crear estrategias eficaces es importante iniciar el camino con una visión de la empresa, establecer la dirección hacia la cual se dirigirá; una orientación hacia el futuro permitirá actuar en el presente para buscar la manera de satisfacer las necesidades del cliente.

Según Jack Fleitman, “En el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”

Para establecer la visión se planteará las siguientes preguntas:

¿Hacia dónde vamos?

¿Existen cambios en la manera de hacer los negocios?

Antes de establecer una dirección hacia la cual se dirigirá la empresa, es fundamental el conocimiento de la misma, es decir responder la siguiente pregunta:

¿Quiénes somos?

Para responder la pregunta planteada, empezaremos por definir la Misión de la

Empresa, establecer cual va a ser el propósito, la razón para estar en el negocio.

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: primero lo que se pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, segundo lo que pretende hacer, y tercero el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, la preferencia de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.³

Declaración de la misión:

Entregamos salud y bienestar a nuestros clientes mediante un alimento de grandes propiedades nutritivas, “el yogurt”, preparado con leche seleccionada, sin químicos, ni preservantes; lo que le convierte en un producto natural, fresco y sano.

Brindamos tranquilidad, comodidad, ahorro de tiempo, al entregar el yogurt en el domicilio de nuestros clientes y cuidamos la naturaleza al utilizar envases retornables de vidrio.

³ Del artículo: **Definición de Misión**, de Iván Thompson. (<http://www.promonegocios.net/>)

Para realizar la misión de la empresa, es importante señalar los siguientes valores estratégicos, las convicciones o filosofía que guiarán y orientarán a los empleados conduciendo al éxito del negocio:

- *Respeto*
- *Responsabilidad*
- *Innovación*
- *Imaginación creadora*
- *Capacidad de aprendizaje*
- *Calidad*
- *Excelencia operacional*
- *Mejoramiento continuo*
- *Alegría*
- *Trabajo creador*
- *Libertad*
- *Justicia*

Según Morrisey, “Una misión sin valores incorporados pierde poder de convocatoria y credibilidad ante el cliente”.

Formulada la misión y los valores estratégicos, tendremos la base para establecer la dirección hacia la cual vamos, para de esta manera planear un camino estratégico que nos llevará al cumplimiento de las metas, y poder responder con certeza en un futuro:

¿Quiénes somos?

¿Qué hacemos?

¿En dónde estamos?

Establecimiento de la visión:

Ser la primera empresa en entregar salud por medio de los alimentos, ofreciendo a nuestros clientes una amplia gama de productos lácteos elaborados con el nutriente mas noble de la naturaleza, “la leche”.

5.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL NEGOCIO

Los objetivos estratégicos ponen en acción la declaración de la misión y la visión, indicando el propósito del negocio, señalando el camino para las decisiones administrativas de la microempresa, y son una fuente de criterios para medir los resultados.

Cada unidad funcional de la microempresa necesita de objetivos concretos y medibles, para obtener resultados en su área correspondiente.

Los siguientes son los objetivos estratégicos de la microempresa conforme las oportunidades del entorno y las capacidades de la empresa:

- Incrementar la rentabilidad, reduciendo los costos relacionados con la empresa al utilizar prácticas productivas y comerciales consideradas como beneficiosas para el medio ambiente y la sociedad.
- Establecer un crecimiento sostenido mediante la elaboración de otros productos lácteos, para llegar a nuevos segmentos de mercado.
- Lograr mediante la planeación estratégica de marketing fidelizar a los clientes, vinculándolos con la empresa, para lograr una relación comercial rentable y duradera en el tiempo.
- Lograr una lealtad a la marca por parte de los clientes mediante la continua medición de su satisfacción, a fin de lograr beneficios financieros para la empresa.
- Optimizar los plazos de entrega del producto, para conseguir clientes más satisfechos, fieles y recurrentes.
- Buscar la excelencia en la calidad de los procesos para obtener un real posicionamiento en el mercado, buscando la eficiencia y la eficacia en la administración estratégica de operaciones.
- Optimizar la cadena de aprovisionamiento de la materia prima obtenida en la producción primaria, para minimizar costos y procurar entregas a tiempo.

5.4. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DEL NEGOCIO

Las estrategias constituyen el medio para conseguir los objetivos, el desarrollo de estrategias dan a la microempresa ventajas competitivas que la distinguen de las demás al hacer algo que otras no lo hacen, o al hacerlo diferente; cada área funcional de la microempresa deberá elaborar sus estrategias para desarrollar capacidades que respalden al negocio.

Como estrategias generales para la microempresa se señalan las siguientes:

- Desarrollar paulatinamente una administración basada en la calidad total y en el mejoramiento continuo en toda la empresa, como una estrategia integral, teniendo como referencia la capacidad de satisfacer las necesidades del producto y el servicio de entrega a domicilio, para diferenciarse y obtener una cartera de clientes leales a la marca. Se motivará a los trabajadores a ser creativos e innovadores, principalmente a desarrollar una imaginación peculiar que les permita mejorar continuamente.
- La Administración basada en valores establecerá estrategias socialmente responsables, que se adapten a los cambios actuales, que beneficien, protejan y mejoren la calidad de vida de la sociedad y el medio ambiente, para despertar una consciencia social; un comportamiento comunitario responsable, que dé una fuerte imagen de marca, que diferencie y distinga a la empresa.

- La Administración Verde como una estrategia para proteger, cuidar, respetar y preservar el medio ambiente introduciendo cambios en la forma de administrar el negocio a lo largo de toda las actividades creadoras de valor, principalmente en los procesos de producción y comercialización, eliminando operaciones inseguras para el medio ambiente, promoviendo nuevos métodos para elaborar el producto, reciclando y reutilizando los desperdicios. La estrategia que más aporta y da estas ventajas es la preparación del producto lo más natural, con el fin de no usar sustancias químicas artificiales, y el emplear materiales que no contaminen el medio ambiente para la comercialización .
- Utilizar el diseño organizacional funcional, horizontal y plano para tener una comunicación constante entre cada actividad, logrando un trabajo conjunto.
- Estrategias de Integración Vertical para fortalecer el alcance competitivo de la microempresa, participando en todas las etapas de la cadena de valor; hacia adelante para ingresar directamente al consumidor con una comercialización especializada, y hacia atrás para producir la materia prima, controlando su calidad.

6. EVALUACIÓN FINANCIERA

6.1 INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS

Dentro de la inversión de activos fijos, consta la construcción de una planta de producción para la elaboración del yogurt y una pequeña bodega, el precio unitario por cada metro cuadrado que cobra un Ingeniero constructor es de \$320, mismo que incluye los acabados; se necesita hacer una construcción de 15 metros cuadrados.

Para la comercialización directa a los hogares de los clientes, se adquiriría un mini camión marca Hyundai H100 del año 2005, al que se le adecuaría un furgón con refrigeración, para la conservación del producto.

Para la oficina administrativa se compraría dos escritorios, una silla ejecutiva, dos sillas para visitantes, un archivador aéreo, un basurero metálico, una computadora portátil marca Toshiba, una impresora láser a color Hp, un telefax y un teléfono marca Panasonic.

Las máquinas para elaborar el yogurt se las realizaría a la medida de las necesidades de la microempresa en TECNI AGRO, entre los equipos constan: un incubador de yogurt para 120 ltrs. en acero inoxidable, un quemador industrial

mediano de hierro fundido, una centralina para tres tanque de gas simultáneo, una plataforma en plancha antideslizante de aluminio para levantar la yogurtera, una envasadora manual por gravedad, una mesa de trabajo en acero inoxidable, una descremadora eléctrica de 110 voltios, un conjunto elemental de control de calidad.

El refrigerador vertical se lo adquiriría en Industrias de Refrigeración ALASKA, será utilizado para la conservación del producto terminado; para el lavado de las botellas de vidrio se compraría una lavadora manual en Industrias Andino.

Las proformas de lo antes indicado se encuentran en la sección de los anexos en la página 212 (Anexo 4).

La tabla con la Inversión de los activos fijos se la detalla en la siguiente hoja, (ver Tabla 6.1).

Tabla 6.1
Inversión Activos Fijos

	Unidad	Precio Unitario en dólares	Cantidad	Valor total
ACTIVOS FIJOS				
Planta de producción y bodega con acabados	m2	320	15	4.800
Mini camión Hyundai H100		13.000	1	13.000
Furgón con refrigeración Autometal		2.184	1	2.184
Equipos de oficina marca ATU				
Escritorio		250	2	500
Silla ejecutiva		180	1	180
Silla para visitantes		120	2	240
Archivador aéreo		50	1	50
Basurero metálico		11	1	11
Equipos de computación				
Computadora portátil Toshiba S5905		1.300	1	1.300
Impresora láser a color Hp		121	1	121
Telefax Panasonic		159	1	159
Teléfono Panasonic		116	1	116
Subtotal				22.661
EQUIPO PARA ELABORACIÓN DE YOGURT				
Incubadora de yogurt para 120 Litros		2.550	1	2.550
Quemador industrial mediano		220	1	220
Centralina para tres tanques de gas		200	1	200
Plataforma en plancha antideslizante de aluminio		1.250	1	1.250
Envasadora manual por gravedad		750	1	750
Mesa de trabajo en acero inoxidable		650	1	650
Descremadora eléctrica para 125 litros		2.600	1	2.600
Conjunto elemental de control de calidad		380	1	380
Refrigerador vertical de dos puertas para 150 litros		2.800	1	2.800
Lavadora manual para botellas		966	1	966
Subtotal				12.366
TOTAL INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS				35.027

Elaborado por: Miguel López

6.2 INVERSIÓN ACTIVOS DIFERIDOS

Dentro de estos egresos constan los gastos de instalación de los equipos para elaborar el yogurt por un 10% de su inversión; y un gasto ocasionado por la investigación de mercado realizada. Para la ejecución de su actividad comercial, la microempresa deberá obtener los correspondientes permisos administrativos, en el Instituto de Higiene Inquieta Pérez y en el Municipio, además se registrará la marca del yogurt en el Instituto de Propiedad Intelectual; para todos los trámites y permisos citados anteriormente se deberá cancelar los valores correspondientes.

Para la promoción del yogurt y el servicio de entrega a domicilio, se gastará en volantes, imanes para refrigerador y en peluches bordados; (ver Tabla 6.2) en donde se detallan los activos diferidos de la microempresa.

Tabla 6.2
Inversión Activos Diferidos

	Unidad	Precio Unitario en dólares	Cantidad	Valor total
ACTIVOS DIFERIDOS				
Gastos de instalación	10%	12366		1237
Registro sanitario del producto		294		294
Permiso sanitario de funcionamiento, permiso ambiental y patente municipal		387		387
Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual		54		54
Promoción				
Volantes		4	200	800
Imanes para refrigerador		1,2	200	240
Peluche bordado		3	200	600
Investigación de mercado				
Tiempo Utilizado		850		850
Logística		300		300
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS				4761

Elaborado por: Miguel López

6.3 COSTOS DE DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN

La depreciación es la pérdida de valor de los activos fijos, dado por desgaste u obsolescencia, que sufre por su uso a través del tiempo; la amortización es el cargo anual que se hace para recuperar la inversión de los activos diferidos que han contribuido con la generación de ingresos para la empresa; en la (Tabla 6.3), se detalla estos costos.

Tabla 6.3
Depreciación y amortización de activos

	Unidad	Valor total	Valor año 1	Valor año 2	Valor año 3	Valor año 4	Valor año 5
DEPRECIACION ACTIVOS							
Planta de producción y bodega	\$/ 20 años	4.800	240	240	240	240	240
Mini camión Hyundai H100 con furgón	\$/ 5 años	13.000	2.600	3.037	3.037	3.037	3.037
Equipos de oficina	\$/ 3 años	981	327	327	327		
Equipos de computación	\$/ 3 años	1.696	565	565	565		
AREA DE YOGURT (10 años)							
Incubadora de yogurt para 120 Litros	\$/10años	2.550	255	255	255	255	255
Quemador industrial mediano		220	22	22	22	22	22
Centralina para tres tanques de gas		200	20	20	20	20	20
Plataforma en plancha antideslizante de aluminio		1.250	125	125	125	125	125
Envasadora manual por gravedad		750	75	75	75	75	75
Mesa de trabajo en acero inoxidable		650	65	65	65	65	65
Descremadora eléctrica para 125 litros		2.600	260	260	260	260	260
Conjunto elemental de control de calidad		380	38	38	38	38	38
Refrigerador vertical de dos puertas para 150 litros		2.800	280	280	280	280	280
Lavadora manual para botellas		966	97	97	97	97	97
AMORTIZACION DIFERIDOS	\$/ 5 años	4.761	952	952	952	952	952
TOTAL DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN			5.921	6.358	6.358	5.466	5.466

Elaborado por: Miguel López

6.4 PRESUPUESTO COSTOS DE OPERACIÓN

Estos valores representan los costos necesarios para la producción de 37.200 litros de yogurt al año, entre los que constan el costo de la leche cruda como principal materia prima, que es producida en la hacienda; los fermentos lácteos que los venden en sobres para la inoculación directa de la leche, al mes se utilizarán 6 sobres; para 3100 litros; para la pasteurización de la leche en la incubadora de yogurt se utilizarán 2 tanques de gas industrial de 45Kg al mes; se adquirirá por una sola vez 1000 envases de vidrio para el producto; cada mes se comprara materiales de limpieza para la maquinaria y los envases; la leche para ser descremada tendrá que pasar por la descremadora eléctrica de 110 voltios lo que ocasionara un consumo de luz eléctrica; el producto terminado será almacenado en una refrigeradora vertical con motor ecológico que consume poca energía.

Para el proceso productivo se considera la contratación de un operario al que se le pagará un sueldo de \$283 mensuales, el mismo que esta compuesto por el sueldo básico, más las remuneraciones adicionales (décimo tercero, décimo cuarto, aporte patronal), y el trabajador tendrá derecho a los beneficios sociales cumplido el año de trabajo (fondos de reserva, vacaciones).

El costo proyectado para los siguientes años se calculo tomando el 3% de inflación.

El costo de producción de un litro al día y la proforma de la materia prima se puede ver en el Anexo 5, página 219; la tabla con el presupuesto de los costos de operación se la detalla en la siguiente hoja, (ver Tabla 6.4).

Tabla 6.4
Presupuesto costos de operación

			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
COSTOS DE OPERACIÓN	Cantidad	Precio	Valor anual	Valor anual	Valor anual	Valor anual	Valor anual
Leche cruda producida orgánicamente	100 litro diarios	0,17	6.324	6.514	6.709	6.910	7.118
Fermento lácteo YO-MIX	6	14	996	1.026	1.057	1.089	1.122
Gas industrial 45 kg	2	30	720	742	764	787	810
Envases yogurt	1000	1	1.000				
Materiales limpieza envases y maquinaria (detergente, desinfectante, cepillos)		200	2.400	2.472	2.546	2.623	2.701
Costo refrigeración			420	433	446	459	473
Costo de descremar la leche			480	433	446	459	473
Mano de obra	1	283	3.398	3.500	3.605	3.713	3.824
TOTAL COSTOS DE OPERACIÓN			15.738	15.119	15.572	16.039	16.521

Elaborado por: Miguel López

6.5 PRESUPUESTO GASTOS FIJOS Y GENERALES

Entre los gastos fijos en que incurriría la microempresa constan los siguientes rubros mensuales: por sueldo más beneficios de ley de un técnico, un administrador y un vendedor; los gastos en suministros de oficina; mantenimiento de equipos de computación; pago de un seguro que cubre incendio, robo y rotura de maquinaria; pago de servicios básicos, combustible y mantenimiento del vehículo.

El gasto proyectado para los siguientes años se calculó tomando el 3% de inflación; la Tabla con el presupuesto de los gastos fijos se la detalla en la siguiente hoja, (ver Tabla 6.5).

Tabla 6.5
Presupuesto gastos fijos

			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
			Valor anual	Valor anual	Valor anual	Valor anual	Valor anual
GASTOS FIJOS	Cantidad	Precio					
Técnico	1	800	9.600	9.888	10.185	10490	10805
Administrador	1	800	9.600	9.888	10.185	10490	10805
Vendedor /chofer	1	283	3.398	3.500	3.605	3.714	3.825
Suministros de oficina		80	960	989	1.018	1.049	1.080
Mantenimiento de equipos		200	2.400	2.472	2.546	2.623	2.701
Seguro		117	1.404	1.446	1.490	1.534	1.580
Agua potable		42	504	519	535	551	567
Luz eléctrica		25	300	309	318	328	338
Teléfono		34	408	420	433	446	459
Combustible		124	1.488	1.533	1.579	1.626	1.675
Mantenimiento de vehículos		20	240	247	255	262	270
TOTAL GASTOS FIJOS			30.302	31.211	32.148	33112	34.106

Elaborado por: Miguel López

6.6 FINANCIAMIENTO DE LA INVERSION

El costo total del proyecto es de \$ 43.625, este será financiado en un 100% con los aportes del pequeño productor, el que espera un rendimiento del 20% si el mismo genera utilidades durante los 5 años proyectados, en el caso de no generar utilidades queda a condición del productor si recibe el 20% sobre la inversión realizada; el 20% del rendimiento esperado es el resultado de la tasa pasiva de 3%, la inflación del 3,5%, el riesgo país de 7,5%, y un riesgo del negocio del 6%; en la (Tabla 6.6) se observa los porcentajes de financiamiento de cada activo.

Tabla 6.6
Financiamiento de la Inversión

ACTIVOS FIJOS	FINANCIAMIENTO PROPIETARIO	% PART.
Planta de producción y bodega con acabados	4.800	11%
Mini camión Hyundai H100	13.000	30%
Furgón con refrigeración Autometal	2.184	5%
Equipos de oficina marca ATU		
Escritorio	500	1%
Silla ejecutiva	180	0%
Silla para visitantes	240	1%
Archivador aéreo	50	0%
Basurero metálico	11	0%
Equipos de computación		
Computadora portátil Toshiba S5905	1.300	3%
Impresora láser a color Hp	121	0%
Telefax Panasonic	159	0%
Teléfono Panasonic	116	0%
EQUIPO PARA ELABORACIÓN DE YOGURT		
Incubadora de yogurt para 120 Litros	2.550	6%
Quemador industrial mediano	220	1%
Centralina para tres tanques de gas	200	0%
Plataforma en plancha antideslizante de aluminio	1.250	3%
Envasadora manual por gravedad	750	2%
Mesa de trabajo en acero inoxidable	650	1%
Descremadora eléctrica para 125 litros	2.600	6%
Conjunto elemental de control de calidad	380	1%
Refrigerador vertical de dos puertas para 150 litros	2.800	6%
Lavadora manual para botellas	966	2%
ACTIVOS DIFERIDOS		
Gastos de instalación	1.237	3%
Registro sanitario del producto	294	1%
Permiso sanitario de funcionamiento, permiso ambiental y patente municipal	387	1%
Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual	54	0%
Promoción		
Volantes	800	2%
Imanes para refrigerador	240	1%
Peluche bordado	600	1%
Investigación de mercado		
Tiempo Utilizado	850	2%
Logística	300	1%
ACTIVOS CORRIENTES		
Capital de operación	3.837	9%
TOTAL INVERSIÓN	43.625	100%

Elaborado por: Miguel López

El capital de trabajo para financiar los costos y gastos de producción en el período mensual es de \$3837, en la Tabla 6.7 se observa una proyección para 5 años del capital de trabajo.

Tabla 6.7
Proyección del capital de trabajo

Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Activos Fijos	35.027	-	-	-	-
Total Activos Diferidos	4.761	952	952	952	952
ACTIVOS CORRIENTES					
Capital de operación	3.837	3.785	3.823	3.862	3.902
TOTAL INVERSION	43.625	4.737	4.775	4.814	4.854
Costos y Gastos					
Total Costos De Operación	15.738	15.119	15.572	16.039	16.521
Total Gastos Fijos	30.302	30.302	30.302	30.302	30.302
TOTAL COSTOS Y GASTOS	46.041	45.421	45.875	46.342	46.823

Elaborado por: Miguel López

6.7 PRESUPUESTO DE VENTAS

Las ventas para el primer año con un precio de \$3,10 establecido en el estudio de marketing y una cantidad de 37.200 litros al año, genera un ingreso anual de \$ 115.320, se proyecta para cada año un incremento en precio de 10 centavos, se mantiene la misma cantidad producida para los siguientes años.

El presupuesto de ventas proyectado se lo observa en la (Tabla 6.8) en la siguiente página .

Tabla 6.8
Proyección presupuesto de ventas

Año 1				
CONCEPTO	Unidad	Precio venta unitario	Cantidad anual litros	Valor ingreso anual
Venta de yogurt	Lts	3,10	37.200	115.320
Valor residual de la inversión	0%			
INGRESOS				115.320

Año 2				
CONCEPTO	Unidad	Precio venta unitario	Cantidad anual litros	Valor ingreso anual
Venta de yogurt	Lts	3,20	37.200	119.040
Valor residual de la inversión	0%			
INGRESOS				119.040

Año 3				
CONCEPTO	Unidad	Precio venta unitario	Cantidad anual litros	Valor ingreso anual
Venta de yogurt	Lts	3,30	37.200	122.760
Valor residual de la inversión	0%			
INGRESOS				122.760

Año 4				
CONCEPTO	Unidad	Precio venta unitario	Cantidad anual litros	Valor ingreso anual
Venta de yogurt	Lts	3,40	37.200	126.480
Valor residual de la inversión	0%			
INGRESOS				126.480

Año 5				
CONCEPTO	Unidad	Precio venta unitario	Cantidad anual litros	Valor ingreso anual
Venta de yogurt	Lts	3,50	37.200	130.200
Valor residual de la inversión	0%			
INGRESOS				130.200

Elaborado por: Miguel López

6.8 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO

El resultado de las ventas proyectadas nos da en el primer año \$115.320 y para los siguientes periodos se realiza una proyección de crecimiento del 3% anual; esto considerando que el volumen de producción se mantiene en 37200 litros anuales y el precio de venta inicia en \$3,10 para el primer año y para los siguientes años se incrementa 10 centavos al mismo.

La utilidad bruta generada en el primer año representa el 86% de la ventas, del segundo al quinto año proyectado representa el 87%.

La utilidad operacional representa el 55% para el primer año proyectado, el 56% para el segundo y tercer año proyectados y el 57% para el cuarto y quinto año de la proyección.

No se tienen gastos financieros debido a que no se han utilizado fuentes externas de financiamiento.

Se calculó la participación a trabajadores que corresponde al 15% de la utilidad bruta antes de impuestos y participaciones; y luego se calculó el impuesto a la renta que corresponde al 25% de la utilidad neta.

Finalmente la utilidad neta después de impuestos representó en el primer año el 35%, y para los siguientes años proyectados el 36%.

El estado de pérdidas y ganancias proyectado se lo observa en la (Tabla 6.9).

Tabla 6.9
Estado de Pérdidas y ganancias proyectado

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS NETAS TOTALES		115.320	119.040	122.760	126.480	130.200
COSTO DE VENTAS		15.738	15.119	15.572	16.039	16.521
Utilidad (pérdida) bruta en ventas		99.582	103.921	107.188	110.441	113.679
GASTOS FIJOS Y GENERALES						
Sueldos, mantenimiento, gastos generales		30.302	31.211	32.148	33.112	34.106
Utilidad (pérdida) Neta en ventas		69.279	72.710	75.040	77.328	79.574
Gasto depreciación y amortización		5.921	6.358	6.358	5.466	5.466
Utilidad (pérdida) Neta en operaciones		63.358	66.352	68.682	71.862	74.108
GASTOS FINANCIEROS		-	-	-	-	-
Utilidad (pérdida) neta antes de impuestos y participaciones		63.358	66.352	68.682	71.862	74.108
EMPLEADOS Y OBREROS	15%	9.504	9.953	10.302	10.779	11.116
Utilidad neta del período antes del pago al imp. a la renta		53.854	56.399	58.380	61.083	62.992
IMPUESTO A LA RENTA	25%	13.464	14.100	14.595	15.271	15.748
UTILIDAD NETA DESPUÉS DE IMPUESTOS		40.391	42.299	43.785	45.812	47.244
		35%	36%	36%	36%	36%

Elaborado por: Miguel López

6.9 FLUJO DE CAJA

La empresa proyecta un flujo de caja positivo cada año, el efectivo generado por ventas será por cobro al contado, todas las ventas se recuperan dentro del mismo mes en que se realizan; no existe crédito para los clientes ya que se entregara el producto a domicilio.

De igual manera el pago a proveedores se realiza al contado, es decir dentro del mismo mes en el que se realizaron las compras; el costo de producción de la leche tiene que ser recuperado de manera inmediata para continuar con el ciclo normal de producción de la misma.

En el flujo de caja se detalla el ingreso de efectivo que corresponde al aporte del propietario por \$ 43.625, que cubre en el primer año las compras realizadas de adecuaciones, activos fijos, diferidos y capital de operación para el funcionamiento del negocio.

El saldo inicial de caja corresponde a \$3000 que son aportados en efectivo por el propietario; anualmente los flujos de caja se van acumulando hasta terminar en el quinto año con un acumulado de efectivo por \$360.778; todos los flujos acumulados de caja se reinvertirán en la operación del negocio.

El flujo de caja proyectado para 5 años se lo observa en la (Tabla 6.10) en la página siguiente.

Tabla 6.10
Flujo de caja proyectado

PERIODO ANUAL	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Operativos		115.320	119.040	122.760	126.480	130.200
Préstamo		-				
Aporte de capital (*)		43.625				
Total ingresos:		158.945	119.040	122.760	126.480	130.200
EGRESOS:						
1. Inversiones: (por realizar)						
Infraestructura de construcciones y adecuaciones		4.800				
Maquinarias, equipos e implementos		27.550				
Equipamiento administrativo		2.677				
Activos diferidos		4.761				
Capital de operación		3.837	3.861	3.977	4.096	4.219
Total inversiones		43.625	3.861	3.977	4.096	4.219
2. Costos						
Costos de operación		15.738	15.119	15.572	16.039	16.521
Total costos:		15.738	15.119	15.572	16.039	16.521
2. GASTOS						
Gastos fijos y generales		30.302	31.211	32.148	33.112	34.106
Total gastos:		30.302	31.211	32.148	33.112	34.106
Total egresos:		89.665	50.191	51.697	53.248	54.845
FLUJO OPERACIONAL (Ingresos -Egresos)		69.279	68.849	71.063	73.232	75.355
PAGO DE PRESTAMOS						
Intereses del préstamo		-	-	-		
Amortización de capital		-	-	-		
Subtotal		-	-	-	-	-
SALDO INICIAL CAJA		3.000	72.279	141.128	212.191	285.424
SUPERAVIT / DEFICIT		69.279	68.849	71.063	73.232	75.355
SALDO ACUMULADO CAJA		72.279	141.128	212.191	285.424	360.778

Elaborado por: Miguel López

6.10 BALANCE GENERAL PROYECTADO

Mediante esta instantánea, se organiza y resume lo que posee la empresa, para una proyección de 5 años.

Dentro de la estructura del activo, el principal rubro corresponde al corriente en donde tenemos únicamente la cuenta de caja con los saldos acumulados que va generando el flujo anualmente.

En el activo fijo se detallan toda la maquinaria, equipos de oficina y vehículo; y en el activo diferido tenemos todos los gastos incurridos para el inicio del funcionamiento del negocio.

En la composición de pasivo tenemos los impuestos generados por la participación a trabajadores y a la renta; también se tiene un valor proyectado a pagar como dividendo al accionista sobre las utilidades acumuladas generadas en cada año (en promedio un 50% de la utilidad acumulada).

Finalmente en la estructura de patrimonio el negocio se constituye con \$3000 de Capital Social, en la cuenta de Aportes para Futura Capitalización el valor de \$43.625 que corresponde al aporte entregado por el propietario para el inicio del negocio; en la cuenta de utilidad de ejercicio el resultado que se genera en cada período y en la cuenta de utilidades acumuladas el valor generado por las ganancias del período anterior.

El balance general proyectado para 5 años se lo observa en la (Tabla 6.11) en la siguiente página.

Tabla 6.11
Balance General proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE	72.279	141.128	212.191	285.424	360.778
Caja	72.279	141.128	212.191	285.424	360.778
ACTIVO FIJO	35.027	30.058	24.652	20.138	15.624
Instalaciones	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Maquinaria	12.366	12.366	12.366	12.366	12.366
Equipo de oficina	981	981	981	981	981
Equipo de computación	1.696	1.696	1.696	1.696	1.696
Vehículo	15.184	15.184	15.184	15.184	15.184
Depreciación acumulada	-	4.969	10.375	14.888	19.402
ACTIVOS DIFERIDOS	4.761	3.809	2.857	1.905	952
Gastos de instalación	1.237	1.237	1.237	1.237	1.237
Registro sanitario del producto	294	294	294	294	294
Permiso sanitario de funcionamiento, permiso ambiental y patente municipal	387	387	387	387	387
Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual	54	54	54	54	54
Promoción					
Volantes	800	800	800	800	800
Imanes para refrigerador	240	240	240	240	240
Peluche bordado	600	600	600	600	600
Investigación de mercado					
Tiempo Utilizado	850	850	850	850	850
Logística	300	300	300	300	300
- Amortización acumulada	-	952	1.905	2.857	3.809
TOTAL ACTIVOS	112.067	174.995	239.700	307.466	377.355
PASIVOS					
PASIVO CORRIENTE	25.052	45.680	66.601	88.555	111.200
Impuesto a la renta	13.464	14.100	14.595	15.271	15.748
Participación trabajadores	9.504	9.953	10.302	10.779	11.116
Beneficios sociales	-	-	-	-	-
Obligaciones bancarias	-	-	-	-	-
Dividendos por pagar accionistas	2.084	21.628	41.704	62.505	84.336
TOTAL PASIVO	25.052	45.680	66.601	88.555	111.200
PATRIMONIO					
Capital Social	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Aportes futura capitalización	43.625	43.625	43.625	43.625	43.625
Utilidad acumulada ejercicios anteriores	-	40.391	82.690	126.475	172.287
Utilidad del ejercicio	40.391	42.299	43.785	45.812	47.244
TOTAL PATRIMONIO	87.015	129.315	173.099	218.911	266.155
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	112.067	174.995	239.700	307.466	377.355

Elaborado por: Miguel López

6.11 CÁLCULOS E INDICADORES FINANCIEROS.

El período de recuperación de la inversión PRI, es un indicador que permite medir el plazo de tiempo en que se recuperaran los flujos netos de efectivo de la inversión inicial, en el caso del proyecto el período de recuperación de la inversión será en dos años y medio, ver la (Tabla 6.12) en la que se muestra el cálculo del PRI.

Tabla 6.12
Período de recuperación de la inversión

Año	Nuevas Inversiones	Costo Operación	Inversión Repos.	Egresos y Gastos	Costo Financiero	TOTAL EGRESOS	TOTAL INGRESOS
1	35027	15.738	5.921	30.302	-	86.988	115.320
2		15.119	6.358	31.211	-	52.688	119.040
3		15.572	6.358	32.148	-	54.078	122.760
4		16.039	5.466	33.112	-	54.618	126.480
5		16.521	5.466	34.106	-	56.092	130.200
					Total	304.465	613.800
					Ingresos/5años		122.760
					Cálculo de Período Retorno (%Egr./Ing)		2,48016506

Elaborado por: Miguel López

El proyecto no requiere de financiamiento, por lo que no se genera una tasa de costo, ya que se lo realiza con los aportes del Señor ganadero; tomaremos el caso de que el inversionista quiere un 20% de interés adicional sobre el aporte, esto permitirá calcular el valor actual neto (VAN), para comprobar que tan rentable es el

proyecto; el resultado obtenido es positivo, siendo mayor a 0, lo que quiere decir que vale la pena efectuar el proyecto.

El Valor actual (VA) del proyecto de \$ 126.652, este corresponde al valor presente de los flujos proyectado para cinco años a una tasa del 20%, lo que significa que el proyecto generara valor.

La tasa interna de retorno (TIR), es la tasa de rendimiento que resume los beneficios del proyecto, esta depende de los flujos de efectivo calculados para la inversión, la tasa interna de retorno del 236%, demuestra que existe un buen retorno de la inversión al ser mayor a la tasa de descuento, y por lo tanto el proyecto es factible y rentable.

A continuación se observa en la Tabla 6.13 el cálculo del valor actual (VA), el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR).

Tabla 6.13
Cálculo del VA, VAN y TIR

Año	TOTAL EGRESOS	TOTAL INGRESOS	Flujo neto (In. T. - Eg. T.)	Factor dscto. (20%)	FLUJO NETO ACTUAL
1	86.988	115.320	- 28.332	0,83333333	- 23.610
2	52.688	119.040	66.352	0,69444444	46.078
3	54.078	122.760	68.682	0,5787037	39.746
4	54.618	126.480	71.862	0,48225309	34.656
5	56.092	130.200	74.108	0,40187757	29.782
	304.465	613.800	252.672		126.652

Elaborado por: Miguel López

La relación beneficio - costo del proyecto es de 1,88, lo que demuestra que los ingresos netos del proyecto son superiores a los egresos netos, por lo que el proyecto genera riqueza para el inversionista y trae un beneficio social al consumidor y al medio ambiente; en la Tabla 6.14 se observa el cálculo de la relación beneficio - costo.

Tabla 6.14
Cálculo de la relación beneficio - costo.

TOTAL EGRESOS	TOTAL INGRESOS	Factor dscto. (20%)	Egresos x Fact. Dscto.	Ingresos x Fact. Dscto.
86.988	115.320	1	86.988	115.320
52.688	119.040	0,6944444444	36.589	82.667
54.078	122.760	0,578703704	31.295	71.042
54.618	126.480	0,482253086	26.340	60.995
56.092	130.200	0,401877572	22.542	52.324
			203.755	382.348
Relación Beneficio/Costo			1,88	

Elaborado por: Miguel López

En la Tabla 6.15 se resumen los principales indicadores al evaluar el proyecto.

Tabla 6.15
Indicadores de evaluación del proyecto

Valor Actual Neto (i = 20%)	\$	+	126.652
Tasa interna de retorno	%	>	236%
Relación Beneficio / Costo	20%		1,88
Periodo de retorno	años		2,5

Elaborado por: Miguel López

6.12 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es un indicador que demuestra cuantas unidades se tendrán que vender para cubrir los gastos fijos.

El precio unitario del producto es de \$ 3,10, los costos variables de producir un litro de yogurt son de \$0,42; el margen de contribución unitario es la resta entre el precio unitario y el costo variable unitario; los gastos fijos totales al mes son de \$2.525,20; el punto de equilibrio es el resultado de la división entre los gastos fijos totales y el margen de contribución unitario.

El resultado del análisis demuestra que se deben vender 943 litros al mes para cubrir los gastos fijos de la microempresa. (Ver tabla 6.16)

Tabla 6.16
Cálculo del punto de equilibrio

Precio unitario	Costos variables unitarios	Margen de contribución unitario (P - CV)	Gastos generales (costos fijos totales)	Punto de equilibrio
3,10	0,42	2,68	2.525,20	943,32

Elaborado por: Miguel López

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

- Con el presente proyecto se busca crear una nueva demanda, para no estar en función de un mercado lácteo saturado que utiliza las mismas prácticas, siendo las estrategias de la microempresa las que moldeen la estructura del mercado.
- El proyecto busca no gastar sus recursos en la competencia, la microempresa pretende centrar toda su atención en los clientes y construir una empresa que esté acorde a sus necesidades.
- Las características del producto y del servicio buscan ser una contribución al mejoramiento de la sociedad y del medio, inculcando la importancia una sana alimentación para el cuidado y la buena conservación de la salud, así como también el uso correcto de los recursos para no generar desechos que contaminen y destruyan el ambiente.
- El proyecto demuestra la estrecha relación que existe entre todas las funciones de la empresa y la importancia de que ellas interactúen en un sistema armónico.

- Mediante el análisis administrativo realizado se pudo descubrir como funciona la industria láctea a lo largo de toda la cadena, desde el proceso productivo primario, pasando por la industrialización y finalmente la comercialización; lo que ayudó a tener una mejor perspectiva de lo que sería el proyecto.
- Con el análisis realizado en el marketing estratégico se pudo conocer la importancia de la investigación de mercado para dar un rumbo al proyecto y tener una mejor visión de lo que sería el producto y el servicio; y mediante la macro y micro segmentación, enfocarse en lo que busca el segmento meta, para no desperdiciar recursos.
- El marketing operativo demuestra que está en función directa con el marketing estratégico ya que toda la actividad del mix de marketing se la diseña para satisfacer las necesidades encontradas en el estudio de mercado.
- La producción es una parte fundamental en la estructuración de la microempresa, sirve como una guía de lo que se deberá realizar para utilizar eficientemente los recursos.
- Los resultados encontrados en el análisis financiero reflejan que el presente proyecto es factible y otorga rentabilidad.
- Este trabajo demuestra de una manera práctica la aplicación de los conocimientos adquiridos.

7.2 RECOMENDACIONES

- Al poner en práctica el proyecto, se sugeriría que en los 2 primeros años de se mantenga constante la producción, para lograr un aprendizaje que permita tener una mayor calidad, para buscar desde el tercer año otros segmentos de mercado y proyectarse a elaborar diferentes derivados lácteos.
- Desarrollar un proceso productivo que sea cada vez más eficiente mediante el control de la calidad, la cantidad, el costo y el tiempo.
- Para ampliar el mercado y sacar nuevos productos es importante realizar una investigación estratégica de marketing mediante un estudio de mercado, para escoger adecuadamente los segmentos objetivos y poder planificar eficientemente los recursos de la microempresa.
- Es importante controlar continuamente la cadena de valor de la microempresa para que no existan variaciones que perjudiquen su imagen.
- Cada función de la microempresa debe estar monitoreada constantemente mediante un análisis financiero para lograr una mejor rentabilidad al conocer el valor de los recursos que se emplean a lo largo de todas las actividades.

9. BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. DESS G., LUMPKIN G. (2003). *Dirección Estratégica. Creando ventajas competitivas*. España: McGraw Hill.
2. IDROBO P., RUEDA I. (2001). *Administración de Operaciones*. Quito: Improlisem.
3. HELLRIEGEL D., JACKSON S., SLOCUM J. (2002); *Administración: Un enfoque basado en competencias*. Colombia: Thomson. 9vna. edición.
4. HERNÁNDEZ SAMPIERI R., FERNÁNDEZ COLLADO C., BAPTISTA LUCIO P., (1998); *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill. 2da. edición.
5. KOTLER P., ARMSTRONG G. (2003). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación. 6ta. edición.
6. KOTLER P. (2001). *Dirección De Marketing*, México: Pearson Educación.
7. KOONTZ H., WEIHRICH H. (1998). *Administración. Una perspectiva global*. México: McGraw Hill. 11va. edición.
8. LAMBIN J. J. (1995). *Marketing Estratégico*. España: McGraw Hill. 3era edición.
9. MALHOTRA N. (2004) *Investigación De Mercados*. México: Pearson Educación. 4ta edición.
10. MIRANDA MIRANDA J.J. (2005). *Gestión de Proyectos: evaluación financiera económica social ambiental*. Colombia: MM editores. 5ta. edición.
11. MUÑOZ J. (1978). *La leche y sus derivados*. Quito: CCE.
12. MÉNDEZ ÁLVAREZ C. E. (2001). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Colombia: McGraw Hill. 3era edición.
13. PORTER M. (1987). *Ventaja Competitiva*. México: Editorial Continental.
14. PORTER M. (1994). *Estrategia Competitiva*. México: Editorial Continental.
15. ROBBINS S., COULTER M. (2000). *Administración*. México: Pearson Educación. 6ta. edición.

16. SAPAG CHAIN N., SAPAG CHAIN R. (2003). *Preparación y Evaluación De Proyectos*. México: McGraw Hill. 4ta edición.
17. STANTON W., ETZEL M., WALKER B. (2000). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw Hill. 11va. edición.
18. THOMPSON A., STRICKLAND A. (2004), *Administración Estratégica*. México: McGraw Hill, 13va. edición.
19. EARLY RALPH. (1998). *The Technology of dairyProducts*. USA: Aspen Publishers, Inc. 2da edición.
20. WILEY JOHN. (1983). *Milk Production and Processing*. New York: Library of Congress Catalog Card. 10ma edición.

Revista

21. EL COMERCIO. (2006). *El destape de las Pequeñas y medianas empresas*. Revista Líderes. N.34.

Internet

22. [<http://www.agrytec.com>]
23. [<http://www.iica.com>]
24. [<http://www.acindec.com>]
25. [<http://www.agroecuador.com>]
26. [<http://www.agso.com.ec>]
27. [<http://www.solucionesagricolas.com.ec>]
28. [<http://www.mercaredsostenible.com>]
29. [<http://www.cfn.fin.ec>]
30. [<http://www.bnf.fin.ec>]
31. [<http://www.mipro.gov.ec>]
32. [<http://www.pichincha.gov.ec>]
33. [<http://www.inec.gov.ec>]
34. [<http://www.vistazo.com/especiales/500empresas.pdf>]
35. [<http://www.zonadiet.com/alimentacion/yogurt-ventajas.htm>]

ANEXOS

ANEXO 1

ENTREVISTA AL SR. PABLO PONCE, PROPIETARIO DE LA HACIENDA “SAN IGNACIO” UBICADA EN AMAGUAÑA.

1. Cuál cree usted que sería la actitud de los clientes ante un servicio que ofrece entregar a domicilio yogurt natural en envases retornables de vidrio, elaborado sin químicos, ni preservantes, procesada de manera artesanal, con leche producida orgánicamente?
2. Según su criterio, esta clase de productos orgánicos, procesados artesanalmente, con un servicio de entrega a domicilio, a qué clase de clientes estaría enfocado?
3. La zona del Valle de los Chillos, según el análisis del entorno está constituida por 6 parroquias rurales que pertenecen al Cantón Quito, estas son: Píntag, Amaguaña, Conocoto, La Merced, Alangasí, Guangopolo; además encontramos en el Cantón Rumiñahui 3 Parroquias Urbanas: Sangolquí, San Pedro de Taboada, San Rafael y 2 dos Parroquias Rurales: Cotogchoa, Rumipamba. Según su conocimiento de la zona en qué parroquias debería enfocarse el servicio?
4. Cuál es su apreciación, acerca del estilo de vida del cliente que adquiriera el producto y utilice el servicio que ofrece la empresa?
5. Conforme a las características que tendría la microempresa al elaborar y comercializar el producto, cuáles cree usted que serían los atributos buscados por los clientes?
6. Cuáles cree usted que pueden ser los factores que influyen en la decisión de compra del cliente de este tipo de productos?

ANEXO 2

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESTUDIO DE INVESTIGACION DE MERCADOS

La siguiente encuesta busca conocer su opinión sobre la propuesta de crear una nueva empresa. Por favor le pedimos lea con atención las preguntas y conteste con toda sinceridad.

1. Género. Por favor marque su respuesta con una x
 Femenino Masculino

2. Sector del Domicilio. Por favor marque su respuesta con una x
 Sangolquí San Rafael

3. Edad. Por favor marque su respuesta con una x
 18 a 25 años 51 a 65 años
 26 a 35 años Más de 65 años
 36 a 50 años

4. Educación. Por favor marque su respuesta con una x
 Instrucción Primaria Graduado Universitario
 Graduado de Bachillerato

5. Ocupación. Por favor marque su respuesta con una x
 Empleada/o público Estudiante Ama de casa
 Empleada/o privado Jubilada/o Otros

6. Ingresos. Por favor marque su respuesta con una x
 De 0 a 300 De 601 a 900
 De 301 a 600 Más de 901

7. En su hogar, ¿quién toma la decisión de la compra de alimentos?
Por favor marque su respuesta con una x
 Usted Familiar
 Amigo Otra persona

8. En un día típico, ¿qué alimentos consume, o son la base de su alimentación?
En orden de importancia marque de 1 a 5, siendo 5 el más importante, y 1 el menos importante
 Lácteos (leche, yogurt) Carbohidratos (papas, arroz, granos)
 Frutas Vegetales (lechugas, tomates, brócoli)
 Carnes (pescado, pollo, vaca)

9. El consumo de yogurt, ¿es importante en su alimentación?
Por favor marque su respuesta con una x
- Muy importante
 Más o menos importante
 Nada importante
10. ¿Conoce usted los beneficios que proporcionan a su salud el consumo de yogurt?
Por favor marque su respuesta con una x
- Si Conozco Desconozco
 Conozco algo
11. En su hogar, ¿con qué frecuencia se consume yogurt?
Por favor marque su respuesta con una x
- Todos los días 3 o 4 veces a la semana
 1 o 2 veces a la semana No se consume
12. ¿Cuántos litros semanales de yogurt se consume en su hogar?
Por favor marque su respuesta con una x
- 0 litro 3 litros 6 litros
 1 litros 4 litros 7 litros
 2 litros 5 litros 8 litros
13. En su hogar, ¿cuál es el presupuesto que se gasta mensualmente para la compra de yogurt?
Por favor marque su respuesta con una x
- \$0 Más de \$21
 De \$1 a \$10
 De \$11 a \$20
14. En qué sitio compra sus productos lácteos (leche, queso, yogurt) para su hogar?
Por favor marque su respuesta con una x
- Tienda del barrio
 Supermercados (Santa María, Superrmaxi, Magda, Mi Comisariato)
 Mercado popular
 Otro lugar
15. Al comprar sus productos lácteos (leche, queso, yogurt), ¿qué características son importantes para usted?
En orden de importancia marque de 1 a 4, siendo 4 el más importante, y 1 el menos importante.
- Naturalidad (frescura)
 Precio
 Presentación (empaquete)
 Cantidad

16. Al momento de realizar sus compras, escoge productos orgánicos, producidos sin químicos, que favorezcan a su salud?
Por favor marque su respuesta con una x
- Sí escojo alimentos orgánicos, me preocupa mi salud
- No los escojo, pero los incorporaría en mi alimentación para mejorar mi salud
- No me interesan los alimentos orgánicos
17. ¿Considera usted que el reciclar o reutilizar los envases de los productos que consume es importante para cuidar el medio ambiente?
Por favor marque su respuesta con una x
- Sí considero importante
- Lo considero más o menos importante
- Considero que no es importante
18. ¿Estaría usted interesado en contar con un servicio que le ofrece entregar en su hogar, yogurt natural, elaborado sin ningún procesamiento artificial (sin preservantes, estabilizantes, espesantes, etc.), con leche producida orgánicamente (sin químicos), en envases retornables de vidrio, para proteger al medio ambiente?.
- Por favor marque su respuesta con una x
- Sí me interesa No me interesa
- Estaría indeciso
19. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 1 litro de yogurt natural elaborado sin ningún procesamiento artificial, con leche producida orgánicamente, entregada en su hogar en un envase retornable de vidrio?
- \$0,50 a \$1,50 \$2,51 a \$3,50
- \$1,51 a \$2,50

Muchas Gracias por su Colaboración

ANEXO 3

PUBLICIDAD – VOLANTE INFORMATIVO



Natural, sin químicos ni preservantes

Prepáralo con tu fruta preferida

Alto en proteínas, calcio, vitaminas y minerales

Fortalece tu sistema digestivo e inmunológico

Envase ecológico retornable

 **servicio a domicilio**
2493766 - 096009569



ANEXO 4

PROFORMAS DE PROVEEDORES DE EQUIPOS Y MAQUINARIA INDUSTRIAL PARA LA PRODUCCION LÁCTEA

TECNI AGRO

18 de SEPTIEMBRE 687 y AVDA. 10 de AGOSTO

Edif. LANAFIT - 1er. Piso Alto (esquina)

TELEFAX: (02) 2552-718

VENTAS: ventas@tecni-agro.com

ASIST. TECNICA: asistencia@tecni-agro.com

QUITO – ECUADOR

PROFORMA TEC-047-11

Señor Ing.

MUGUEL LOPEZ

09 687-4327

E-mail: migichumikani@yahoo.com

Quito.

De mi consideración.

Tengo el agrado de cotizarle un conjunto de equipos artesanales para transformación de leche en yogurt para 100-200 Ltrs./día.

CANT.	DETALLE DE LOS EQUIPOS	P. UNITARIO	TOTAL
<u>AREA DE YOGURT</u>			
1	Incubador de yogurt para 120 Ltrs. brutos en acero inox. AISI 304i - 430e, triple pared, agitación por medio de un motoreductor de 22 RPM 110-220 Volt. monofásico, conexiones de entrada y salida de vapor-agua, llave de drenaje y válvula de seguridad para 10 PSI. CONSTRUCCION NACIONAL	\$ 2.550,00	\$ 2.550,00
1	Quemador industrial mediano de hierro fundido, de un solo cabezal, 5 mtrs. de manguera doble lona y válvula de gas CONSTRUCCION NACIONAL	\$ 220,00	\$ 220,00
1	Centralina para tres tanque de gas simultaneo, manómetro, llaves de cierre y válvulas de gas industrial individuales. NO se incluyen cilindros de gas. CONSTRUCCION NACIONAL	\$ 200,00	\$ 200,00
1	Plataforma en plancha antideslizante de aluminio para levantar la yogurtera, estructura en tubo redondo galvanizado, pin-		

	tado con anticorrosivo para un mejor mantenimiento, regatones de nivelación. Altura Total desde el piso 1,20 mtr. Cinco gradas de 25 cmt. Alto, con pisada de 30 cmt. Ancho Plataforma de 1,20 mtr. Ancho X 1,50 mtr. Largo			
	CONSTRUCCION NACIONAL	\$	1.250,00	\$ 1.250,00
1	Envasadora manual por gravedad para 50 litros/parada en acero inox. 304 con llave de salida de 1" y tapa			
	CONSTRUCCION NACIONAL	\$	750,00	\$ 750,00
1	Mesa de trabajo en acero inox. AISI 304, para levantar la envasadora, estructura en tubo redondo galvanizado, pintado con anticorrosivo para un mejor mantenimiento, regatones de nivelación. Medidas: 0,80 mtr. Ancho X 1,50 mtr. Largo X 0,60 Alto			
	CONSTRUCCION NACIONAL	\$	650,00	\$ 650,00
1	Descremadora eléctrica 110 Volts., 60 Hz, con las siguientes características técnicas: Modelo: Elecrem I Capacidad, Ltrs/hora: 125 Bandeja, Ltrs.: 10 Material bandeja: Aluminio anonizado Receptáculos crema/leche: Policarbonato/Plástico Cuerpo de la máquina: Policarbonato/Plástico Número de disco en el BOL: 19 unidades Rotación del BOL, RPM: 8.500 Motor, KW: 0,120 Rango crema/leche descremada: 1/10 Peso, Kg: 5 Altura, cmt.: 20 ancho X 51 alto Accesorios de limpieza: cepillo Herramienta: llave de BOL + pernos de sujeción Repuestos: O'ring			
	MARCA ELECREM, Origen Francia	\$	2.600,00	\$ 2.600,00
1	Conjunto elemental de control de calidad para análisis de derivados lácteos: Prueba de Temperatura: Termómetro 0 a 100°C GERBER, protección de plástica y de alcohol. Prueba de Densidad: Termoláctodensímetro BOECO, mediano, regulado a 15°C., rango 1,015 a 1,040° Quevenne. Probeta graduada plástica 500 ml. Prueba de Salinidad: Saliméetro BOECO, mediano, regulado a 15°C, rango 0 a 50° Baumé. Prueba de Acidez: Acidómetro GERBER, rango 0 a 100° Dornic. 1 Ltrs. Hidroxido de Sodio 0,1 Normal. 100 cc. Fenolftaleina alcohólica 2%.			

Pipeta serológica graduada 10 ml.
Vaso de precipitación plástico 100 ml.

Prueba de Mastitis California Test:

Paleta CMT metálica
1 Ltrs. De reactivo CMT

Elementos Importados	\$	380,00	\$	380,00
-----------------------------	----	--------	----	---------------

TOTAL	\$ 8.600,00
--------------	--------------------

Flete es responsabilidad del cliente, así como carga y descarga.

FORMA DE PAGO: 70% A la firma del Contrato.
30% contra entrega en Quito.

PLAZO DE ENTREGA: 30 Días hábiles.

VALIDEZ DE LA PROFORMA: 15 Días

DR. LUIS ALAVA SCHNABEL
GERENTE TECNIAGRO

INDUSTRIAS DE REFRIGERACIÓN "ALASKA"

Quito – Ecuador

RUC.: 1712028867001

Quito 2011-01-24

Sr. Miguel López

Ponemos a consideración la siguiente cotización:

Un vertical refrigerante rango de trabajo de(+20^a – 2 grados) dos puertas fabricados en acero interior ,y exterior en acero galvanizado inyectados en poliuretano, rodamientos (garruchas) sistema not frost con descongelamiento automático, divisiones graduables. Motor ecológico (gas 134^a) 110v 60hz

Consumo de energía aproximado \$25 a \$35, consta de 6 divisiones graduables de vidrio

1.-vertical dos puertas panorámicas en acero , unidad de ½ hp 60hz

110v..... valor \$2800

capacidad aproximada 150 recipientes de (15x18cm)

Tiempo entrega en 3 días, forma de pago contado

Garantía 12 meses en defectos de fabricación

Cualquier duda pregunta llámenos o visítenos estaremos gustosos atenderlo

Nota las medidas serán luego confirmadas

Realizamos visita sin compromiso

Fábrica: Calle Jaime Roldos Aguilera N2-03 Telf. 2 345 395 – Fax: 2 349 098 **atención al cliente .: 099 471 745.**

Almacén: Andrés Pérez S10-151 y Virgilio Castillo Sector Chiriyacu Telf.: 3121-462

Sto. Domingo de los Tsachilas: Av. Quevedo Sector La Virgen edificio MADECO Telf.: - 3710641-2 345 395

www.alaskarefrigeracion.ec

FUNCONQUERUCOM – QUESERAS BOLÍVAR

COTIZACIÓN.

FUNCONQUERUCOM

EMPRESA:

ATENCION SR. MIGUEL LOPEZ

CI: 1713171309

ENVIADO POR: FAUSTO LOPEZ

FECHA Quito, 2 de Marzo 2011

CANT.	VARIEDAD	PREC/UNIT.	TOTAL
10	Fermentos YO-MIX 883 50DCU para inoculación directa 500 litros	13,84	138,40

Subtotal 12 % 138,40

Sutotal 0% -

12% IVA 16,61

SUMA TOTAL 155,01

FAVOR EMITIR EL CHEQUE A NOMBRE DE FUNCONQUERUCOM

CTA. CTE. : BCO. PICHINCHA 3437451304

SOMOS EXCENTOS DE RETENCIONES

ATENTAMENTE

Fausto López

FUNCONQUERUCOM - QUESERAS DE BOLIVAR

INDUSTRIAS ANDINO

Estimado Sr. López

A continuación detallo la información por usted solicitada.

Si necesita mayor información no dude en contactarse con nosotros..

NOTA: LOS PRECIOS NO INCLUYEN IVA

FORMA DE PAGO: 50% firma del contrato 50% contra entrega

VALIDEZ DE LA OFERTA: 30 días

PLAZO DE ENTREGA: 15 días

MUEBLE LAVADORA MANUAL	1	
MATERIALES		
100% acero Inoxidable		
DIMENSIONES		
frente 230 cms, fondo 60 cms, alto 195 cms		
2 pozos profundos		
luces dicroicas para iluminación		
1 bandeja grande para platos sucios		
1 pozo para agua caliente con jabón		
1 pozo para agua limpia para enjuagar los platos		\$ 996.00

NAVCATRADING CORP. S.A.



NAVCATRADING CORP. S.A.

Importaciones • Representaciones • Comercialización

Urbanización Dammer 2 Gonzalo Zaldumbide N49-96 y Calle "C"
 Telefax: (593-2) 2 405 461 Telf.: 2 811 900 Cel.: 08 458 3055
 E-mail: navcasa@cablemodem.com.ec
 Quito - Ecuador

RUC: 1791728637001

Fecha: 13 de Mayo de 2011 **PROFORMA No. 0000977**
 Señores: SR. MIGUEL LOPEZ Teléfono: 2455-716
 RUC/CED. 1713171369 Forma de pago: CONTADO
 Ciudad: QUITO Tiempo de entrega: INMEDIATO
 Att: SR. MIGUEL LOPEZ Validez de la oferta: 8 DIAS

CANT.	DESCRIPCION	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
552	Envases de vidrio 1000cc alimentos redondo	1,00	552,00
552	Tapa metálica twis off No. 63mm dorada	0,12	66,24
	Empacadas: 46 cajas por 12 undiades		
		Transacciones netas con tarifa 0	-
		Transacciones netas con IVA	618,24
		I.V.A. 0%	-
		Valor I.V.A.	74,19
		TOTAL A PAGAR	692,43

FIRMA AUTORIZADA
 Cientos noventa y dos con 43/100 dólares exactos

SON:

ANEXO 5

COSTO DE PRODUCCIÓN DE 100 LITROS DE LECHE POR DÍA

<u>Artículo:</u>	<u>Valores por día</u>
<u>Residuos alimenticios para alimentación de bobinos</u>	
Cáscara de banano	\$ 2.90
Brócoli	
Cáscara de naranja	
Afrecho, trigo, desechos	
<u>Otros alimentos</u>	
Soya \$ 0.24	\$ 0.315
Palmiste \$ 0.075	
Afrechillo desecho trigo	\$ 0.17
Alfalfa deshidratada	\$ 0.18
Melasa tanque 55 galones	\$ 0.37
Tanque \$ 70.00	
<u>Vitaminas y minerales</u>	
Azufre	\$ 0.06
Suplemento de levadura	\$ 0.19
Fuente de calcio carbonato, fosfato	\$ 0.43
Calfobite suplemento vitamina	\$ 0.77
<u>Otros gastos</u>	
Tanque de nitrógeno	
semen \$ 22.85	\$ 0.25
Agua acequia bebedor vacas	\$ 2.00
Gasolina	\$ 2.00
Mano de obra parcial	\$ 2.40
Abono fertiza	\$ 0.48
Teléfono, luz, gas	\$ 0.59
Gran Total:	\$ 17.00

ANEXO 6

CERTIFICADO DE ASISTENCIA AL II FORO
DEL SECTOR LECHERO ECUATORIANO



ANEXO 7

DIPLOMA OBTENIDO POR LA PARTICIPACIÓN EN EL PRIMER CONGRESO INTERNACIONAL EFICIENCIA EN LECHERÍA

