PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INTRODUCCIÓN DE UNA NUEVA MARCA COMUNITARIA DE LÁCTEOS Y DERIVADOS EN EL CANTÓN ALAUSÍ

LUIS EDGAR DAQUILEMA AUCANSHALA

DIRECTOR: PHD. CARLOS ANIBAL MANOSALVAS VACA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

ESTRATEGIA Y ARQUITECTURA EMPRESARIAL

QUITO, ABRIL – 2024

DIRECTOR:

PhD. Carlos Ernesto Manosalvas Vaca

LECTORES:

PhD. Ramiro Mauricio Soria Cubillo

Mgtr. Torres Escobar Vicente Adrián

Dedicatoria

Con profundo agradecimiento y cariño, dedico esta tesis de maestría a mis queridos padres, Chawita y Madachita, cuyo inquebrantable apoyo ha sido mi fuente de fortaleza a lo largo de este viaje académico. A mis amados hermanos, Segundo, Juana y Manuel, les agradezco por sus valiosos consejos, los cuales han sido faros que han iluminado mi camino hacia la realización de mis sueños. De manera especial, mi gratitud se extiende a Inés y Jessica, quienes han estado presentes en cada etapa de este proceso, brindándome su apoyo incondicional. Este logro no solo es mío, sino también de quienes han compartido conmigo su amor, aliento y sabiduría.

Agradecimiento

Agradezco a Dios, por guiarme en cada paso que doy día a día.

A mis padres, hermanos, cuñados y mis sobrinos queridos por ser mi inspiración.

A mi tutor, PhD. Carlos Manosalvas por guiarme en el proceso de desarrollo de este proyecto de investigación.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que contribuyeron de manera significativa a la realización de esta tesis de maestría.

Contenido

Dedicatoria III

Agradecimiento IV

Contenido V

Índice de tablas IX

Índice de figuras XII

Resumen Ejecutivo XIII

Abstract XIV

1. INTRODUCCIÓN 1

2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO 2

3. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA Y OBJETIVO DEL PROYECTO 2

4. MARCO TEÓRICO 4

4.1 Plan de Negocios 4

4.1.1 Definición de plan de negocios 4

4.1.2 Importancia del Plan de Negocios 6

4.2 Modelo de Plan de Negocios 8

4.2.1 Misión 8

4.2.2 Visión 8

4.2.3 Valores 8

4.2.4 Estrategia 9

4.2.5 Análisis interno y externo 9

5. METODOLOGÍA Y ANÁLISIS 9

6. ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO 10

6.1 Objetivos del plan de negocios 11

6.1.1 Objetivo general 11

6.1.2 Objetivos específicos 11

6.2 Misión y visión de El Mishki S.A. 11
6.2.1 Misión 11
6.2.2 Visión 11
6.3 Valores 12
6.4 Código de ética 12
6.5 Presentación de la empresa 12
6.5.1 Quiénes somos 13
6.5.2 Qué hacemos 13
6.5.3 Quiénes son nuestros clientes 13
6.5.4 Contacto 13
6.6 Enfoque 13
6.7 Formulación del problema 14
6.7.1 Sistematización del problema 15
6.8 Importancia del plan de negocios 15
7. MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN 16
7.1 Análisis del mercado 16
7.1.1 Segmento del mercado 16
7.1.2 Fórmula 16
7.1.3 Metodología, aplicación y análisis del consumo de lácteos 17
7.2 Mercado de Oferta 26
7.3 Análisis del mercado de demanda en el cantón Riobamba 29
7.3.1 Clasificación 29
7.3.2 Elementos que alteran la demanda 29
7.3.3 Demanda actual 30
7.3.4 Demanda potencial 31
7.3.5 Proyección de la demanda 31

7.3.6 Demanda potencial 32

7.4 Demanda insatisfecha 33

7.5 Evolución externa e interna del plan de negocios de El Mishki S.A. 34

7.5.1 Análisis PESTEL 34

7.5.2 Matriz de evaluación MEFE y MEFI de la empresa El Mishki S.A. 35

7.6 Matriz del perfil competitivo 37

7.7 Presentación del bien 38

7.7.1 Descripción de los productos 39

7.7.2 Identidad cromática 39

7.8 Estrategia de marketing 41

7.8.1 Producto 42

7.8.2 Precio 43

7.8.3 Plaza 43

7.8.4 Proveedores 43

7.9 Compradores 44

7.10 Comercialización 44

7.11 Estrategia de marketing enfocada en el posicionamiento, comercialización distribución y promoción. 45

8. ASPECTOS TECNOLÓGICOS DEL PROYECTO 47

8.1 Estudio administrativo 47

8.1.1 Estructura orgánica administrativa 47

8.1.2 Manual de funciones por puesto 48

8.3 Ubicación del proyecto 52

8.4 Tipo de empresa 52

8.5 Requisitos legales 53

8.5.2 Derechos del socio/accionista 54

9. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO 55
9.1 Inversión inicial 55
9.2 Balance General 55
9.3 Estado de resultado - proyectado 57
9.4 Flujo de cajas 58
9.5 Estado de pérdidas y ganancias proyectado 59
9.6 Pay Back proyectado 60
9.7 Valor Actual Neto 61
9.8 Tasa Interna de Retorno – TIR 61
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 63
10.1 Conclusiones 63
10.2 Recomendaciones 64
11. BIBLIOGRAFÍA 65

Índice de tablas

Tabla 1. *Definición de plan de negocios* 5

Tabla 2. *Proceso de recolección y análisis de datos* 10

Tabla 3. *Valores, metas y principios* 12

Tabla 4. *Presentación de la empresa El Mishki S.A.* 13

Tabla 5. *Procedencia de los consumidores – parroquias urbanas del cantón Riobamba* 17

Tabla 6. *Edad de los potenciales consumidores* 18

Tabla 7. *Género de los potenciales consumidores* 18

Tabla 8. *Estado civil de los potenciales consumidores* 18

Tabla 9. *Nivel de instrucción de los potenciales consumidores* 18

Tabla 10. *Consumo de lácteos en las parroquias urbanas del cantón Riobamba* 19

Tabla 11. *Frecuencia del consumo de queso* 19

Tabla 12. *Frecuencia de consumo del yogurt* 19

Tabla 13. *Frecuencia de consumo de leche* 20

Tabla 14. *Lugares donde habitualmente compran los productos lácticos* 20

Tabla 15. *Atributos para la compra del queso* 20

Tabla 16. *Atributos para la compra del yogurt* 21

Tabla 17. *Atributos para la compra de la leche* 21

Tabla 18. *Compra de litros de leche a la semana* 21

Tabla 19. *Compra de quesos a la semana* 22

Tabla 20. *Compra de yogurt a la semana* 22

Tabla 21. *Precio que pagaría el consumidor por el litro de leche* 22

Tabla 22. *Precio que pagaría el consumidor por una unidad de queso* 23

Tabla 23. *Precio que pagaría por el litro de yogurt* 23

Tabla 24. Presupuesto para el consumo semanal de productos lácteos 23
Tabla 25. *Empaque para la leche* 24
Tabla 26. *Empaque del yogurt* 24
Tabla 27. *Empaque para el queso* 24
Tabla 28. *Medios de difusión* 24
Tabla 29. *Principales competidores de leche UHT* 26
Tabla 30. *Principales competidores del queso* 27
Tabla 31. *Principales competidores de yogurt de litro* 28
Tabla 32. *Tamaño y crecimiento poblacional del cantón Riobamba* 29
Tabla 33 *Determinación de la demanda actual* 30
Tabla 34. *Demanda potencial* 31
Tabla 35. *Proyección de la demanda de productos lácteos* 31
Tabla 36. *Precio promedio de los productos lácteos* 32
Tabla 37. *Consumo por personas de productos lácteos* 33
Tabla 38. *Demanda potencial de productos lácteos* 33
Tabla 39. *Demanda insatisfecha de productos lácteos* 33
Tabla 40. *Análisis PESTEL + competitividad de la industria láctea en el Ecuador* 34
Tabla 41. *Matriz MEFE y MEFI de la empresa El Mishki S.A.* 35
Tabla 42. Matriz del perfil competitivo para la empresa El Mishki S.A. 37
Tabla 43. *Detalles de los productos lácteos de El Mishki S.A.* 39
Tabla 44. *Información nutricional de la leche UTH* 42
Tabla 45. *Información nutricional del queso fresco 500 g* 42
Tabla 46. *Información nutricional de yogurt de fresa 1 litro* 43
Tabla 47. *Perfil del Gerente General de El Mishki* 48
Tabla 48. *Perfil del Jefe de Ventas de El Mishki* 48
Tabla 49. *Perfil del vendedor de El Mishki* 48

Tabla 50. *Perfil del/la Secretario/a de El Mishki* 49

Tabla 51. *Perfil del/la Contador/a de El Mishki* 49

Tabla 52. *Perfil del jefe de producción de El Mishki* 49

Tabla 53. *Perfil del técnico agroindustrial de El Mishki* 50

Tabla 54. *Perfil del laboratorista de El Mishki* 50

Tabla 55. *Perfil del bodeguero de El Mishki* 50

Tabla 56. *Perfil del obrero de El Mishki* 50

Tabla 57. *Perfil del conserje de limpieza de El Mishki* 51

Tabla 58. *Perfil del guardia de El Mishki* 51

Tabla 59. *Perfil del chofer de El Mishki* 52

Tabla 60. *Inversión inicial de El Mishki S.A.* 55

Tabla 61. *Balance general de El Mishki S.A.* 55

Tabla 62. *Estados de resultado - proyectado a 5 años de El Mishki S.A.* 57

Tabla 63. *Flujo de cajas de El Mishki S.A.* 58

Tabla 64. *Estados de pérdidas y ganancias proyectado de El Mishki S.A.* 59

Tabla 65. *Pay back proyectado el Mishki S.A.* 60

Tabla 66. *Pay Back con el periodo de recuperación descontado de El Mishki S.A.* 60

Índice de figuras

Figura 1. *Marca de El Miski S.A.* 12

Figura 2. *Logotipo de El Mishki S.A.* 39

Figura 3. *Prototipo de la leche UTH de 1 litro con envase de cartón y tapa* 40

Figura 4. *Prototipo del queso fresco de 500 g con un envase de funda hermética.* 41

Figura 5. *Prototipo del yogurt sabor natural de 1 litro con envase de botella plástica.* 41

Figura 6. *Estrategias de Posicionamiento de EL Mishki S.A.* 45

Figura 7. *Estrategias de comercialización* 45

Figura 8. *Estrategias de distribución* 46

Figura 9. *Estrategias de promoción* 46

Figura 10. *Estructura orgánica de El Mishki* 47

Figura 11. *Ubicación del proyecto* 52

Resumen Ejecutivo

El Plan de negocios para la puesta en marcha de la marca El Mishki S.A. en la industria de lácteos y derivados en el cantón Riobamba, tiene como finalidad elaborar un plan para la introducción de una nueva marca de lácteos y derivados en el cantón Alausí. La empresa busca comercializar lácteos con un alto valor nutricional y sabor excepcional, utilizando componentes naturales a través de un proceso de producción sostenible. Entre los principales problemas es la falta de procesos de transformación de la leche en derivados como: queso, yogurt y leche UTH en el Cantón Alausí. El plan incluye una estructura administrativa detallada, evaluación financiera del proyecto y estrategias de mercadeo para el mercado local. El proyecto es viable, factible, sustentable y sostenible en el tiempo, dado que está ubicado en una posición estratégica para impulsar el avance de la comunidad de Santa Lucía, en el cantón Alausí. Además, contará con capital propio y financiamiento a través del apalancamiento financiero, lo que le permitirá adquirir los insumos tecnológicos para los procesos de transformación de la leche y la contratación de recursos humanos para su operación.

Palabras claves: Plan de negocios, Lácteos, Comunidad Santa Lucia, Cantón Alausí.

Abstract

The business plan for the launch of the El Mishki S.A. brand. in the dairy and derivatives industry in the Riobamba canton, its purpose is to develop a plan for the introduction of a new brand of dairy and derivatives in the Alausí canton. The company seeks to market dairy products with high nutritional value and exceptional flavor, using natural components through a sustainable production process. Among the main problems is the lack of processes for transforming milk into derivatives such as cheese, yogurt and UTH milk in the Alausí Canton. The plan includes a detailed administrative structure, financial evaluation of the project and marketing strategies for the local market. The project is viable, feasible, sustainable and sustainable over time, given that it is located in a strategic position to promote the advancement of the community of Santa Lucía, in the Alausí canton. In addition, it will have its own capital and financing through financial leverage, which will allow it to acquire technological inputs for the milk transformation processes and the hiring of human resources for its operation.

Keywords: Business plan, Dairy, Santa Lucía Community, Alausí Canton.

1. INTRODUCCIÓN

El Plan de negocios busca introducir la marca El Mishki S.A. en el mercado de lácteos y derivados en el cantón Riobamba es un proyecto innovador que busca ofrecer productos lácteos de alta calidad y sabor excepcional. La empresa se dedicará a la elaboración de productos lácteos y tiene el compromiso de contribuir al desarrollo sostenible del cantón Alausí.

En la actualidad, la industria láctea es una actividad económica sustancial en el Ecuador, contribuyendo al crecimiento económico del país. La leche y sus derivados son el alimento básico para la alimentación y la salud de la población. Sin embargo, en el cantón Alausí no existen empresas industrializadoras de la leche, lo que representa una oportunidad para la introducción de una nueva marca de lácteos y derivados en el mercado local.

El objetivo principal del Plan de negocios es elaborar un plan para la introducción de una nueva marca de lácteos y derivados en el cantón Alausí. La misión de El Mishki S.A. es ofrecer productos lácteos de alta calidad y sabor excepcional, utilizando ingredientes naturales y procesos de producción sostenibles. La visión de la empresa es convertirse en líder en el mercado local y expandirse a nivel nacional e internacional.

El plan incluye una estructura administrativa detallada, evaluación financiera del proyecto y estrategias de marketing que contribuya el desarrollo de la introducción de la nueva marca en el mercado local. Los objetivos específicos del plan son realizar un análisis de mercado, identificar la factibilidad económica y determinar la inversión total necesaria para la introducción de la nueva marca.

En cuanto a la estructura administrativa, se presenta una descripción detallada de los requisitos legales y los derechos de los socios y accionistas, así como la estructura orgánica de la empresa. Además, se incluye una evaluación financiera del proyecto, que incluye una inversión inicial, balance general, estado de pérdidas y ganancias, estado de resultados proyectados, flujo de caja, pay back, valor actual neto y una tasa interna de retorno, mismo que demuestran la factibilidad de la inversión luego de un análisis exhaustivo. Para ejecutar una nueva marca en el mercado local, se proponen diversas estrategias de marketing, como crear una imagen sólida y atractiva, la realización de

promociones y descuentos, la participación en eventos locales y la colaboración con tiendas y restaurantes locales.

2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO

La comunidad Santa Lucia pertenece a la Parroquia Tixán del cantón Alausí, provincia de Chimborazo, fue constituida jurídicamente mediante Acuerdo Ministerial No. 2937 del 16 de Octubre de 1969, se encuentra ubicada a una altitud de 3776 metros sobre el nivel del mar, forma parte de las 11 comunidades de la Corporación de Organizaciones Campesinas – COCAN (Aña Moyocanlla, Chiniloma, Cocan San Patricio, Curiquinga, El Cortijo, Gulag Huayco, La Silveria, Pungupala Alto, Santa Cecilia, Santa Julia y Santa Lucia).

Por su parte, la comunidad Santa Lucia está ubicado en la zona rural, cuenta con una población de 126 jefes de hogar y un aproximado de 800 personas, son de nacionalidad indígena, forman parte de la cultura Puruhá, han venido conservando sus costumbres y tradiciones, su idioma materno es el Kichwa, se caracterizan por su vestimenta: las mujeres utilizan el sombrero blanco de cintas, las polleras y bayetas, de distintos colores y adornos, lo cual resalta la belleza; y, los hombres el poncho rojo como símbolo de resistencia. Las familias se alimentan de los productos del sector como las habas, papas, leche, oca, cebada, entre otros. Sus fiestas populares son el Pawkar Raymi (Carnavales o Fiesta de florecimiento) y el Inti Raymi (Fiesta al sol).

En los últimos años, los miembros de la comunidad han cambiado la producción de papas, habas, cebada entre otros, por la leche. Es una de las comunidades con mayor producción lechera de sector, pero no cuenta con alguna planta procesadora de lácteos que contribuya en el crecimiento económico, por lo que, en los últimos años ha existido la migración masiva de familias, por la falta de oportunidades laborales y los bajos precios de los productos agrícolas.

3. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA Y OBJETIVO DEL PROYECTO

En las diferentes regiones del Ecuador, la industria láctea ha sido una de las actividades económicas más importantes que contribuye al crecimiento económico del país. La leche y sus derivados son el alimento básico para la nutrición y la salud de la población ecuatoriana. Para abril del año 2021 en el Ecuador se producían 5,70 millones de litros

de leche al día. La provincia con mayor nivel de producción fue Pichincha, que ocupaba el 17,99 % del país y producía 11,27 litros/vaca (INEC, 2021).

Según Carrillo et al. (2021) en la provincia de Chimborazo durante el año 2019 se producían 414.002 litros de leche al día, de los cuales el 30,5% de la producción de la provincia se concentró en el cantón Guano, seguido del cantón Riobamba con el 13,41%, Alausí con el 13,28%, Colta con el 11,95%, Guamote con el 8,71% y Chunchi con el 5,7% y el resto de los cantones con el 16,40%. Mientras tanto, la provincia de Chimborazo para el año 2021 tenía 79.316 vacas de ordeño, producían 533.810 litros al día, el rendimiento fue de 6,73 litros/vaca, tuvo una participación del 9,4% en la producción nacional, siendo una de las provincias del Ecuador que ha tenido un crecimiento sostenido en su producción durante los últimos años (Corporación Financiera Nacional – CFN, 2021).

En el Cantón Alausí según el PDOT (2020) de acuerdo con el último censo agropecuario, el número total de vacas es de 9.676, la producción de leche es de 54.960 litros de leche/día, y la producción promedio por vaca es de 5,68 litros diarios, de los cuales el 60% es comercializado fuera del cantón y tan solo el 40% se queda en el territorio para ser industrializados en productos como el queso, quienes producen son pequeños emprendimientos de carácter familiar y asociativo.

En el cantón existen 10 parroquias, 9 rurales (Achupallas, Guasuntos, Huigra, Multitud, Pistishi, Pumallacta, Sevilla, Sibambe y Tixán) y una urbana (Alausí), la parroquia más representativa es Sibambe, cuenta con 6 centros de acopio dedicados a la producción de queso fresco; Tixán cuenta con tres centros de acopio de leche fría, es la parroquia con más capacidad productiva de leche por día, abarca el 89,3% de la producción del cantón.

Por tal razón, es evidente que la Parroquia Tixán tiene un alto nivel de producción de leche que no tiene procesos de transformación en ninguna de sus comunidades: en los últimos años en la Comunidad Santa Lucia no se ha implementado algún proyecto de inversión dedicada la industrialización de productos lácteos (queso, yogurt, entre otros), debido a la falta de formación orientado a la innovación en la producción de leche. Esto ha conducido a tener bajos niveles de ingresos familiares y, por lo tanto, a la migración de los agricultores hacia los diferentes destinos; nacionales e internacionales.

En este contexto, El Salinerito del cantón Guaranda ha sido una de las empresas innovadoras en la producción de lácteos con las diferentes líneas de productos y un enfoque de desarrollo social, el proyecto de "El Salinerito" demuestra grandes oportunidades para el desarrollo comunitario, lo cual, constituiría una oportunidad para la comunidad Santa Lucia la implementación de una planta procesadora de lácteos y derivados con un enfoque social, y cubrir la demanda insatisfecha que existe en la Población Económicamente Activa del cantón Riobamba – Provincia de Chimborazo.

¿Cómo la comunidad Santa Lucía puede aprovechar la demanda insatisfecha del mercado de lácteos y sus derivados e introducir una nueva marca que capture el 5% de este mercado durante el primer año en el cantón Riobamba?

4. MARCO TEÓRICO

4.1 Plan de Negocios

4.1.1 Definición de plan de negocios

A un nivel muy general e intuitivo, un modelo de negocio es una descripción de una organización y cómo funciona esa organización para lograr sus objetivos (por ejemplo, rentabilidad, crecimiento, impacto social...). Sin embargo, más allá de este nivel intuitivo, existe una falta de acuerdo entre los académicos sobre definiciones más operativas de un modelo de negocio (Zott y Amit, 2008; Wirtz et al., 2016), que discutiremos ampliamente a continuación.

De hecho, durante las últimas dos décadas, el modelo de negocio se ha convertido en un concepto cada vez más importante, particularmente en los campos de la gestión de la tecnología y la innovación (Massa et al., 2018), la estrategia (Casadesus y Zhu, 2013) y, más recientemente, la sostenibilidad ambiental (London & Hart, 2004) y el emprendimiento social (Seelos y Mair, 2007).

En cierto modo reflejan esta diversidad de campos, las definiciones de un modelo de negocio han variado desde "historias que explican cómo funcionan las empresas" (Magretta, 2002) hasta "un sistema de actividades interdependientes que trasciende la empresa central y abarca sus fronteras" (Zott y Amit, 2010) y "un modelo de negocio articula la lógica, los datos y otras evidencias que respaldan una propuesta de valor para el cliente y una estructura viable de ingresos y costos para la empresa que entrega ese

valor.” (Teece, 2010, p. 179). El concepto ha ayudado a académicos y administradores a articular y explorar cuestiones intelectualmente interesantes en diversos campos.

Tabla 1. *Definición de plan de negocios*

Autor	Definición	Componentes/temas de primer orden
Dubosson et al. (2002)	“Un modelo de negocio no es más que la arquitectura de una empresa y su red de socios para crear, comercializar y entregar valor y capital de relación a uno o varios segmentos de clientes con el fin de generar flujos de ingresos rentables y sostenibles” (p.7).	- Socios de intercambio; - creación de valor; - entrega de valor; - capital de relación; - segmentos de clientes; - Flujos de ingresos.
Ojala y Tyrväinen (2007)	Los modelos de negocio son “historias que explican cómo funcionan las empresas. Un buen modelo de negocio responde a las antiguas preguntas de Peter Drucker: ¿Quién es el cliente? ¿Y qué valora el cliente? También responde a las preguntas fundamentales que todo directivo debe plantearse: ¿Cómo ganamos dinero en este negocio? ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos ofrecer valor a los clientes a un costo adecuado? (pág. 4).	- Cliente; - propuestas de valor; - cómo se gana el dinero; - entrega de valor; - costos.
Schaltegger et al. (2015)	"El modelo de negocio es una representación abstracta de la lógica empresarial de una empresa, una comprensión abstracta de cómo una empresa gana dinero, qué ofrece, a quién se lo ofrece y cómo puede lograrlo". (pág.14)	- Lógica empresarial de una empresa; - la forma en que la empresa gana dinero; - qué ofrece la empresa; - a quién ofrece esto la empresa; - cómo la empresa puede lograr esto.
Roome y Louche (2015)	“Los modelos de negocio se refieren a la forma en que las empresas hacen negocios, creando y capturando valor dentro de una red de valor” (P. 126)	El modelo de negocio vincula el trabajo dentro de la empresa con elementos externos, incluido el lado del cliente, y cómo se captura y monetiza el valor.

Nota. La tabla muestra la definición de plan de negocios.

4.1.2 Importancia del Plan de Negocios

El plan de negocios es una herramienta esencial para el emprendedor que construye un negocio o busca socios, gerentes que proponen nuevos proyectos a otras personas o instituciones financieras; a las instituciones que gestionan fondos para proyectos de inversión, a los gestores de proyectos en las llamadas "incubadoras de empresas", etc. Refleja proyectos de inversión en todos los campos de actividad. Hoy estos proyectos tienden a volverse cada vez más importantes y complejos, siendo muchas veces de talla internacional (Guţă, 2014).

Los proyectos de inversión internacional deben ser presentados y negociados con socios extranjeros. Para permitir esto, el plan de negocios relativo a un proyecto internacional debe proporcionar información en un sistema y en un lenguaje accesible para todas las partes interesadas. Desde este punto de vista, la parte más sensible es la traducción de las previsiones financieras del sistema rumano al anglosajón (Vazquez et al., 2018).

El término plan de negocios es un elemento que ocupa un lugar importante en el lenguaje de financieros e inversores. La mayoría de las discusiones entre empresarios y financieros giran en torno a los elementos de un plan de negocios (Dal Mas et al., 2023).

El plan de negocios no es un formulario que debe completarse a pedido de un oficial de crédito, un elemento burocrático que debe realizarse para obtener una determinada cantidad de un financiero. Representa un sistema mucho más complejo basado en de manera accesible la idea de negocio y su evolución en el tiempo (Watson et al., 2018).

Su función no es sólo demostrar que el negocio vale la pena desfinanciarse, sino también guiar al emprendedor desde el primer año de funcionamiento del negocio. Este ejercicio de control a lo largo de la marcha del negocio abarcará todos los elementos críticos de la entidad económica (existencias, costes de producción, control de calidad, ventas, pagos, etc.). Lo que es muy importante es que el documento no termine en el fondo de un cajón una vez que se recibió la financiación y se inició el negocio (Teixeira y Pereira, 2019).

Todavía no es un pasaporte para obtener financiación, sino una forma de resaltar el talento y el espíritu empresarial de la idea de negocio promovida. En su forma escrita, el plan de negocios es un documento que refleja la actividad de la empresa en un intervalo de tiempo específico, generalmente 12 meses, teniendo en cuenta el período siguiente

(de 2 a 5 años). Son pocas las empresas que planifican la actividad a más de cinco años debido a la incertidumbre que caracteriza estas previsiones (Teixeira y Pereira, 2019).

En consecuencia, el plan de negocios es un documento escrito que describe la naturaleza del negocio, el objetivo, el mercado, las ventajas comerciales que la empresa tendrá sobre los competidores, así como los recursos y habilidades disponibles para los propietarios de la empresa. Para su elaboración son necesarios recursos económicos y otros detalles operativos (Vazquez et al., 2018).

Sin embargo, el plan de negocio es una herramienta que utilizamos para iniciar y gestionar un negocio que requiere recursos materiales, económicos y humanos. A través de su uso se valoran la experiencia y los logros del pasado para proyectar el futuro mediante los métodos de estimación y aproximación más adecuados. En la literatura se intenta definir el plan de negocios de la siguiente manera: cualquier plan de negocios supone una secuencia específica de operaciones. (Vazquez et al., 2018) explican que para su elaboración es necesario cubrir los siguientes tres pasos:

1. Recopilar la información necesaria (precios, competidores, proveedores, datos técnicos, datos legales, etc.)
2. Planificación eficaz de esa actividad: elegir estrategias apropiadas y encontrar formas de lograr los objetivos establecidos;
3. Redacción del plan (etapa de elección de la forma óptima de presentación al destinatario del resultado del paso anterior). Funciones y estructura del plan de negocio.

El plan de negocios tiene cuatro funciones:

a) La cristalización y desarrollo de ideas sobre cómo se deben realizar los negocios;
b) Lograr una evaluación retrospectiva del desempeño real de un negocio sobre el plan;
c) Evaluación de nuevas ideas de negocios;
d) Obtener financiación.

4.2 Modelo de Plan de Negocios

4.2.1 Misión

Se define como el propósito genérico acorde con los valores o expectativas de los stakeholders. Dicho de otro modo, la misión pretende satisfacer las necesidades del entorno en que actúa, mostrando lo que se pretende hacer y para quien está dirigido el trabajo. La misión corresponde entonces a realizar la pregunta ¿en qué negocio estamos?

La misión es la declaración de la razón de ser de la empresa, es decir, el propósito con el que se creó (Obregón, 2021). Se expresa en un párrafo o enunciado que responde las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿A qué nos dedicamos?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿En qué somos distintos de nuestra competencia?

4.2.2 Visión

En cambio, la visión describe la posición futura deseada de la empresa, expresa las aspiraciones, en lo que se quiere convertir (Obregón, 2021). Se expresa en forma de enunciado y responde a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo nos queremos ver?
- ¿En qué nos queremos convertir? (Puede ser en una contribución social, un vehículo para la satisfacción del cliente quizá ocupar algún posicionamiento especifico, entre otras posibilidades).

4.2.3 Valores

Los valores son cualidades, virtudes y principios que guían a la empresa u organización para tomar decisiones, realizar acciones y crear y mantener el ambiente interno. Pueden generar o propiciar identidad y pertenencia del grupo de trabajo con la organización (Obregón, 2021).

4.2.4 Estrategia

Es la dirección a largo plazo. La organización debe adherirse a estas declaraciones generales de gestión. Son las acciones necesarias para alcanzar los objetivos (Murillo, 2010).

4.2.5 Análisis interno y externo

La evaluación interna y externa de la empresa implica la utilización de diversos métodos que reflejan la situación actual. También está disponible un análisis exhaustivo'. El análisis PEST, EFI, análisis FODA y EFE se encuentran entre los métodos empleados de esta manera. El análisis PEST se puede utilizar para analizar la empresa y su entorno examinando las dimensiones políticas, económicas, sociales y tecnológicas. Este análisis nos ayuda a comprender el crecimiento, la posición o la dirección del mercado. La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) se utiliza para evaluar los factores internos de la institución y evaluar su valor. Esta matriz incluye Fortalezas y Debilidades, entre otros componentes internos. Para evaluar y evaluar el análisis externo, se desarrolla la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), que toma en cuenta factores externos como Oportunidades y Amenazas (Torres, 2019).

5. METODOLOGÍA Y ANÁLISIS

El alcance de investigación del presente proyecto fue exploratorio y descriptivo. El método de investigación cualitativo y cuantitativo. El diseño de la investigación es de carácter no experimental debido a que no habrá la manipulación de ninguna de las variables; además, se utilizó el método transversal por lo que se realizó la recolección de datos en un único momento del año 2023.

El proyecto se inició con el análisis de la información secundaria, seguido se obtuvo la información primaria por medio de la técnica de investigación encuesta y el instrumento cuestionario, a los potenciales consumidores de productos lácteos del cantón Riobamba, luego, se elaboró el contenido del proyecto con lo siguiente: administración y planificación del proyecto, seguido del análisis de mercadeo y comercialización, análisis de los aspectos tecnológicos y la evaluación financiera del proyecto, mismo que se detalla en la Tabla 2.

Tabla 2. *Proceso de recolección y análisis de datos*

Procedimiento	Fuentes de datos	Técnica de recolección	Instrumento	Presentación de resultados de análisis
Administración y planificación del proyecto	Miembros de la comunidad. Expertos en producción láctea.	Entrevista	Guía de entrevista	Misión, visión, objetivos, análisis situacional
	Superintendencia de compañías. Estadística del Banco Central, Cámara de Comercio.	Investigación documental	Lista de verificación	
Análisis de mercadeo y comercialización	Clientes potenciales	Encuesta	Cuestionario	Análisis de mercado Mercado de oferta Mercado de demanda Demanda insatisfecha Estrategia de comercialización Entre otros
Análisis de los aspectos tecnológicos	Información secundaria	Investigación documental	Lista de verificación	Estudio administrativo Ubicación del proyecto Tipo de empresa
Evaluación financiera del proyecto	Proyecciones	Revisión documental	Lista de verificación	Balance General Estado de Pérdidas y Ganancias Flujo de Caja Pay Back VAN Tasa Interna de Retorno

Nota. La tabla presenta el proceso de recolección y análisis de datos.

6. ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

En esta sección se detallan los aspectos sustanciales para la administración y planificación del plan de negocios, se abordan lo siguiente; objetivos, misión, visión, valores, código de ética, presentación, enfoque, formulación, sistematización e importancia.

6.1 Objetivos del plan de negocios

Posteriormente, se muestra el propósito general y los objetivos específicos del plan empresarial para efectos del estudio.

6.1.1 Objetivo general

Elaborar un plan de negocios para la introducción de una nueva marca de lácteos y derivados para el cantón Riobamba.

6.1.2 Objetivos específicos

- Ejecutar un análisis de mercado que posibilite la evaluación potencial de los productos lácteos.
- Identificar la factibilidad económica – financiera en la comercialización de los productos lácteos.
- Determinar la inversión total para la introducción de una nueva marca comunitaria de lácteos y derivados en el cantón Alausí.

6.2 Misión y visión de El Mishki S.A.

En la presente sección se define la misión y visión, misma que permitió perfilar los objetivos de la empresa, formas de aproximar a los consumidores y las estrategias para su desarrollo.

6.2.1 Misión

Innovamos para ofrecer alimentos frescos y nutritivos, cuidamos la salud de tu familia y construimos un futuro feliz.

6.2.2 Visión

Convertirse en una empresa láctea líder a nivel nacional, que promueva el consumo de alimentos saludables.

6.3 Valores

Tabla 3. *Valores, metas y principios*

Valores centrales	Metas	Principios
Innovación Liderazgo Lealtad Solidaridad	Impulsar el desarrollo sostenible. Identificarse con los clientes. Promover una alimentación saludable.	Comunidades locales. Respeto a los derechos humanos. Trasparencia. Responsabilidad.

Nota. Esta tabla muestra los valores centrales, metas y principios de la empresa El Mishki S.A.

6.4 Código de ética

Es el compromiso que tiene El Mishki S.A. con los consumidores y colaboradores:

- Seremos transparentes en la comunicación sobre nuestros productos innovadores, incluyendo ingredientes, procesos y beneficios.
- Como líderes, demostraremos integridad en todas nuestras acciones y decisiones. Seremos honestos, transparentes y éticos en todo momento.
- A ser una empresa leal con los clientes en proporcionar productos lácteos de alta calidad, escuchar sus necesidades y brindar un servicio excepcional.
- Contribuiremos de manera positiva al desarrollo del cantón Alausí, apoyando con iniciativas locales que promuevan el progreso social y económico.

6.5 Presentación de la empresa

A continuación, se exponen los aspectos fundamentales que se vinculan con el origen y fundamento de la empresa, partiendo de las características inherentes y los factores determinantes que definen su existencia.

Figura 1. *Marca de El Miski S.A.*



Nota. Elaborado en base a la misión, visión y principios.

Posteriormente, se presenta una tabla que contiene información pertinente sobre la empresa, incluye el nombre, ubicación planificada, beneficiarios del plan de negocios y los datos de contacto.

Tabla 4. *Presentación de la empresa El Mishki S.A.*

Nombre	El Mishki S.A. "Buena leche, buena vida"
Ubicación	Km 1 vía a Pachamama de la Comunidad Santa Lucia, del Cantón Alausí. Provincia de Chimborazo.
Beneficiarios	**Directos:** Miembros de El Mihki S.A. **Indirectos:** Productores de leche del cantón Alausí.
Datos de contacto	Luis Daquilema **Teléfono:** 0987866803 **Correo electrónico:** luisdaquilema1998@gmail.com

Nota. La tabla muestra la presentación del proyecto acerca de la empresa El Mishki S.A.

6.5.1 Quiénes somos

Mishki es una compañía especializada en la producción de productos lácteos y se compromete activamente a fomentar el desarrollo sostenible en el cantón Alausí.

6.5.2 Qué hacemos

El Mishki dispone de productos lácteos como: leche, queso y yogures, asume la responsabilidad de mantener el cuidado la salud de sus clientes.

6.5.3 Quiénes son nuestros clientes

Cuando el cliente elige nuestros productos lácteos, deposita en El Mishki su confianza. Por eso, nos aseguramos de mantener altos estándares de calidad, construyendo relaciones sólidas basadas en la responsabilidad social.

6.5.4 Contacto

Para más información, comunicarse por medio del correo electrónico: elmishki@gmail.com

6.6 Enfoque

El enfoque es privado y busca comercializar productos lácteos en el cantón Riobamba de la provincia de Chimborazo. Este proyecto garantizará el crecimiento socioeconómico de la comunidad de Santa Lucia del Cantón Alausí.

6.7 Formulación del problema

En las diferentes regiones del Ecuador, la industria de productos lácteos es una actividad económica que contribuye significativamente al crecimiento económico del país. La leche y sus derivados son el alimento básico para la alimentación y el cuidado de la salud de los ecuatorianos. Para abril del año 2021 en el Ecuador se producían 5,70 millones de litros de leche al día. La provincia con mayor nivel de producción fue Pichincha, que ocupaba el 17,99 % del país y producía 11,27 litros/vaca (INEC, 2021).

Según Carrillo et al. (2021) en el año 2019, la provincia de Chimborazo generaba una cantidad diaria de 414.002 litros de leche. De este volumen total, el 30,5% de la producción provincial se localizaba principalmente en el cantón Guano, seguido por el cantón Riobamba con el 13,41%, luego de Alausí con el 13,28%, Colta con el 11,95%, Guamote con el 8,71%, Chunchi con el 5,7% y el restante 16,40% distribuido entre los demás cantones. Mientras tanto, la provincia de Chimborazo para el año 2021 tenía 79.316 vacas de ordeño, producían 533.810 litros al día, el rendimiento fue de 6,73 litros/vaca, tuvo una participación del 9,4% en la producción nacional, siendo una de las provincias del Ecuador que experimenta un crecimiento constante en su producción a lo largo de los últimos años (Corporación Financiera Nacional, 2021).

En el Cantón Alausí según el PDOT (2020) de acuerdo con el último censo agropecuario, el número total de vacas es de 9.676, la producción de leche es de 54.960 litros de leche/día, y la producción promedio por vaca es de 5,68 litros diarios, de los cuales el 60% se comercializa en otros mercados del cantón y tan solo el 40% es utilizado para la elaboración del queso, quienes producen son pequeños emprendimientos de carácter familiar y asociativo.

En el cantón existen 10 parroquias, 9 rurales (Tixán, Achupallas, Pumallacta, Guasuntos, Multitud, Huigra, Sevilla, Pistishi y Sibambe) y una urbana (Alausí), la parroquia más representativa es Sibambe, cuenta con 6 centros de acopio dedicados a la producción de queso fresco; Tixán cuenta con tres depósitos para la leche cruda, es la parroquia con mayor participación productiva de leche, abarca el 89,3% de la producción del cantón.

Por tal razón, es evidente que la Parroquia Tixán tiene un alto nivel de producción de leche y no tiene procesos de transformación en ninguna de sus comunidades: en los

últimos años en la Comunidad Santa Lucia no se ha implementado algún proyecto de inversión dedicada la industrialización de productos lácteos (queso, yogurt, entre otros), debido a la falta de formación orientado a la innovación en la producción de leche. Esto ha conducido a tener bajos niveles de ingresos familiares y, por lo tanto, a la migración de los agricultores hacia los diferentes destinos; nacionales e internacionales.

En este contexto, El Salinerito del cantón Guaranda ha sido una de las empresas innovadoras en la fabricación de lácteos con las diferentes líneas de bienes y un enfoque de desarrollo social, el proyecto de "El Salinerito" demuestra grandes oportunidades para el desarrollo comunitario, lo cual, constituiría una oportunidad para la comunidad Santa Lucia la implementación de una planta procesadora de lácteos y derivados con un enfoque social, y satisfacer las necesidades no atendidas de la Población Económicamente Activa en el cantón Riobamba – Provincia de Chimborazo.

Una vez analizado las diferentes características se formuló la siguiente pregunta: ¿Cómo la comunidad Santa Lucía puede aprovechar la demanda insatisfecha del mercado de lácteos y sus derivados e introducir una nueva marca que capture el 5% de este mercado durante el primer año en el cantón Riobamba?

6.7.1 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los productos lácteos potenciales dentro del mercado local?
- ¿Cuál será la factibilidad económica - financiera de la comercialización de los productos lácteos?
- ¿Cuál será la inversión total para la introducción de una nueva marca comunitaria de lácteos y derivados en el cantón Alausí?

6.8 Importancia del plan de negocios

Resulta necesario realizar un plan de negocios para la implementación de una planta procesadora de lácteos en la Comunidad Santa Lucia del cantón Alausí. El plan de negocios brindará a los productores de leche una herramienta que permita decidir: invertir o buscar financiamiento para la implementación de la fábrica, esto ayudará a incrementar los niveles de ingresos de los productores, así directa o indirectamente generar nuevas plazas de empleo. Además, esto promoverá en impulsar el progreso económico y mejorar la calidad de vida a mediano y largo plazo, Aportando de esta

manera a la consecución del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número 8, el cual busca fomentar el crecimiento económico inclusivo y sostenible, así como generar empleo y promover el trabajo decente para toda la población; el presente proyecto se enfatizará en la realidad de la comunidad de Santa Lucia.

7. MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN

La siguiente sección corresponde al mercadeo y comercialización de los productos de El Mishki S.A., se evidencia el análisis del mercado en relación con la oferta y demanda, demanda insatisfecha y la evaluación externa e interna.

7.1 Análisis del mercado

En este apartado se abordan los temas relacionados con la segmentación de los productos lácteos en la ciudad de Riobamba. Además, se presenta el cálculo de la muestra de los consumidores, la metodología, aplicación y análisis del consumo de productos lácteos.

7.1.1 Segmento del mercado

Según los datos de la Proyección Poblacional a Nivel Cantonal Periodo 2020 – 2025 del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – Ecuador, en el Oficio Nro. INECINEC-2021-0291-O del 29 de julio de 2021, para el año 2023 se determinó que el cantón Riobamba tendrá una población de 271.692 habitantes, de las cuales 128.587 hombres y 143.105 mujeres, así mismo, la población que tiene entre 15 – 64 años son 80.226 hombres y 92.389 mujeres. Se consideró a un total de 172.615 personas que comprenden una edad de 15 – 64 años como parte del mercado objetivo para el presente plan de negocios.

7.1.2 Fórmula

Se tomó en consideración la fórmula para poblaciones finitas, mismos que serán los demandantes de los productos que oferta El Mishki S.A.

$$\mathrm{n} = \frac{\mathrm{N}.\mathrm{Z}^2.\mathrm{p}.\mathrm{q}.}{e^2(\mathrm{N}-1) + \mathrm{Z}^2.\mathrm{p}.\mathrm{q}}$$

n= el tamaño de la muestra.

N= Tamaño de la población.

Z= Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivalente a 1,96% (como más usual).

E= El error máximo aceptado.

p= probabilidad de ocurrencia de eventos*.

q= probabilidad de no ocurrencia del evento*.

*Si no se dispone del dato de p y q se aplica generalmente de 50% para cada uno de estos, considerando que su sumatoria debe ser 100%.

Población

Se consideró como población a un total de 172.615 personas que tienen entre 15 a 64 años.

Muestra

$$n = \frac{1.96^2 * 0{,}5 * 0{,}5 * 172615}{0{,}05^2(172615 - 1) + 1{,}96^2 * 0{,}5 * 0{,}5}$$

$$n = 384$$

Se consideró a una muestra de 384 personas, quienes fueron considerados como potenciales demandantes de los productos lácteos de El Mishki S.A.

7.1.3 Metodología, aplicación y análisis del consumo de lácteos

Para analizar los datos estadísticos, el tipo de información que se obtuvo es primaria, la herramienta utilizada fue una encuesta directa a través de Google Forms. La elaboración de las tablas y el análisis estadístico de los datos se llevaron a cabo utilizando el software SPSS V.25.

Tabla 5. *Procedencia de los consumidores – parroquias urbanas del cantón Riobamba*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Lizarzaburu	176	45,8	45,8	45,8
	Maldonado	70	18,2	18,2	64,1
	Velasco	54	14,1	14,1	78,1
	Veloz	35	9,1	9,1	87,2
	Yaruquíes	49	12,8	12,8	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Nota. Elaborado por el autor, en el programa SPSS V.25.

El 45,8% de los consumidores son de la parroquia Lizarzaburu, seguido del 18,2% de Maldonado, el 14,1% de Velasco, en tanto que el 12,8% de Yaruquíes y, tan solo el 9,8% de la parroquia Veloz.

Tabla 6. *Edad de los potenciales consumidores*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	15 - 24 años	175	45,6	45,6	45,6
	25 - 34 años	115	29,9	29,9	75,5
	35 - 44 años	57	14,8	14,8	90,4
	45 - 54 años	27	7,0	7,0	97,4
	55 - 64 años	10	2,6	2,6	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Nota. Elaborado por el autor, en el programa SPSS V.25.

El 45,6% de los encuestados tienen una edad de 15 – 24 años, seguido del 29,9% de 25 – 34 años, el 14,8% de 35 – 44 años, mientras que el 7% de 45 – 54 años, tan solo el 2,6% tienen una edad de 55 – 64 años.

Tabla 7. *Género de los potenciales consumidores*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mujer	210	54,7	54,7	100,0
	Hombre	174	45,3	45,3	45,3
	Total	384	100,0	100,0	

Nota. Elaborado por el autor, en el programa SPSS V.25.

La encuesta se realizó a un total de 210 mujeres que corresponde al 54,7%, seguido de 174 hombres que corresponde a un 45,3%.

Tabla 8. *Estado civil de los potenciales consumidores*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casado	98	25,5	25,5	25,5
	Divorciado	28	7,3	7,3	32,8
	Soltero	253	65,9	65,9	98,7
	Unión de hecho	4	1,0	1,0	99,7
	Viudo	1	,3	,3	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Nota. Elaborado por el autor, en el programa SPSS V.25.

El 65,9% de los encuestados son solteros, seguido del 25,5% casados, un 7,3% son divorciados, el 1% de unión libre y, tan solo el 0,3% viudos.

Tabla 9. *Nivel de instrucción de los potenciales consumidores*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Maestría	12	3,1	3,1	3,1
	Ninguna	5	1,3	1,3	4,4
	Primaria	8	2,1	2,1	6,5
	Secundaria	107	27,9	27,9	34,4
	Tercer nivel	252	65,6	65,6	100,0

	Total	384	100,0	100,0

Nota. Elaborado por el autor, en el programa SPSS V.25.

El 65,6% de los encuestados tienen un nivel de instrucción de tercer nivel, seguido del 27,9% secundaria, el 3,1% poseen una maestría, mientras que el 2,1% una formación primaria, por último, tan solo el 1,3% no tienen instrucción alguna.

Tabla 10. *Consumo de lácteos en las parroquias urbanas del cantón Riobamba*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	39	10,2	10,2	10,2
	Si	345	89,8	89,8	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Nota. Elaborado por el autor, en el programa SPSS V.25.

El 89,8% de los encuestados de las parroquias urbanas del cantón Riobamba consumen productos lácteos (queso, yogurt y leche), tan solo el 10,2% no consumen.

Tabla 11. *Frecuencia del consumo de queso*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No consumen queso	39	10,2	10,2	10,2
	Cada cinco días	29	7,6	7,6	17,7
	Cada cuatro días	71	18,5	18,5	36,2
	Cada dos días	60	15,6	15,6	51,8
	Cada seis días	11	2,9	2,9	54,7
	Cada siete días	53	13,8	13,8	68,5
	Cada tres días	81	21,1	21,1	89,6
	Todos los días	40	10,4	10,4	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Nota. Elaborado por el autor, en el programa SPSS V.25.

El 21,1% de los encuestados consumen el queso cada tres días, seguida del 18,5% cada cuatro días, el 15,6% cada dos días, un 13,8% cada siete días, además el 10,4% todos los días, y tan solo el 2,9% cada seis días.

Tabla 12. *Frecuencia de consumo del yogurt*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No consumen yogurt	39	10,2	10,2	10,2
	Cada cinco días	40	10,4	10,4	20,6
	Cada cuatro días	68	17,7	17,7	38,3
	Cada dos días	49	12,8	12,8	51,0
	Cada seis días	21	5,5	5,5	56,5
	Cada siete días	52	13,5	13,5	70,1
	Cada tres días	85	22,1	22,1	92,2
	Todos los días	30	7,8	7,8	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Nota. Elaborado por el autor, en el programa SPSS V.25.

El 22,1% de los encuestados consumen yogurt cada tres días, seguida del 17,7% cada cuatro días, el 13,5% cada siete días, un 12,8% cada dos días, así mismo 10,4% cada cinco días, el 7,8% todos los días, por último, el 5,5% cada seis días.

Tabla 13. *Frecuencia de consumo de leche*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No consumen leche	39	10,2	10,2	10,2
	Cada cinco días	34	8,9	8,9	19,0
	Cada cuatro días	45	11,7	11,7	30,7
	Cada dos días	68	17,7	17,7	48,4
	Cada seis días	10	2,6	2,6	51,0
	Cada siete días	32	8,3	8,3	59,4
	Cada tres días	84	21,9	21,9	81,3
	Todos los días	72	18,8	18,8	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Nota. Elaborado por el autor, en el programa SPSS V.25.

El 21,9% de los encuestados consumen leche cada tres días, seguido del 18,8% todos los días, el 17,7% cada dos días un 11,7% cada cuatro días y por último tan solo el 2,6% consumen cada seis días.

Tabla 14. *Lugares donde habitualmente compran los productos lácticos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No consumen lácteos	39	10,2	10,2	10,2
	Directo al productor	21	5,5	5,5	15,6
	Panaderías	40	10,4	10,4	26,0
	Supermercado	111	28,9	28,9	54,9
	Tienda del barrio	173	45,1	45,1	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Nota. Elaborado por el autor, en el programa SPSS V.25.

El 41,5% de los encuestados de las parroquias urbanas del cantón Riobamba adquieren los productos lácteos en las tiendas del barrio, seguidos del 28,9% en los supermercados, el 10,4% en las panaderías y el 5,5% directo al productor.

Tabla 15. *Atributos para la compra del queso*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No consumen lácteos	39	10,2	10,2	10,2
	Lugar de compra	24	6,3	6,3	16,4
	Marca	60	15,6	15,6	32,0
	Precio	96	25,0	25,0	57,0
	Presentación	8	2,1	2,1	59,1
	Sabor	157	40,9	40,9	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Nota. Elaborado por el autor, en el programa SPSS V.25.

El 40,9% de los encuestados adquieren el queso por su sabor, seguido del 25% por el precio, el 15,6% por la marca, un 6,3% por el lugar de compra y por último tan solo el 2,1% por su presentación.

Tabla 16. *Atributos para la compra del yogurt*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No consumen lácteos	39	10,2	10,2	10,2
	Lugar de compra	26	6,8	6,8	16,9
	Marca	73	19,0	19,0	35,9
	Precio	52	13,5	13,5	49,5
	Presentación	11	2,9	2,9	52,3
	Sabor	183	47,7	47,7	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Nota. Elaborado por el autor, en el programa SPSS V.25.

El 47,7% de los encuestados adquieren el yogurt por su sabor, seguido del 19% por la marca, el 13,5% por el precio, un 6,8% por el lugar de compra y por último tan solo el 2,9% por su presentación.

Tabla 17. *Atributos para la compra de la leche*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No consumen lácteos	39	10,2	10,2	10,2
	Lugar de compra	25	6,5	6,5	16,7
	Marca	90	23,4	23,4	40,1
	Precio	88	22,9	22,9	63,0
	Presentación	7	1,8	1,8	64,8
	Sabor	135	35,2	35,2	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Nota. Elaborado por el autor, en el programa SPSS V.25.

El 35,2% de los encuestados adquieren la leche por su sabor, seguido del 23,4% por su marca, el 22,9% por su precio, un 6,5% por el lugar de compra y por último tan solo el 1,8% por su presentación.

Tabla 18. *Compra de litros de leche a la semana*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No consumen lácteos	39	10,2	10,2	10,2
	De 1 a 2 litros	201	52,3	52,3	62,5
	De 2 a 3 litros	70	18,2	18,2	80,7
	De 3 a 4 litros	41	10,7	10,7	91,4
	De 4 a 5 litros	18	4,7	4,7	96,1
	De 6 a 7 litros	15	3,9	3,9	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Nota. Elaborado por el autor, en el programa SPSS V.25.

El 52,3% de los encuestados adquieren 1 a 2 litros de leche durante la semana, seguido del 18,8% de 2 a 3 litros, el 10,7% 3 a 4 litros, un 4,7% de 4 a 5 litros y por último tan solo el 3,9% de 6 a 7 litros cada semana.

Tabla 19. *Compra de quesos a la semana*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No consumen lácteos	39	10,2	10,2	10,2
	De 1 a 2	300	78,1	78,1	88,3
	De 2 a 3	35	9,1	9,1	97,4
	De 3 a 4	5	1,3	1,3	98,7
	De 4 a 5	5	1,3	1,3	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Nota. Elaborado por el autor, en el programa SPSS V.25.

El 78,1% de los encuestados adquieren 1 a 2 unidades de quesos a la semana, seguido del 9,1% de 2 a 3 unidades, el 1,3% de 3 a 4 y 4 a 5 respectivamente.

Tabla 20. *Compra de yogurt a la semana*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No consumen lácteos	39	10,2	10,2	10,2
	De 1 a 2 litros	270	70,3	70,3	80,5
	De 2 a 3 litros	54	14,1	14,1	94,5
	De 3 a 4 litros	14	3,6	3,6	98,2
	De 4 a 5 litros	7	1,8	1,8	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Nota. Elaborado por el autor, en el programa SPSS V.25.

El 70,3% de los encuestados adquieren 1 a 2 litros a la semana de yogurt, seguido del 14,1% de 2 a 4 litros, el 3,6% de 3 a 4 litros y por último tan solo el 1,8% de 4 a 5 litros a la semana.

Tabla 21. *Precio que pagaría el consumidor por el litro de leche*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No consumen leche	39	10,2	10,2	10,2
	De $0,25 a $0,50	46	12,0	12,0	22,1
	De $0,51 a $1,00	145	37,8	37,8	59,9
	De $1,01 a $1,50	111	28,9	28,9	88,8
	De $1,51 a $2,00	34	8,9	8,9	97,7
	De $2,01 a $2,50	5	1,3	1,3	99,0
	De $2,51 a $3,00	3	,8	,8	99,7
	Más de tres	1	,3	,3	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Nota. Elaborado por el autor, en el programa SPSS V.25.

El 37,8% de las personas pagarían $0,51 a $1,00 por el litro de leche, seguido de 28,9% de $1,01 a $1,50, el 12% de $0,25 a $0,50 y por último el 8,9% de $1,51 a $2,00 por el litro.

Tabla 22. *Precio que pagaría el consumidor por una unidad de queso*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No consumen lácteos	39	10,2	10,2	10,2
	De $0,25 a $0,50	17	4,4	4,4	14,6
	De $0,51 a $1,00	56	14,6	14,6	29,2
	De $1,01 a $1,50	75	19,5	19,5	48,7
	De $1,51 a $2,00	92	24,0	24,0	72,7
	De $2,01 a $2,50	46	12,0	12,0	84,6
	De $2,51 a $3,00	40	10,4	10,4	95,1
	Más de tres	19	4,9	4,9	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Nota. Elaborado por el autor, en el programa SPSS V.25.

El 24% de los encuestados estarían dispuestos a pagar $1,51 a $2,00 por una unidad de queso, seguido del 19,5% de $1,01 a $1,50, el 14,6% de $0,51 a $1,00, un 12% de $2,01 a $2,50 y por último el 10,4% $2,51 a $3,00.

Tabla 23. *Precio que pagaría por el litro de yogurt*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No consumen lácteos	39	10,2	10,2	10,2
	De $0,25 a $0,50	19	4,9	4,9	15,1
	De $0,51 a $1,00	45	11,7	11,7	26,8
	De $1,01 a $1,50	97	25,3	25,3	52,1
	De $1,51 a $2,00	87	22,7	22,7	74,7
	De $2,01 a $2,50	37	9,6	9,6	84,4
	De $2,51 a $3,00	38	9,9	9,9	94,3
	Más de tres	22	5,7	5,7	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Nota. Elaborado por el autor, en el programa SPSS V.25.

El 25,3% de los encuestados estarían dispuestos a pagar $1,01 a $1,50 por el litro de yogurt, seguido del 22,7% de $1,51 a $2,00, el 9,6% de $2,01 a $2,50 y por último el 9,9% de $2,51 a $3,00.

Tabla 24. Presupuesto para el consumo semanal de productos lácteos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No consumen lácteos	39	10,2	10,2	10,2
	1 a 10 USD	221	57,6	57,6	67,7
	11 a 20 USD	99	25,8	25,8	93,5
	21 a 30 USD	19	4,9	4,9	98,4
	31 a 40 USD	6	1,6	1,6	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Nota. Elaborado por el autor, en el programa SPSS V.25.

El 57,6% de los encuestados tiene un presupuesto semana de 1 a 10 USD para el consumo de productos lácteos, seguido del 25,8% de 11 a 20 USD, el 4,9% de 21 a 30 USD y por último tan solo el 1,6% de 31 a 40 dólares.

Tabla 25. *Empaque para la leche*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No consumen lácteos	39	10,2	10,2	10,2
	Botella de vidrio	54	14,1	14,1	24,2
	Botella plástica	28	7,3	7,3	31,5
	Cartón	135	35,2	35,2	66,7
	Funda	128	33,3	33,3	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Nota. Elaborado por el autor, en el programa SPSS V.25.

El 35,2% de los encuestados afirman que el empaque de la leche debería ser de cartón, seguido del 33,3% de funda, el 14,1% botella de vidrio y tan solo el 7,3% de botella plástica.

Tabla 26. *Empaque del yogurt*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No consumen lácteos	39	10,2	10,2	10,2
	Botella de vidrio	69	18,0	18,0	28,1
	Botella plástica	139	36,2	36,2	64,3
	Cartón	79	20,6	20,6	84,9
	Funda	58	15,1	15,1	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Nota. Elaborado por el autor, en el programa SPSS V.25.

El 36,2% de los encuestados afirman que el empaque del yogurt debería ser de botella plástica, seguido del 20,6% de cartón, el 18% de botella de vidrio y por último tan solo el 15,1% de funda.

Tabla 27. *Empaque para el queso*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No consumen lácteos	39	10,2	10,2	10,2
	Bolsas con cierre hermético	235	61,2	61,2	71,4
	Funda	110	28,6	28,6	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Nota. Elaborado por el autor, en el programa SPSS V.25.

El 61,2% de los encuestados afirman que el empaque para el queso debería ser de bolsas con cierre hermético y el 28,6% en una funda.

Tabla 28. *Medios de difusión*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No consumen lácteos	39	10,2	10,2	10,2
	Afiches	14	3,6	3,6	13,8
	Periódico	1	,3	,3	14,1
	Radio	13	3,4	3,4	17,4
	Redes sociales	241	62,8	62,8	80,2

Televisión	76	19,8	19,8	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Nota. Elaborado por el autor, en el programa SPSS V.25.

El 62,8% de los participantes en la encuesta afirman que el medio de difusión de los productos lácteos seria las redes sociales, seguido del 19,8% televisión, el 3,6% afiches, un 3,4% en radio y tan solo el 0,3% en el periódico.

Por último, al analizar las 384 encuestas realizadas en las parroquias urbanas del cantón Riobamba, los resultados revelaron lo siguiente: la mayor parte de los participantes en la encuesta, tienen entre 15 y 24 años, son solteros y en su mayoría tienen educación de tercer nivel. El 89,8 % de los encuestados consumen productos lácteos como queso, yogurt, leche, y lo hacen con mayor frecuencia cada tres días. El lugar habitual de compra de estos productos es en las tiendas del barrio, y los adquieren principalmente por su sabor. El consumo promedio semanal es de 1 a 2 litros de leche y yogurt, respectivamente, y de 1 a 2 quesos a la semana. En cuanto al precio, están dispuestos a pagar de $0,51 a $1,00 por litro de leche, de $1,51 a $2,00 por queso y el 25,3 % está dispuesto a pagar de $1,01 a $1,50 por litro de yogurt, seguido del 22,7 % que está dispuesto a pagar de $1,51 a $2,00. En términos de presupuesto semanal, destinan de 1 a 10 USD para adquirir productos lácteos. Los consumidores prefieren el cartón como empaque para la leche, una botella plástica para el yogurt y bolsas con cierre hermético para el queso. Finalmente, los medios de difusión más efectivos para la venta de productos lácteos son las redes sociales, seguidas de la televisión.

7.2 Mercado de Oferta

Tabla 29. *Principales competidores de leche UHT*

Productos	**El Mishki S.A.**	**Competencia relevante de leche**				
		C1: Industria Láctea Chimborazo CIA. Ltda. Inleche	**C2: Nutrileche**	**C3: Fábrica de productos lácteos la Avelina CIA Ltda**	**C4: La lechera**	**C5: Rey leche**
Leche UHT (1 litro)	**Nombre del producto:** Leche entera El Mishki **Cantidad:** 1 litro **Envase:** Cartón con tapa **Precio**: $ 1,30	**Nombre del producto:** Leche Fresca Pura Crema **Cantidad:** 1 litro **Envase:** Botella de plástico **Precio**: $ 1,40	**Nombre del producto:** Leche Nutrileche Tetra Brik Entera **Cantidad:** 1 litro **Envase:** Cartón con tapa **Precio**: $ 1,35	**Nombre del producto:** Leche Avelina **Cantidad:** 1 litro **Envase:** Funda **Precio**: $ 1,00	**Nombre del producto:** Leche La Lechera Entera **Cantidad:** 1 litro **Envase:** Cartón con tapa **Precio**: $ 1,39	**Nombre del producto:** Leche Rey Leche Entera **Cantidad:** 1 litro **Envase:** Cartón con tapa **Precio**: $ 1,20

Nota: La tabla muestra a cada uno de los principales competidores de productos lácteos (leche). Elaboración propia.

Tabla 30. *Principales competidores del queso*

Productos	El Mishki S.A.	Competencia relevante de queso				
		C1: Industria Láctea Chimborazo CIA. Ltda. Inleche	**C2: Nutri leche**	**C3: Fábrica de productos lácteos la Avelina CIA Ltda.**	**C4: Zuu..**	**C5: Rey leche**
Queso 500 gramos	**Nombre del producto:** Queso Fresco El Mishki **Cantidad**: 500 gramos. **Envase:** Funda **Precio: $** 3,31	**Nombre del producto:** Queso Fresco Pura Crema **Cantidad**: 500 gramos. **Envase:** Funda **Precio:** $ 2,98	**Nombre del producto:** Queso Fresco Don Alejo **Cantidad:** 500 gramos. **Envase:** Funda **Precio:** $ 3,25	**Nombre del producto:** Queso Popular Avelina **Cantidad:** 500 gramos. **Envase:** Funda **Precio:** $ 3,50	**Nombre del producto:** Queso Fresco Zuu **Cantidad:** 500 gramos. **Envase:** Funda **Precio:** $ 3,51	**Nombre del producto:** Rey Queso De nuestras haciendas a tu hogar. **Cantidad:** 500 gramos. **Envase:** Funda **Precio: $** 3,29

Nota. La tabla muestra a cada uno de los principales competidores de productos lácteos (queso). Elaboración propia.

Tabla 31. *Principales competidores de yogurt de litro*

Productos	El Mishki S.A.	Competencia relevante de Yogurt				
		C1: Industria Láctea Chimborazo CIA. Ltda. Inleche	**C2: Nutrileche**	**C3: Parmalat**	**C4: Zuu…**	**C5: Rey leche**
Yogurt (1 litro)	**Nombre del producto:** Yogurt Fresco El Mishki **Cantidad**: 500 gramos. **Sabores:** Fresa, Mora, Durazno, natural **Envase:** Botella de plástico **Precio:** $ 1,56	**Nombre del producto:** Yogurt en funda semidescremado **Sabores:** Fresa, Mora, Durazno **Cantidad**: 1 litro **Envase:** Funda **Precio:** $ 1,25	**Nombre del producto:** Nutri Yogurt **Sabores:** Fresa, Mora, Durazno **Cantidad**: 1000 g **Envase:** Botella de plástico **Precio:** $2,26	**Nombre del producto:** Yogurt Bebible **Sabores:** Mora, durazno, fresa **Cantidad**: 1 litro **Envase:** Funda **Precio:** $1,50	**Nombre del producto:** Yogurt en funda **Sabores:** Fresa, Mora, Durazno, guanábana **Cantidad**: 1 litro **Envase:** Botella de plástico **Precio:** $1,50	**Nombre del producto:** Rey Yogurt **Sabores:** Fresa, Mora, Durazno **Cantidad**: 900 ml **Envase:** Funda **Precio:** $1,30

Nota. La tabla muestra a cada uno de los principales competidores de productos lácteos (yogurt). Elaboración propia.

7.3 Análisis del mercado de demanda en el cantón Riobamba

Según, Parkin (2010) la demanda se refiere a la cantidad de productos y servicios que los consumidores tienen la intención de adquirir en un período determinado a un precio establecido.

7.3.1 Clasificación

La demanda según García (2011) se clasifica en dos; según su probabilidad y según los consumidores inmediatos, de acuerdo con su probabilidad, tenemos:

- **Demanda real o efectiva:** se considera a la demanda general de bienes y servicios.
- **Demanda aparente:** es la demanda probable lo cual no se conoce las pérdidas o ganancias de la comercialización dentro del mercado.
- **Demanda potencial:** brinda la posibilidad que al consumir un bien o un servicio su satisfacción permite volver una demanda real.

Según los consumidores inmediatos, tenemos:

- **Demanda básica:** se relaciona con el consumo final de un bien o servicio.
- **Demanda derivada:** se refiere al consumo intermedio del bien o servicio.

7.3.2 Elementos que alteran la demanda

En la siguiente sección se muestran los principales factores que afecta a la demanda, tales como: el tamaño y crecimiento poblacional, los hábitos de consumo, gustos y preferencias, los niveles de ingresos y precios.

Tamaño y crecimiento poblacional

Tabla 32. *Tamaño y crecimiento poblacional del cantón Riobamba*

Años	Total
2020	264.050
2021	266.663
2022	269.212
2023	271.692
2024	274.106
2025	276.445

Nota. Elaborado en base a los datos de Proyección Poblacional a Nivel Cantonal Periodo 2020 – 2025 del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – Ecuador, en el Oficio Nro. INECINEC- 2021-0291-O del 29 de julio de 2021.

7.3.2.1 Comportamiento de compra

El comportamiento en la compra de productos lácteos en Riobamba, a partir de las encuestas, se considera que el consumo de lácteos (leche, queso fresco y yogurt) se da en mayor proporción de manera diaria, es decir, que estos productos forman parte de la canasta básica, por ende, las familias destinan una parte de sus ingresos para el consumo de lácteos.

7.3.2.2 Gustos y preferencias

Los gustos y preferencias de los individuos encuestadas en la adquisición y consumo de productos lácteos leche, queso fresco y yogurt, se enfatizan en el sabor, calidad del producto, seguido del precio del producto, es decir, es fundamental al momento de adquirir los productos lácteos el sabor, la calidad y precios acorde a los ingresos que perciben. Además, prefieren adquirir en las tiendas del barrio por la cercanía de sus hogares, seguido de supermercados debido a la variedad de productos que pueden adquirir.

7.3.2.3 Niveles de ingresos y precios

Según el INEC (2023) en agosto de 2023, el precio de la Canasta Básica Familiar alcanzó los USD 785,47, lo que significa que el ingreso promedio familiar representa el 106,94% del valor total de esta canasta. Hubo un incremento del 0,75% en el coste de la canasta básica en contraste con el mes anterior. Esto podría traducirse en una demanda sostenida de productos lácteos, beneficiando a dicho sector.

7.3.3 Demanda actual

Tabla 33 *Determinación de la demanda actual*

Personas de 15 a 64 años del cantón Riobamba	172615
Aceptación del mercado	89,80%
Mercado potencial	155008

Nota. La tabla presenta la demanda actual de productos lácteos.

En las indagaciones se evidenció que el 89,80% de personas están dispuestos a consumir los productos de El Mishki S.A., concluyendo que la demanda actual de lácteos es de 155008 personas.

7.3.4 Demanda potencial

Tabla 34. *Demanda potencial*

Productos	Consumo al año
Leche	23002466
Yogurt	17258510
Queso	18885059

Nota. La tabla presenta la demanda potencial de los productos lácteos.

La tabla muestra la demanda potencial anual de productos lácteos, que incluye leche, yogurt y queso. Estos números son importantes para la industria láctea, dado que ofrecen una perspectiva global sobre la cantidad de estos productos que los consumidores están dispuestos a comprar durante un año específico.

La demanda anual de leche es significativamente alta, con un total de 23,002,466 litros al año. El yogurt también tiene una demanda sustancial, con 17,258,510 unidades. El queso muestra una alta demanda anual de 18,885,059 unidades. Esto demuestra que la demanda potencial de productos lácteos es sólida en todos los aspectos. Sin embargo, para aprovechar al máximo estas oportunidades, la industria láctea debe garantizar la calidad del producto, la disponibilidad constante y considerar la innovación en productos y estrategias de marketing para garantizar la satisfacción de las necesidades cambiantes del comprador.

7.3.5 Proyección de la demanda

La demanda proyectada permite estimar las ventas que van a tener los productos lácteos en el mercado en un periodo de tiempo, para lo cual se utilizó la siguiente formula:

$$DF = DA\ (1 + i)^{n}$$

DF: demanda futura

DA: demanda actual

i: tasa de crecimiento anual

n: número de años

Tabla 35. *Proyección de la demanda de productos lácteos*

Productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Leche	23347503	23697716	24053181	24413979	24780189
Yogurt	17517388	17780149	18046851	18317554	18592317
Queso	19168335	19455860	19747698	20043913	20344572

Nota. La tabla presenta la proyección de la demanda de productos lácteos.

La tabla precedente presenta la estimación de la demanda considerando el incremento poblacional esperado del 1.5%, mismo que puede influir positivamente en el mercadeo de productos lácteos al crear una mayor demanda y oportunidades de mercado. Sin embargo, también presenta desafíos en términos de abastecimiento y competencia que deben abordarse de manera efectiva para aprovechar al máximo estas oportunidades.

7.3.6 Demanda potencial

La demanda potencial representa el tope máximo de la demanda real que debe calcularse bajo la premisa de un esfuerzo comercial óptimo. Se expresa en unidades físicas o monetarias, haciendo referencia a un periodo específico y unas condiciones dadas. Consideramos la siguiente ecuación:

$$Q = n * p * \text{q}$$

Donde:

Q: Demanda potencial

n: Número de compradores posibles para el mismo tipo de producto en un determinado mercado

p: precio promedio del producto en el mercado

q: cantidad promedio de consumo per cápita en el mercado

Es relevante destacar que el precio de los competidores también debe tenerse en cuenta. A continuación, se presenta una tabla resumida de los productos lácteos.

Tabla 36. *Precio promedio de los productos lácteos*

Leche de 1 litro		**Queso 500 gr**		**Yogurt de 1 litro**	
Rubro	**Precio**	**Rubro**	**Precio**	**Rubro**	**Precio**
Pura crema	$1.40	Pura crema	$2.98	Pura crema	$1.28
Nutri	$1.35	Nutri	$3.25	Nutri	$2.26
Avelina	$1.00	Avelina	$3.50	Parmalat	$1.50
La lechera	$1.39	Zuu	$3.51	Zuu	$1.50
Rey leche	$1.20	Rey leche	$3.29	Rey leche	$1.30
Encuestas	$0.80	Encuestas	$1.80	Encuestas	$2.80
Precio promedio	$1.19	Precio promedio	$3.05	Precio promedio	$1.77

Nota. En la tabla se exhibe el costo medio, tomando en cuenta las respuestas de las encuestas y los precios observados en el mercado de la competencia. La información se obtuvo directamente a través de encuestas.

En relación con el parámetro q de la ecuación para determinar la demanda potencial se consideró la cantidad medio de consumo por persona en el mercado de productos lácteos.

Tabla 37. *Consumo por personas de productos lácteos*

Productos	**Consumo al año**	**Demanda potencial diaria**
Leche	23002466	0,41
Yogurt	17258510	0,30
Queso	18885059	0,33

Nota. La tabla presenta el consumo por personas de los productos lácteos.

Tabla 38. ***Demanda potencial de productos lácteos***

Productos	Consumo per cápita	Consumidores	Total, diarios	Demanda potencial
Leche	0,41	155008	63896	$76.036
Yogurt	0,31	155008	47940	$84.854
Queso	0,34	155008	52458	$159.998

Nota. La tabla presenta la demanda potencial de los productos lácteos.

7.4 Demanda insatisfecha

La determinación de la demanda no cubierta se efectúa considerando el aumento de la población y su conexión con la solicitud de productos lácteos.

Tabla 39. *Demanda insatisfecha de productos lácteos*

Productos	**Litros/Unidades**
Leche	345037
Yogurt	258878
Queso	283276

Nota. La tabla presenta la demanda insatisfecha de los productos lácteos.

La demanda insatisfecha de leche es de 345,037 litros. Esto significa que, en términos de litros, se necesitaría producir o abastecer esta cantidad adicional de leche para satisfacer por completo la demanda potencial estimada. La demanda insatisfecha de yogurt es de 258,878 unidades. De manera similar, esto indica la cantidad adicional de yogurt que se requeriría para satisfacer completamente la demanda potencial calculada. La demanda insatisfecha de queso es de 283,276 litros o unidades, esto muestra la cantidad de queso adicional que se necesitaría para abastecer la demanda potencial estimada.

7.5 Evolución externa e interna del plan de negocios de El Mishki S.A.

7.5.1 Análisis PESTEL

Tabla 40. *Análisis PESTEL + competitividad de la industria láctea en el Ecuador*

Políticos	A nivel nacional, la disolución que puso el fin de la gestión de la Asamblea Nacional y la crisis en la institucionalidad de la Policía Nacional de Ecuador han generado problemas económicos, políticos y de seguridad que impactan directamente en los diversos sectores económicos que promueven el desarrollo. En los últimos años, la inestabilidad de los gobiernos ha generado incertidumbre y riesgos para las nuevas inversiones, lo cual, a mediano y largo plazo, podría resultar en la fuga de capitales, cancelación de proyectos, desaceleración económica y la pérdida de confianza.
Económicos	En junio de 2023, el Banco Mundial estimó que Ecuador experimentaría una reducción en el PIB, pasando del 2,9% al 2,6%, en comparación con el año 2022 (World Bank, 2023, p. 73). Además, el riesgo país registrado el 14 de septiembre de 2023, según el Banco Central del Ecuador (2023), alcanza los 1755 puntos. Este dato ilustra de manera evidente los riesgos que enfrentaría una inversión debido a la inestabilidad social, política y económica que prevalece en el país.
Sociales	Según el (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2023), Ecuador cuenta con una población de 18,3 millones de personas. La nación podría confrontar el fenómeno del envejecimiento demográfico y una reducción en la tasa de nacimientos. Además, los recortes presupuestarios en el sector educativo podrían tener un impacto negativo en la formación de una fuerza laboral calificada y competitiva. La carencia de atención médica, junto con la limitada infraestructura sanitaria y los servicios de salud inadecuados, podría impactar la calidad de vida de los habitantes, con mayor énfasis en las zonas rurales y urbanas marginales. Por otro lado, la crisis del COVID-19 ha generado serios desafíos en la oferta de servicios públicos en áreas como salud, educación, economía y bienestar social.
Tecnológicos	En los últimos años, diferentes sectores en Ecuador han invertido de manera significativa en la automatización de procesos y la eficiente gestión de la cadena de suministro. Adicionalmente, la tecnología desempeña un papel crucial en la efectiva administración de datos y poner en funcionamiento los sistemas de información, lo cual puede potenciar la toma de decisiones y reducir el desperdicio de productos lácteos. Finalmente, en el país, son escasas las compañías lácteas que fomentan la Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) debido a los costos elevados asociados.
Ecológicos	Los cambios climáticos pueden tener un impacto directo en la obtención de leche y el cultivo de pasto. Además, la sostenibilidad es fundamental en la industria láctea, lo que podría llevar a que las empresas enfrenten presiones por parte de las autoridades reguladoras para adoptar prácticas más sostenibles. Estas prácticas pueden incluir una gestión eficiente de recursos, la disminución de emisiones de carbono y la minimización de residuos sólidos o líquidos después de los procesos de producción. Por otra parte, los consumidores están mostrando un creciente interés en productos lácteos sostenibles y orgánicos, lo que podría motivar a las empresas a implementar prácticas más respetuosas con el medio ambiente para satisfacer la demanda del mercado.
Legales	En Ecuador, las empresas lácteas están obligadas por regulaciones legales que establecen requisitos de calidad y seguridad alimentaria. Los cambios en acuerdos comerciales o aranceles pueden tener un impacto en la competencia global del sector lechero. Además, la salvaguardia de la propiedad intelectual, como marcas y patentes, resulta esencial para prevenir prácticas desleales y garantizar la autenticidad de los productos. Estas compañías deben también cumplir con las disposiciones laborales, lo cual engloba regulaciones sobre salarios, jornadas laborales y condiciones de trabajo seguras. Por último, las leyes de protección al consumidor desempeñan un papel fundamental para asegurar que los productos lácteos cumplan con los parámetros de

	calidad y seguridad, además de proporcionar información adecuada a los consumidores.
Competitivos	La competitividad de las empresas lácteas en Ecuador dependerá en gran medida del entorno económico, que abarca el crecimiento poblacional, los costos directos e indirectos, así como de la regulación y los acuerdos comerciales del país. Las empresas lácteas deben adaptarse y tomar decisiones estratégicas para mantener y mejorar su competitividad en el mercado. Por lo tanto, resulta fundamental monitorear las políticas gubernamentales a nivel local y nacional para garantizar que las inversiones realizadas por las empresas en la industria láctea sean respaldadas y contribuyan al desarrollo sostenible del sector.

Nota. La tabla anterior muestra el análisis PESTEL + competitividad de la industria láctea en el Ecuador.

7.5.2 Matriz de evaluación MEFE y MEFI de la empresa El Mishki S.A.

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) tiene como propósito generar una lista completa de oportunidades (O) que aporten al beneficio de la empresa y de igual manera, señalar aquellas amenazas (A) que pueden prevenirse en la implementación del proyecto. Por consiguiente, facilita la evaluación de los datos del análisis PESTEL + Competencia. Por otro lado, la Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI) ejecuta una valoración de las fortalezas (F) y debilidades (D) de la organización, lo que posibilita la identificación y valoración de la correlación entre los diferentes departamentos de la organización (D'Alessio, 2008).

Tabla 41. *Matriz MEFE y MEFI de la empresa El Mishki S.A.*

Análisis MEFE				
	Factores determinantes de éxito	**Peso**	**Valor**	**Ponderación**
	Oportunidades			
O1	Promoción de productos lácteos como fuente de proteína	0,05	3	0,15
O2	Nueva imagen empresarial	0,15	4	0,6
O3	Precio de los productos	0,1	2	0,2
O4	Alianzas estratégicas con agricultores (generación de empleos)	0,1	4	0,4
O5	Promoción de turismo rural	0,1	3	0,3
	Total, oportunidades	**0,5**		**1,65**
	Amenazas			
A1	Cambios climáticos que afecta la disponibilidad de pasto y producción de leche	0,15	1	0,15
A2	Alza de costos laborales	0,05	2	0,1
A3	El envejecimiento y reducción de la tasa de natalidad	0,15	2	0,3
A4	Incertidumbre política y económica	0,1	2	0,2
A5	Desafíos logísticos	0,05	3	0,15
	Total, amenazas	**0,5**		**0,9**
	Total, análisis MEFE	**1**		**2,55**
ANÁLISIS MEFI				
	Factores determinantes de éxito	**Peso**	**Valor**	**Ponderación**

	Fortalezas			
F1	Marca sólida	0,1	2	0,2
F2	Conocimiento del mercado local	0,15	3	0,45
F3	Estrategias de marketing efectivos	0,1	3	0,3
F4	Innovación y desarrollo de productos	0,1	3	0,3
F5	Expansión regional	0,5	1	0,5
	Total	0,95		1,75
	Debilidades			
D1	Falta de práctica en la industria de lácteos	0,2	1	0,2
D2	Limitación a recursos financieros	0,13	2	0,26
D3	Reputación desconocida	0,05	1	0,05
D4	Regulación y burocracia	0,02	3	0,06
D5	Logística ineficiente	0,1	3	0,3
	Total	0,5		0,87
	Total, análisis MEFI	1,45		2,62

Nota. La tabla anterior presenta la Matriz MEFE y MEFI de la empresa El Mishki S.A.

Luego de un análisis, se puede afirmar que la Matriz EFE es de 2.55 puntos para El Mishki S.A. en relación con las oportunidades y amenazas, la compañía ha utilizado las oportunidades y ha logrado mitigar o enfrentar de manera efectiva las amenazas externas.

Mientras que en la Matriz EFI es de 2.62 puntos para El Mishki S.A. indica que, en términos generales, la compañía ha sido efectiva en capitalizar sus fortalezas y ha logrado abordar adecuadamente sus debilidades internas. Esta puntuación se encuentra por encima de 2.5, lo que sugiere que la empresa está haciendo un buen trabajo al aprovechar sus ventajas y gestionar sus áreas de mejora.

7.6 Matriz del perfil competitivo

Tabla 42. *Matriz del perfil competitivo para la empresa El Mishki S.A.*

		Nutri Leche		El ordeño		Parmalat		Proalim		Prasol		El Mishki	
Factores claves de éxito	**Peso**	**Valor**	**Ponderación**	**Valor**	**Ponderación**	**Valor**	**Ponderación**	**Valor**	**Ponderación**	**Valor**	**Ponderación**	**Valor**	**Ponderación**
Calidad del producto	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Precio	0,09	3	0,27	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Innovación de los productos	0,11	3	0,33	3	0,3	2	0,2	2	0,2	1	0,1	2	0,2
Reputación de la marca	0,08	4	0,32	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Inversiones en I + D + i	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1	1	0,1	1	0,1	2	0,2
Diversificación de productos	0,05	3	0,15	2	0,2	2	0,2	2	0,2	1	0,1	1	0,1
Ubicación de plantas	0,05	3	0,15	2	0,2	2	0,2	1	0,1	1	0,1	1	0,1
Imagen corporativa	0,06	4	0,24	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Alianzas estratégicas	0,09	3	0,27	2	0,2	1	0,1	1	0,1	2	0,2	1	0,1
Participación de mercado	0,09	3	0,27	2	0,2	1	0,1	2	0,2	2	0,2	1	0,1
Cobertura	0,03	4	0,12	2	0,2	2	0,2	1	0,1	1	0,1	1	0,1
Calificación del personal	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Tecnología	0,05	3	0,15	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Total	**1**		**3,37**		**3,3**		**2,6**		**2,5**		**2,4**		**2,3**

Nota. La tabla anterior presenta la matriz del perfil competitivo para la empresa El Mishki S.A.

A continuación, procederemos a analizar la matriz del perfil competitivo de las cinco empresas que operan en la ciudad de Riobamba: La empresa Nutri Leche obtiene la puntuación más alta (3,37) en la MPC, lo que sugiere que es la empresa mejor posicionada en términos de competencia en la industria láctea en comparación con las otras empresas mencionadas. Esto podría indicar que Nutri Leche tiene ventajas competitivas significativas, como una sólida reputación de marca, eficiencia en costos, o una amplia cartera de productos.

El Ordeño también obtiene una puntuación muy sólida (3,3) en la MPC y se encuentra en una posición competitiva fuerte en la industria. Esto sugiere que la empresa tiene fortalezas y capacidades que la colocan en una posición favorable en el mercado de lácteos.

Parmalat obtiene una puntuación en el rango medio (2,6) de la MPC, lo que sugiere que está en una posición competitiva promedio en comparación con las demás empresas. Esto podría indicar que Parmalat tiene fortalezas, pero también áreas de mejora.

Proalim obtiene una puntuación ligeramente por debajo del promedio (2,5) en la MPC, lo que sugiere que podría estar enfrentando desafíos competitivos y tiene áreas que necesitan mejorarse.

Prasol obtiene una puntuación similar a Proalim (2,4) lo que indica que ambas empresas enfrentan desafíos competitivos y tienen áreas de mejora.

El Mishki obtiene la puntuación más baja (2,3) en la MPC, lo que sugiere que podría estar en una posición competitiva menos favorable en la industria láctea, por ser una empresa nueva dentro del mercado deberá buscar participación en el mercado y obtener la mejor reputación de la marca para escalar en el perfil competitivo.

7.7 Presentación del bien

El Mishki S.A. es una nueva empresa experta en la producción de lácteos de alta calidad, cuya misión incluye un firme compromiso con el desarrollo sostenible del cantón Alausí y del país en su conjunto. Nuestra cartera de productos abarca una variedad de lácteos que incluye yogures, quesos y otros derivados lácteos, siendo fundamental que todos los procesos de producción sean meticulosamente controlados y que se promueva la responsabilidad social tanto con nuestros consumidores como con nuestros proveedores de materias primas.

Nuestra principal meta es contribuir de manera significativa a la nutrición de nuestros clientes, asegurando que nuestros productos utilicen materias primas de calidad disponibles en la región. Aspiramos a convertirnos en un referente nacional en el sector de alimentos al ofrecer una amplia gama de productos lácteos de calidad excepcional, respaldados por la adopción de tecnologías de vanguardia y equipos de última

generación. Además, proyectamos una expansión hacia los mercados internacionales como parte de nuestra estrategia de crecimiento.

7.7.1 Descripción de los productos

El propósito de esta sección es detallar las particularidades de los productos lácteos preparados para el consumo en la población de Ecuador, como se presenta a continuación.:

Tabla 43. *Detalles de los productos lácteos de El Mishki S.A.*

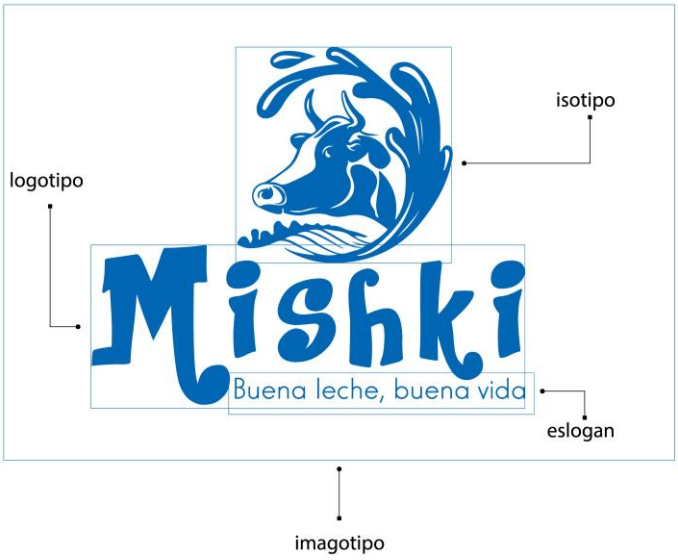
Leche UHT	Queso	Yogurt
Nombre del producto: Leche entera El Mishki **Cantidad:** 1 litro **Envase:** Cartón con tapa	**Nombre del producto:** Queso fresco El Mishki **Cantidad**: 500 gramos. **Envase:** Funda hermenéutica	**Nombre del producto:** Yogurt entero El Mishki **Cantidad**: 1 litro. **Sabores:** Fresa, Mora, Durazno, natural **Envase:** Botella de plástico

Nota. La tabla representa el detalle general de los productos lácteos de El Mishki S.A.

7.7.2 Identidad cromática

El elemento más importante de nuestra marca es la identidad cromática, puesto que influye de manera significativa en el marketing, lo que permitirá diferenciarnos de la competencia. Es así como, en la siguiente figura se observa el logotipo de nuestra empresa, donde se incorpora el color azul, celeste y blanco.

Figura 2. *Logotipo de El Mishki S.A.*



Nota. El logo se elaboró a partir de la misión, visión y los principios de El Mishki S.A.

- **Blanco:** Es el color que denota pureza, limpieza y transparencia en la producción láctea.
- **Azul:** Este color emana tranquilidad y evoca sensaciones de confianza y seguridad.

Elementos del logotipo

- **Vaca:** La vaca simboliza la madre tierra, la naturaleza, fertilidad y abundancia; por ser proveedora de la leche, se considera la nodriza de todos los seres vivos.
- **Línea curva:** Está asociado con la elegancia y la delicadeza, son atractivas en sí mismas.

Diseño de Productos

A continuación, se presentan los diseños de los productos lácteos de Mishki S.A.:

Figura 3. *Prototipo de la leche UTH de 1 litro con envase de cartón y tapa*



Nota. La ilustración representa el diseño del envase (cartón con tapa) para la leche UTH de 1 litro de El Mishki S.A.

Figura 4. *Prototipo del queso fresco de 500 g con un envase de funda hermética.*



Nota. La ilustración representa el diseño del envase (funda) para el queso de 500 gramos de El Mishki S.A.

Figura 5. *Prototipo del yogurt sabor natural de 1 litro con envase de botella plástica.*



Nota. La figura representa el diseño del envase (botella plástica) para el yogurt de El Mishki S.A.

7.8 Estrategia de marketing

Las estrategias de marketing permitirán a la empresa El Mishki S.A. cumplir los objetivos en la ejecución del plan.

Objetivos de marketing en El Mishki S.A.

- Incrementar la participación de los productos de El Mishki en el mercado de la industria láctea.
- Fomentar la lealtad de los compradores entregando bienes de calidad y frescura.

- Aumentar la visibilidad y el compromiso con los clientes en los diferentes medios de comunicación.

7.8.1 Producto

Leche UTH 1 litro

Ingredientes: Leche entera, tratada UHT, homogeneizada y envasada asépticamente.

Tabla 44. *Información nutricional de la leche UTH*

Información nutricional		
Porción: 1 vaso (200 mL) **Porciones:** 5		
Calorías	Por 100 mL	Por porción
	61	122
Grasa	3,2 g	6,4 g
Grasa saturada	1,6 g	3,2 g
Trans	0 mg	0 mg
Carbono total	4,8 g	9,6 g
Fibra	0 g	0 g
Azúcares totales	4,1 g	8,2 g
Azucares Añadidos	0 g	0 g
Proteínas	3,2 g	6,5 g
Sodio	57 g	115 mg
Vitamina A	37 ug ER	74 ug ER
Vitamina D	0,03 ug	0,06 ug
Hierro	0,14 ug	0,29 ug
Calcio	120 mg	239 mg
Zinc	0,047 mg	0,95 mg

Nota. La tabla muestra la información nutricional de la leche UTH 1 litro.

Queso fresco de 500 g

Ingredientes: Leche pasteurizada de vaca, sal, cuajo y conservador E-202. Origen de la leche: Ecuador. Conservar en frio entre 0ºC y + 5ºC. Envasado en atmósfera protectora. Una vez abierto el envase se recomienda consumir en 48 horas y conservar siempre en un frigorífico.

Tabla 45. *Información nutricional del queso fresco 500 g*

Información Nutricional	
Valores medios por:	100 g
Valor energético	786 KJ / 189 kcal
Grasa	14 g
De las cuales saturadas	9,6 g
Hidratos de Carbono	3,8 g
De los cuales azúcares	3,9 g
Proteínas	11,8 g
Sal	1 g

Nota. La tabla muestra la información nutricional para un queso fresco de 500 g.

Yogurt 1 litro

Ingredientes: Es un producto lácteo sometido a tratamiento térmico (UHT), elaborado con leche entera, semidescremada o descremada, con o sin azúcar, y añadido de sustancias aromáticas naturales y/o artificiales o con ingredientes permitidos (como mezcla de fresa), envasado bajo condiciones asépticas.

Tabla 46. *Información nutricional de yogurt de fresa 1 litro*

Información Nutricional	
Valores medios por:	100 g
Azúcares totales	13,6 g
Carbohidratos / hidratos de carbono	14,6 g
Fibra dietética	0 g
Grasas totales	1,8 g

Nota. La tabla muestra la información nutricional para yogurt de fresa 1 litro.

7.8.2 Precio

El precio estimado para la comercialización de los productos Leche UTH es de 0,95 centavos, el precio del queso fresco de 500 g es de 1,83 dólares, el precio del yogurt de un litro es de 1,56 dólares.

7.8.3 Plaza

El Mishki S.A., estará ubicada en la comunidad Santa Lucia km 1 vía a Pachamama del Cantón Alausí, desde allí se distribuirán los productos al cantón Riobamba. La ubicación de esta industria es considerada estratégica, permitirá la facilidad de la distribución de los productos por encontrarse en la zona céntrica de la provincia y el país.

7.8.4 Proveedores

Los proveedores que han sido considerados para el proyecto de El Mishki S.A., son:

7.8.4.1 Proveedor 1: Maquinarias para la elaboración de los productos lácteos

La adquisición de las maquinarias se realizará en la empresa Inoxidables MT, es una empresa ecuatoriana establecida en el Ecuador desde 1991, se considera esta empresa porque cuenta con maquinarias para el procesamiento de alimentos en especial para los

productos lácteos, la misma está ubicada en Aceitunos, N68-105 y Avenida Eloy Alfaro en la ciudad de Quito - Ecuador.

7.8.4.2 Proveedor 2. Envasado de los productos lácteos

La adquisición de los envases se realizará en la empresa TINFLES, esta cuenta con experiencia en productos lácteos se ubica en el Pasaje El Recuerdo calles S/N y Ignacio Fernández Salvador, que pertenece al Barrio Chaupimolino, como referencia a 200mts del Cuerpo de Bomberos #18 de Pifo en la ciudad de Quito - Ecuador.

7.8.4.3 Proveedor 3: Materia prima

Los proveedores de insumos "Leche" son los productores que pertenecen comunidad Santa Lucia del Cantón Alausí y sus alrededores.

7.9 Compradores

Los principales compradores de los productos lácteos de El Mishki S.A., son personas comprendidos de 15 a 65 años del cantón Riobamba, las cuales pueden consumir los productos lácteos por sus propiedades nutritivas constituidas de calcio y vitaminas D, estos a su vez aportaran de manera significativa al organismo con potasio y proteínas.

7.10 Comercialización

La comercialización de los productos lácteos se llevará a cabo mediante los canales de repartición a mayoristas y minoristas. En lo que respecta a los distribuidores mayoristas, el representante de la empresa visitará diferentes supermercados y tiendas en el cantón Riobamba para posicionar el producto y aprovechar los puntos de venta.

Además, se llevarán a cabo degustaciones en las ferias del cantón Riobamba para dar a conocer el producto a los consumidores potenciales. Por otro lado, El Mishki S.A. no dispone de una tienda física para la venta directa al público de los productos, pero cuenta con una página web que facilitará la promoción de productos y el establecimiento de alianzas con los principales supermercados.

7.11 Estrategia de marketing enfocada en el posicionamiento, comercialización distribución y promoción.

Figura 6. *Estrategias de Posicionamiento de EL Mishki S.A.*

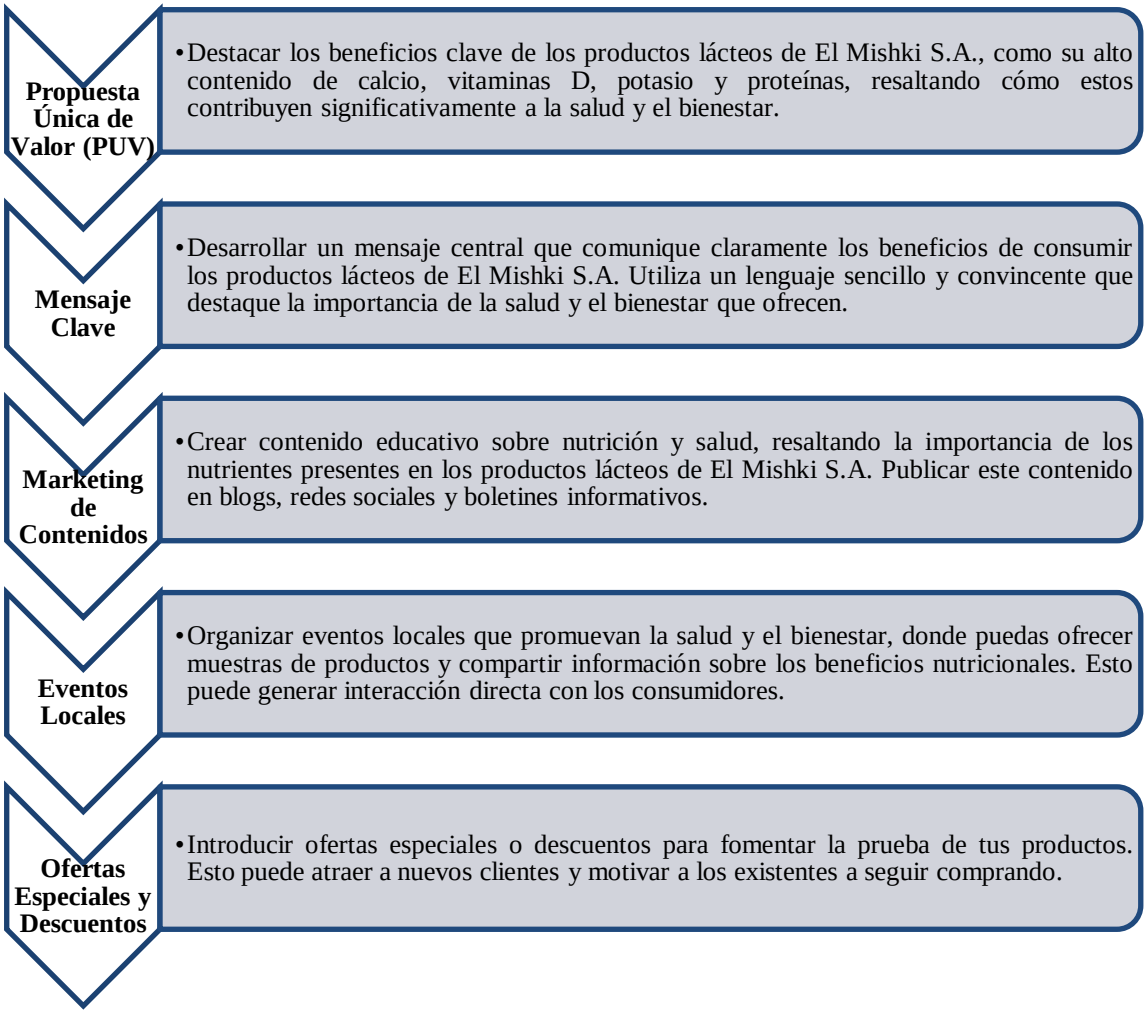


Figura 7. *Estrategias de comercialización*

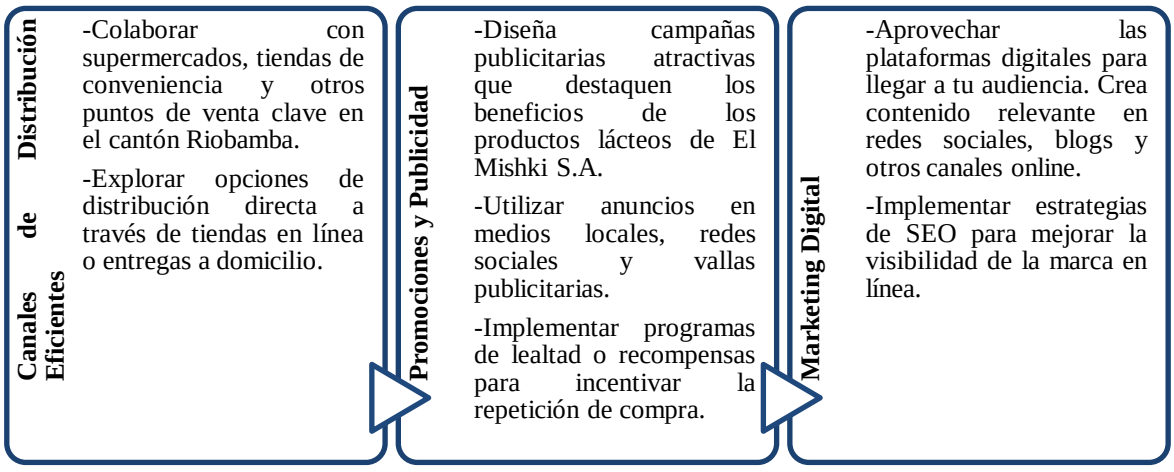


Figura 8. *Estrategias de distribución*

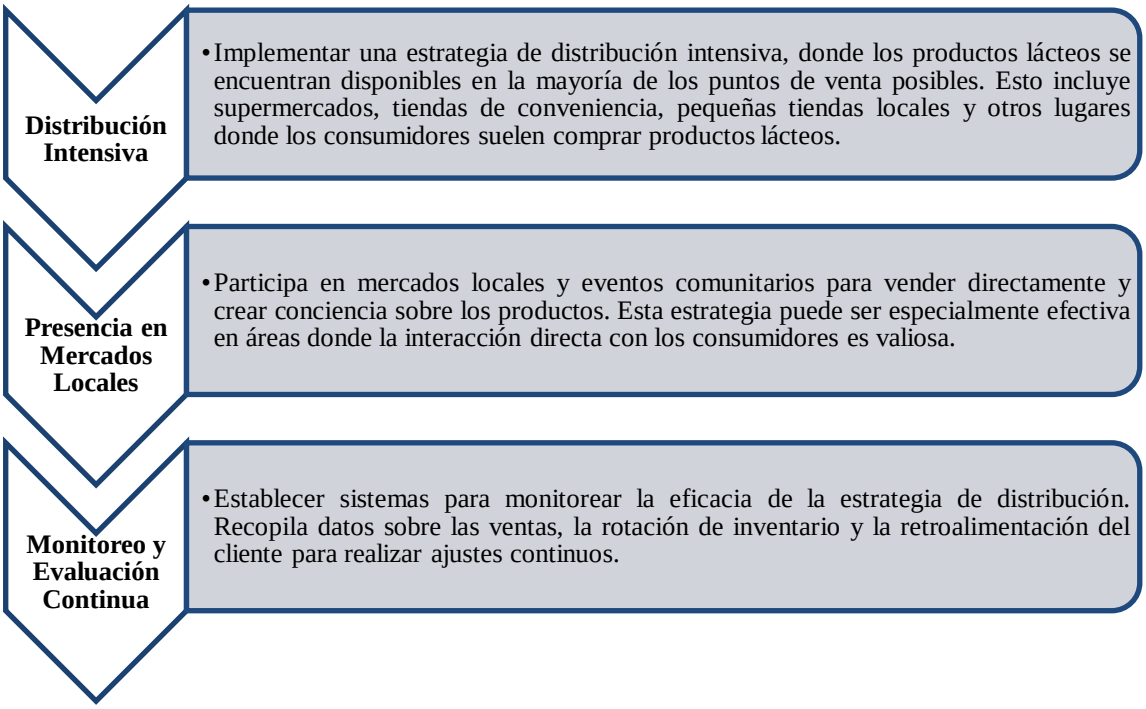
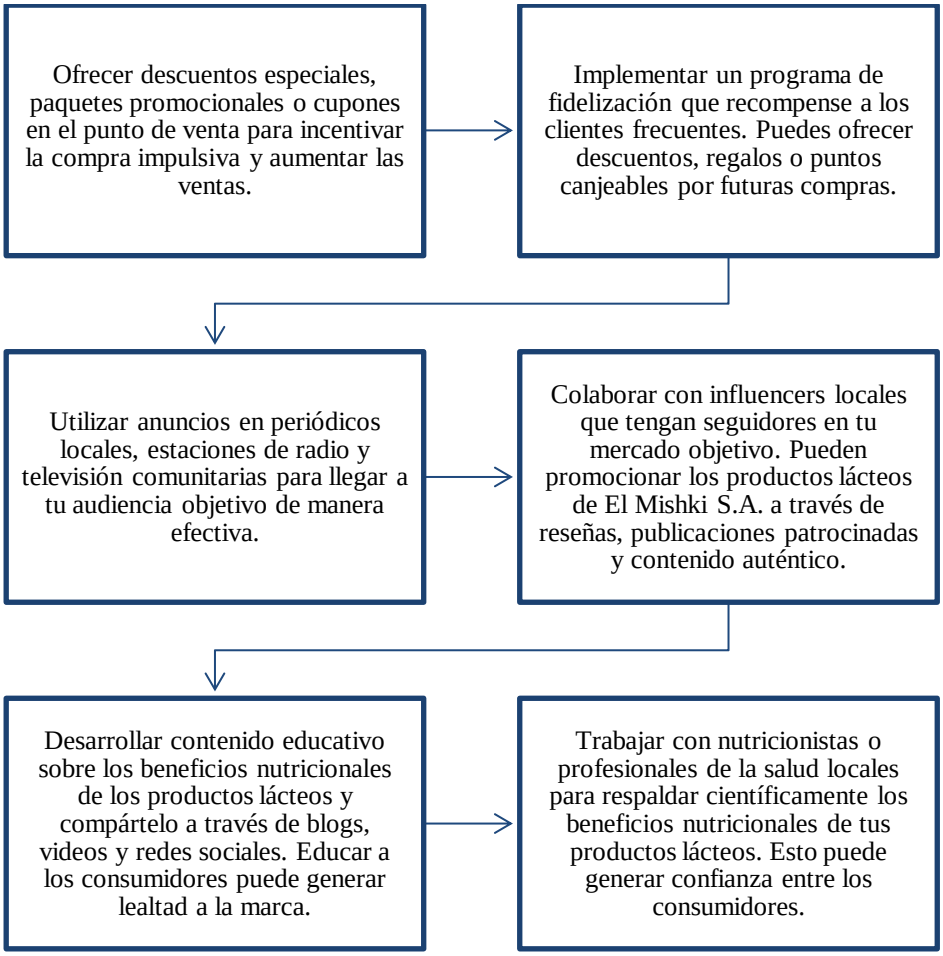


Figura 9. *Estrategias de promoción*



8. ASPECTOS TECNOLÓGICOS DEL PROYECTO

8.1 Estudio administrativo

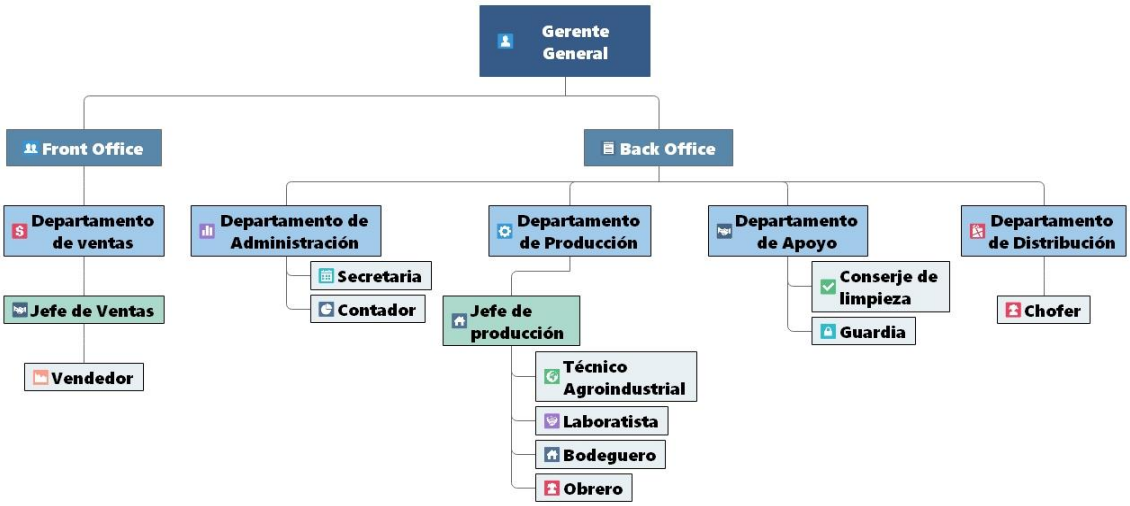
En el siguiente segmento se presenta la estructura orgánica administrativa y los perfiles de talento humano que se necesitan para El Mishki S.A.

8.1.1 Estructura orgánica administrativa

La organización estructural, según Alfredo Paredes & Asociados Cía Lta (2018), se refiere al diseño jerárquico y a la división de las funciones, estableciendo líneas de autoridad de arriba hacia abajo a través de varios niveles, y definiendo la responsabilidad de cada empleado ante un único supervisor o jefe inmediato.

Con el propósito de mejorar la estructura organizativa de El Mishki S.A., se ha decidido incorporar a los empleados en el Back Office, el cual abarca las funciones vinculadas a la gestión interna de la empresa. En este sector se encuentran los miembros del personal administrativo y de apoyo que no interactúan directamente con los clientes. Por otro lado, el Front Office está compuesto principalmente por funciones que implican interacción directa con los clientes y contribuyen directamente a los ingresos de la compañía (Exact, 2020).

Figura 10. *Estructura orgánica de El Mishki*



Nota. La figura representa la estructura orgánica vertical de El Mishki. Elaboración propia.

8.1.2 Manual de funciones por puesto

A continuación, se muestra cada uno de los perfiles de Talento Humano que se encuentran en la estructura orgánica de El Mishki.

8.1.2.1 Perfiles de Talento Humano

Tabla 47. *Perfil del Gerente General de El Mishki*

	Detalle
Información general	Género: Masculino Edad: 30 a 40 años Profesión: Economista, Licenciado en Administración de Empresas Estado civil: Soltero/Casado/Divorciado/Viudo Experiencia: Administración de empresas productoras
Destrezas laborales	Gestión, efectividad, profesionalismo, toma de decisiones, gestión de competencias, diversidad cultural, delegar, capacidad de mando.
Competencia laboral	Habilidades de pensamiento crítico, habilidades comunicativas, creatividad, autorregulación, intuición, capacidad de planificación, habilidades de negociación, trabajo colaborativo, liderazgo y competencia en el uso de software de paquetes estadísticos.
Habilidades laborales	Empatía, estar comprometido, resiliencia, persistencia, habilidad cognitiva.

Nota. La tabla representa el perfil del Gerente General de El Mishki, donde se detallan las destrezas, competencias y habilidades laborales. Elaboración propia.

Tabla 48. *Perfil del Jefe de Ventas de El Mishki*

	Detalle
Información general	Género: Masculino/Femenino Edad: 30 hasta los 40 años Profesión: Economista, Licenciado en Administrador de Empresas, Licenciado en Marketing Estado civil: Soltero/Casado/Divorciado/Viudo Experiencia: Administración de Talento Humano, Proceso de ventas, Comunicación
Destrezas laborales	Utilizar herramientas digitales, administrar y mejorar las relaciones con los clientes, aprobar y supervisar la creación de campañas para la marca, productos y medios.
Competencia laboral	Habilidades de negociación, venta de soluciones, planificación de cartera, mapeo territorial, análisis de la competencia, capacidad para el aprendizaje, conocimiento especializado en el mercado, habilidad para influir, confianza y destrezas comunicativas.
Habilidades laborales	Formación y fomento del crecimiento del personal, perspectiva a largo plazo, comprensión interna de la empresa, habilidades de negociación sólidas, motivación, capacidad de enseñanza, habilidades comunicativas, enfoque analítico y creatividad.

Nota. La tabla representa el perfil del jefe de ventas de El Mishki, donde se detallan las destrezas, competencias y habilidades laborales. Elaboración propia.

Tabla 49. *Perfil del vendedor de El Mishki*

	Detalle
Información general	Género: Masculino – Femenino. Edad: 25 – 40 años. Profesión: Licenciado en Administración de Empresas o Economista. Estado Civil: Soltero. Experiencia: Venta de productos al por mayor y menor, manejo de redes de comercialización, comunicación oral.
Destrezas laborales	Sintonía, conversación de forma correcta, contagiar estados de ánimo, realice actividades físicas.
Competencia laboral	Conocimiento del sector, confianza, persuasión, planificación y productividad, capacidad de influencia, manejo de paquetes estadísticos.

Habilidades laborales	Dotes de comunicación, paciencia, motivación, creatividad, capacidad de aprendizaje, compromiso post – venta y actitud positiva.

Nota. La tabla representa el perfil del Vendedor de El Mishki, donde se detallan las destrezas, competencias y habilidades laborales. Elaboración propia.

Tabla 50. *Perfil del/la Secretario/a de El Mishki*

	Detalle
Información general	Género: Masculino/Femenino Edad: 25 hasta los 40 años Profesión: Licenciado/a en Administrador de Empresas, Licenciado/a en Contabilidad, Abogado/a Estado civil: Soltero/Casado/Divorciado/Viudo Experiencia: Como secretaria/o ejecutiva/o, o un rol administrativo similar
Destrezas laborales	Ocupacionales, sociales, participativas, de acción
Competencia laboral	Manejo de Microsoft-Office de forma integral, y en el software "back-office", competencia funcional, competencia cognitiva, competencia personal, competencia ética
Habilidades laborales	Escuchar activamente, comprensión de lectura, gestión del tiempo, saber hablar, escritura, pensamiento crítico, aprendizaje proactivo, coordinación revisión, alta tolerancia al estrés y presión, comunicación, ser proactiva, con iniciativa y autónoma, saber priorizar y planificar, organización, capacidad de observación, excelencia presencia

Nota. La tabla representa el perfil del/la Secretario/a de El Mishki, donde se detallan las destrezas, competencias y habilidades laborales. Elaboración propia.

Tabla 51. *Perfil del/la Contador/a de El Mishki*

	Detalle
Información general	Género: Masculino/Femenino Edad: 23 hasta los 40 años Profesión: Licenciado/a en Contabilidad y Auditoria Estado civil: Soltero/Casado/Divorciado/Viudo Experiencia: Como contador/ra, o un rol administrativo similar
Destrezas laborales	Tecnologías de la información, software de contabilidad, prestación de servicios contables autónomos, asesoramiento en administración, recopilación y análisis de datos financieros, encargado de la elaboración de informes financieros.
Competencia laboral	Evalúa gastos, habilidades para la comunicación oral y escrita, brinda asesoramiento al cliente sobre estrategias fiscales, habilidad para establecer prioridades, competencia para colaborar en equipo, competente en el análisis de información, habilidad para explicar cifras a individuos no expertos, habilidad para tomar la iniciativa, aptitud para trabajar bajo presión, determinante, proporciona información sobre las repercusiones financieras de las decisiones de gestión.
Habilidades laborales	Innovador, imaginativo, ordenado, guía, capacidad de resumen, pensamiento lógico, destreza numérica, colaboración, toma de decisiones, habilidades de relaciones públicas.

Nota. La tabla representa el perfil del/la Contador/ra de El Mishki, donde se detallan las destrezas, competencias y habilidades laborales. Elaboración propia.

Tabla 52. *Perfil del jefe de producción de El Mishki*

	Detalle
Información general	Género: Masculino – Femenino. Edad: 30 – 40 años. Profesión: Economía y Gestión, Ingeniero Industrial. Estado Civil: Casado. Experiencia: Producción de lácteos, control y manejo de procesos productivos, desarrollo sostenible, diseño de nuevos productos, desarrollo de tecnología.
Destrezas laborales	Conversación de forma correcta, contagiar estados de ánimo, realice actividades físicas.
Competencia	Toma de decisiones, delegar, gestionar el tiempo, capacidad para escuchar, flexible,

laboral	negociación, conocimiento en normas de calidad que exigen los organismos de control, además reglamentos de salud y la seguridad alimentaria.
Habilidades laborales	Dotes de comunicación, paciencia, creatividad, carismático, dirección y supervisión personal, coherencia en toma de decisiones, gestión eficiente de tiempo, creación de estrategias efectivas.

Nota. La tabla representa el perfil del jefe de producción de El Mishki, donde se detallan las destrezas, competencias y habilidades laborales. Elaboración propia.

Tabla 53. *Perfil del técnico agroindustrial de El Mishki*

	Detalle
Información general	Género: Masculino – Femenino. Edad: 27 – 40 años. Profesión: Técnico Agroindustrial, Ingeniero en agroindustrias Estado Civil: Soltero. Experiencia: Investigación y desarrollo, manejo del control de calidad, mejoramiento de la materia prima, logista.
Destrezas laborales	Capacidad comunicativa, físico.
Competencia laboral	Mejoramiento de la materia prima, creación de valor agregado, procesos industriales, procesamiento de materia prima, nuevos productos alimenticios,
Habilidades laborales	Comunicación efectiva, investigador, trabajo en equipo, responsabilidad social y ambiental.

Nota. La tabla representa el perfil del laboralista de El Mishki, donde se detallan las destrezas, competencias y habilidades laborales. Elaboración propia.

Tabla 54. *Perfil del laboratorista de El Mishki*

	Detalle
Información general	Género: Masculino – Femenino. Edad: 25 – 40 años. Profesión: Ingeniero químico, ingeniero en alimentos. Estado Civil: Soltero. Experiencia: Producción de lácteos, control calidad, manejo de procesos productivos.
Destrezas laborales	Capacidad en medir la calidad de los bienes, diseño de un nuevo catálogo de productos.
Competencia laboral	Decisiones estratégicas, gestión de proyectos, formación de equipos, exploración de nuevos productos, capacidad de adaptación, competencia en estándares de calidad, cumplimiento de regulaciones de salud y seguridad alimentaria.
Habilidades laborales	Paciencia, creatividad, dirección y supervisión personal, generación de estrategias.

Nota. La tabla representa el perfil del laboratorista de El Mishki, donde se detallan las destrezas, competencias y habilidades laborales. Elaboración propia.

Tabla 55. *Perfil del bodeguero de El Mishki*

	Detalle
Información general	Género: Masculino – Femenino. Edad: 23 – 40 años. Profesión: Bachiller Estado Civil: Soltero Experiencia: Manejo de inventario, paquetes estadísticos, cuidado en la producción.
Destrezas laborales	Capacidad comunicativa, físico.
Competencia laboral	Trabajo en equipo, atención al cliente, responsabilidad.
Habilidades laborales	Paciencia, dirección y supervisión de los productos.

Nota. La tabla representa el perfil del bodeguero de El Mishki, donde se detallan las destrezas, competencias y habilidades laborales. Elaboración propia.

Tabla 56. *Perfil del obrero de El Mishki*

	Detalle
Información general	Género: Masculino – Femenino. Edad: 25 – 40 años. Profesión: Bachiller Estado Civil: Cualquiera Experiencia: experiencia laboral previa en producción
Destrezas laborales	Experiencia en manufactura, posibilidad de expansión, suministro de insumos a la maquinaria de fabricación, ensamblaje de productos en líneas de producción, supervisión del proceso manufacturero, ejecución de controles y pruebas básicas de calidad, almacenamiento adecuado de productos y materias primas en nuestro depósito, utilización de equipos de elevación y montacargas para satisfacer los pedidos, empaquetado de productos a despachar, cuidado de las áreas de trabajo y del equipo.
Competencia laboral	Capacidad para resolver problemas
Habilidades laborales	Flexibilidad, adaptabilidad, habilidades comunicativas, creatividad, actitud positiva, relaciones interpersonales, confianza, honestidad reconocimientos,

Nota. La tabla representa el perfil del obrero de El Mishki, donde se detallan las destrezas, competencias y habilidades laborales. Elaboración propia.

Tabla 57. *Perfil del conserje de limpieza de El Mishki*

	Detalle
Información general	Género: Masculino – Femenino. Edad: 25 – 40 años. Profesión: Bachiller Estado Civil: Cualquiera Experiencia: experiencia laboral previa en limpieza
Destrezas laborales	Lleva a cabo arreglos, efectúa inspecciones de seguridad, confiable, verifica el buen funcionamiento del equipo, garantiza la limpieza y orden del lugar de trabajo, supervisa las reparaciones, asume la responsabilidad del mantenimiento y la seguridad de las instalaciones, utiliza dispositivos para la limpieza.
Competencia laboral	Altamente estructurado, buena condición física, habilidades de organización, competente para ejecutar acciones como inclinarse o levantar objetos, capaz de trabajar de forma independiente y en grupo, de confianza, conocimientos sobre productos y utensilios de limpieza, así como técnicas empleadas en este ámbito, dispuesto a realizar algunas tareas monótonas y desafiantes, dispuesto a laborar en exteriores bajo diversas condiciones climáticas, adaptable en la ejecución de sus responsabilidades.
Habilidades laborales	Capacidad de observación, capacidad de resolver problemas, destrezas comunicativas, habilidades prácticas, íntegro, examina edificaciones, recorre edificios y terrenos.

Nota. La tabla representa el perfil del conserje de limpieza de El Mishki, donde se detallan las destrezas, competencias y habilidades laborales. Elaboración propia.

Tabla 58. *Perfil del guardia de El Mishki*

	Detalle
Información general	Género: Masculino – Femenino. Edad: 25 – 40 años. Profesión: Bachiller Estado Civil: Cualquiera Experiencia: experiencia laboral previa en vigilancia de seguridad
Destrezas laborales	Actitud confiable, habilidades de documentación, comunicación efectiva, proactivo, prospección de clientes, declara ante las autoridades, registra minuciosamente incidentes, labora en horarios nocturnos y durante los fines de semana, brinda apoyo a individuos en situaciones tensas.
Competencia laboral	Habilidad para colaborar en grupo, competente en establecer relaciones positivas con personas, capaz de enfocarse en los detalles, competente en seguir las pautas y reglamentaciones relacionadas con la salud y seguridad.
Habilidades laborales	Supervisa la entrada y salida por puntos designados, diplomático, en buena forma física, astuto, competente en la gestión de conflictos, habilidades comunicativas,

	imparcial, verifica el cumplimiento de las normativas de prevención contra incendios, encargado de solicitar documentación que demuestre la edad requerida y de verificar el uso adecuado del atuendo, sereno.

Nota. La tabla representa el perfil del guardia de El Mishki, donde se detallan las destrezas, competencias y habilidades laborales. Elaboración propia.

Tabla 59. *Perfil del chofer de El Mishki*

	Detalle
Información general	Género: Masculino Edad: 30 – 40 años. Profesión: Bachiller Estado Civil: Cualquiera Experiencia: experiencia laboral previa en manejo de vehículos de carga pesada
Destrezas laborales	Demostrar destreza al conducir autobuses o autocares en tráfico intenso y diversas condiciones climáticas, mantener una concentración adecuada en todo momento, tener conocimiento de rutas y normativas de tránsito, laborar durante las noches y los fines de semana, trabajar en horario nocturno, desempeñarse de manera independiente, llevar a cabo el transporte de pasajeros.
Competencia laboral	Demostrar paciencia y mantener la serenidad en cualquier circunstancia.
Habilidades laborales	Competencia en la conducción, habilidades de comunicación, destrezas sociales, paciencia, licencia de conducir completa, enfoque profesional, dispuesto a trabajar en turnos, responsabilidad.

Nota. La tabla representa el perfil del chofer de El Mishki, donde se detallan las destrezas, competencias y habilidades laborales. Elaboración propia.

8.3 Ubicación del proyecto

Figura 11. *Ubicación del proyecto*



Nota. En la ilustración se demuestra la ubicación de El Mishki. Obtenida desde (Google Maps, 2023)

El Mishki se ubicará en la Comunidad Santa Lucía, Cantón Alausí, Provincia de Chimborazo este sector es estratégico ya que en ese lugar se concentra la mayor producción de materia prima (leche) y la inexistencia de empresas que transformen en productos derivados para su comercialización.

8.4 Tipo de empresa

La conformación de El Mishki es “Sociedad Anónima – (S.A.)” según el Art 143 de la Ley de Compañías del Ecuador menciona que; “La compañía anónima es una sociedad

cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas"(SERCOP, 2023)

8.5 Requisitos legales

8.5.1 Forma de constitución de El Mishki

Requisitos

Los requisitos en la constitución de El Mishki son de Sociedad Anónima.

Constitución de El Mishki

Constitución simultanea: La empresa se constituirá en un solo acto a través de un convenio en base a la Ley de Compañías en sus artículos 148 y 149 entre los señores; DAQUILEMA AUCANSHALA LUIS EDGAR con número de cédula 0605375393 de nacionalidad ecuatoriana y otros, quienes de forma libre y voluntaria obtienen la escritura pública y suscriben las acciones, mismo que serán los FUNDADOR DE LA SOCIEDAD ANÓNIMA con nombre El Mishki.

Constitución sucesiva: Por suscripción pública de las acciones, quienes firmen la escritura serán los principales promotores de la empresa El Mishki S.A.

Accionistas

Capacidad: Las personas naturales o jurídicas quienes quieran intervenir en la conformación de El Mishki como una compañía anónima, en calidad de fundador o promotor se requerirá la capacidad civil para transigir. Caso contrario, no podrán realizar con el fin de dar cumplimiento con el artículo 145 del Ibídem.

Números de accionistas: El Mishki se constituirá con 6 accionistas, como lo estipula en el Artículo 147 del Ibídem, mismo que fue sustituido por el Artículo 68 del cuerpo legal - Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada, "La compañía anónima no podrá subsistir con menos de dos accionistas, salvo las compañías cuyo capital total o mayoritario pertenezcan a una entidad del sector público".

Capital

Capital mínimo: El capital mínimo suscrito para la creación de El Mishki deberá ser de $ 50.000 CINCUENTA MIL DOLARES AMERICANOS. El capital para la constitución de El Mishki deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos un valor del 25% nominal de cada acción. El capital puede ser numerario o en especies caracterizado en (bienes muebles e inmuebles) e intangibles, siempre que, correspondan al género de actividad económica de la compañía.

8.5.2 Derechos del socio/accionista

Acciones: Las acciones se fundamentarán en el derecho civil y mercantil, por lo que, se confiere a su titular la calidad de accionista legítimo y se le atribuye como mínimo, los derechos fundamentales establecidos en la Ley y en su estatuto. Las acciones para formar parte de El Mishki pueden ser ordinarias o preferidas, según lo establezca el estatuto de la compañía, como lo establece el artículo 170 de la Ley de Compañías. Por su parte, para negociar libre y voluntariamente, se estipulará en el artículo 191 del mismo cuerpo legal. La compañía podrá emitir una certificación provisional o título definitivo, según el artículo 168 del Ibídem.

9. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

9.1 Inversión inicial

Tabla 60. *Inversión inicial de El Mishki S.A.*

Inversión Inicial			
Inversiones	**Rubro de inversiones**	**Inversión parcial Anual**	**Inversión parcial Instauración**
Inversión Fija	Inversión Tangible	$ 130.126,30	$ 130.126,30
	Inversión Intangible	$ 1.248,53	$ 1.248,53
Capital de trabajo	Capital de Trabajo	$ 838.996,85	$ 69.916,40
Inversión Total		**$ 970.371,68**	$ 201.291,23

Nota. La tabla presenta la inversión inicial de El Mishki S.A. Elaboración propia.

La inversión total para la instauración de la empresa el Mishki S.A. es de 201.291,23 dólares, la inversión anual proyectada para el año cero es de 970.371,68 dólares.

9.2 Balance General

Tabla 61. *Balance general de El Mishki S.A.*

EL MISHKI S.A.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 202X

ACTIVOS	**$**	**1.298.287,52**
ACTIVO CORRIENTE	$	1.178.038,06
Efectivo y Equivalente a Efectivo	$	1.178.038,06
ACTIVOS NO CORRIENTES	$	120.249,46
Propiedad, planta y equipo	$	90.126,30
Propiedad de inversión	$	40.000,00
Depreciación	$	9.885,37
Intangibles	$	8,53
PASIVOS	$	256.316,86
PASIVO CORRIENTE	$	115.413,00
Cuentas por pagar	$	74.961,12
Otras Obligaciones corrientes	$	28.551,88
Beneficios Sociales por Pagar	$	11.900,00
PASIVO NO CORRIENTE	$	140.903,86
Préstamos Bancarios	$	140.903,86
PATRIMONIO	$	1.041.970,66
Patrimonio Atribuible a Propietarios	$	800,00
Aporte de accionistas	$	60.387,37
Utilidad del Ejercicio	$	980.783,29
TOTAL, PASIVO Y PATRIMONIO	**$**	**1.298.287,52**

Nota. La tabla presenta el balance general El Mishki S.A., con sus respectivos valores en los activos, pasivos y patrimonio. Elaboración propia.

En el balance general de El Mishki S.A., se evidencia los activos, pasivos y patrimonio, en el primer año 202X los activos bordean los 1.298.287,52 de dólares, constituidos de un 90,74% de activos corrientes y el 9,26% de activos no corrientes, esto indica que la empresa tiene la ventaja de hacer efectivo los activos corrientes en un corto plazo. Los pasivos de la empresa representan un valor de 256.316,86 dólares constituidos en un 45,03% en pasivos corrientes constituyendo obligaciones de pago en un corto plazo mientras que el 54,97% en pasivos no corrientes por el préstamo bancario para la ejecución del proyecto a largo plazo. Por último, el patrimonio de la empresa es de 1.041.970,66 dólares, constituido por el patrimonio atribuible a los propietarios con el 0,08%, aporte de los accionistas del 5,8% y la utilidad del ejercicio contable con un 94,13%.

9.3 Estado de resultado - proyectado

Tabla 62. *Estados de resultado - proyectado a 5 años de El Mishki S.A.*

EL MISHKI S.A.
ESTADO DE RESULTADOS, PROYECCIÓN A 5 AÑOS
Al 31 de Diciembre

	Incremento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS	1,96%	$ 1.178.038,06	$ 1.198.965,58	$ 1.220.264,86	$ 1.241.942,53	$ 1.264.005,29
(-) Costos de producción	-0,18%	$ 868.584,77	$ 867.021,32	$ 865.460,68	$ 863.902,85	$ 862.347,83
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		**$ 309.453,29**	**$ 331.944,26**	**$ 354.804,18**	**$ 378.039,67**	**$ 401.657,46**
(-) GASTOS OPERATIVOS		**$ 70.159,50**	**$ 70.978,04**	**$ 71.812,96**	**$ 72.664,57**	**$ 73.533,22**
Gastos de ventas	2%	$ 19.818,10	$ 20.214,46	$ 20.618,75	$ 21.031,13	$ 21.451,75
Gastos administrativos	2%	$ 21.109,13	$ 21.531,31	$ 21.961,94	$ 22.401,18	$ 22.849,20
Gastos de apoyo y distribución		$ 19.346,90	$ 19.346,90	$ 19.346,90	$ 19.346,90	$ 19.346,90
Gasto de Depreciación		$ 9.885,37	$ 9.885,37	$ 9.885,37	$ 9.885,37	$ 9.885,37
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		**$ 239.293,79**	**$ 260.966,21**	**$ 282.991,22**	**$ 305.375,10**	**$ 328.124,24**
(-) Gastos Financieros		$ 140.903,86	$ 102.380,62	$ 63.857,38	$ 25.334,14	$ (13.189,10)
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		**$ 98.389,93**	**$ 158.585,59**	**$ 219.133,84**	**$ 280.040,96**	**$ 341.313,34**
(-) 15% Participación laboral		$ 14.758,49	$ 23.787,84	$ 32.870,08	$ 42.006,14	$ 51.197,00
(=) UTILIDAD ANTES DE LOS IMPUESTOS		**$ 83.631,44**	**$ 134.797,75**	**$ 186.263,76**	**$ 238.034,82**	**$ 290.116,34**
25% Impuesto a la renta		$ 20.907,86	$ 33.699,44	$ 46.565,94	$ 59.508,70	$ 72.529,08
(=) UTILIDAD ANTES DE RESERVAS		**$ 62.723,58**	**$ 101.098,31**	**$ 139.697,82**	**$ 178.526,11**	**$ 217.587,25**
Reserva Legal	10%	$ -	$ 10.109,83	$ 13.969,78	$ 17.852,61	$ 21.758,73
UTILIDAD NETA		**$ 62.723,58**	**$ 90.988,48**	**$ 125.728,04**	**$ 160.673,50**	**$ 195.828,53**

Nota. La tabla refleja el estado de resultado - proyectado para 5 años de El Mishki S.A.

9.4 Flujo de cajas

Tabla 63. *Flujo de cajas de El Mishki S.A.*

EL MISHKI S.A.
FLUJO DE CAJAS
Al 31 de Diciembre 202X

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo Inicial Proyectada	$ 970.371,68					
INGRESOS		**$ 1.178.038,06**	**$ 1.198.965,58**	**$ 1.220.264,86**	**$ 1.241.942,53**	**$ 1.264.005,29**
Ventas		$ 1.178.038,06	$ 1.198.965,58	$ 1.220.264,86	$ 1.241.942,53	$ 1.264.005,29
EGRESOS		**$ 941.830,60**	**$ 940.498,10**	**$ 939.124,82**	**$ 937.704,92**	**$ 936.232,02**
Costos de Producción		$ 868.584,77	$ 867.021,32	$ 865.460,68	$ 863.902,85	$ 862.347,83
Gastos de Operación		$ 70.159,50	$ 70.978,04	$ 71.812,96	$ 72.664,57	$ 73.533,22
Intereses		$ 3.086,33	$ 2.498,74	$ 1.851,18	$ 1.137,50	$ 350,97
FLUJO DE EFECTIVO NETO	$ 970.371,68	**$ 236.207,46**	**$ 258.467,47**	**$ 281.140,04**	**$ 304.237,60**	**$ 327.773,27**

Nota. La tabla presenta el flujo de cajas proyectado para 5 años de El Mishki S.A., con sus respectivos valores en la inversión proyectada, ingresos, egresos y el flujo de efectivo neto. Elaboración propia.

Por medio del flujo de caja anterior, se puede conocer la inversión inicial, ingresos y egresos del efectivo de manera anual, por lo que los desembolsos y la proyección a cinco años evidencian que los ingresos son el componente principal, además demuestra que a medida que pasa los años existe un constante crecimiento.

9.5 Estado de pérdidas y ganancias proyectado

Tabla 64. *Estados de pérdidas y ganancias proyectado de El Mishki S.A.*

EL MISHKI S.A.
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
Al 31 de Diciembre de 202X

INGRESOS	$	1.178.038,06
(-) Costos de producción	$	868.584,77
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	**$**	**309.453,29**
(-) GASTOS OPERATIVOS	**$**	**70.159,50**
Gastos de ventas	$	19.818,10
Gastos administrativos	$	21.109,13
Gastos de apoyo y distribución	$	19.346,90
Gasto de Depreciación	$	9.885,37
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	**$**	**239.293,79**
(-) Gastos Financieros	$	140.903,86
(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION	**$**	**98.389,93**
(-) 15% Participación laboral	$	14.758,49
(=) UTILIDAD ANTES DE LOS IMPUESTOS	**$**	**83.631,44**
25% Impuesto a la renta	$	20.907,86
UTILIDAD NETA	**$**	**62.723,58**

Nota. La tabla presenta el estado de resultados El Mishki S.A. Elaboración propia.

En el estado de resultados de El Mishki S.A. al cierre de periodo al 31 de Diciembre de 202X se evidencia el ingreso percibido por un valor de 1.178.038,06 dólares, con utilidad neta durante el periodo positivo con un valor de 62.723,58 dólares, donde el costo de producción representa 73,73 % de los ingresos totales, la utilidad bruta en ventas es de 309.453,29 dólares de las cuales los gastos operativos es el 22,67%, gastos en ventas, administrativas, apoyo y distribución y depreciación, obteniendo en utilidad operacional de 239.293,79 dólares menos el 77,32% de gastos financieros llegando a obtener un valor de 140.903,86 como utilidades antes de impuestos, de este valor menos el 15% de la participación laboral se obtiene un valor de 14.758,49 dólares, a esto se resta el 25 % por el pago del impuesto a la renta - IR, obteniendo u valor positivo en la utilidad neta de El Mishki S.A. 62.723,58 dólares.

9.6 Pay Back proyectado

Tabla 65. *Pay back proyectado el Mishki S.A.*

PAYBACK		
AÑO	**FLUJO DE EFECTIVO**	**PERIODO DE RECUPERACIÓN TRADICIONAL**
0	$ (970.371,68)	$ (970.371,68)
1	$ 236.207,46	$ (734.164,22)
2	$ 258.467,47	$ (475.696,75)
3	$ 281.140,04	$ (194.556,71)
4	$ 304.237,60	$ 109.680,90
5	$ 327.773,27	$ 437.454,17
Periodo de recuperación		3,45

Nota. La tabla presenta el Pay Back de los 5 años de El Mishki S.A., con sus respectivos valores. Elaboración propia.

Para el cálculo del Payback se toma en consideración el flujo de caja de cada periodo para saber en qué año se recupera la inversión, se puede observar que en el cuarto año del periodo se tiene un flujo de caja positivo de $ 109.680,90 dólares, se puede concluir que la empresa recuperaría la inversión inicial entre el tercer periodo e inicios del cuarto periodo. Sin embargo, es importante considerar el coste de dinero en el tiempo, por lo que a continuación se muestra el periodo de recuperación descontado.

Tabla 66. *Pay Back con el periodo de recuperación descontado de El Mishki S.A.*

PAYBACK			
AÑO	**FLUJO DE EFECTIVO**	**VP DE LOS FLUJOS**	**PERIODO DE RECUPERACIÓN DESCONTADO**
0	$ (970.371,68)	$ (970.371,68)	$ (970.371,68)
1	$ 236.207,46	$ 212.799,51	$ (757.572,17)
2	$ 258.467,47	$ 209.778,00	$ (547.794,17)
3	$ 281.140,04	$ 205.567,18	$ (342.226,99)
4	$ 304.237,60	$ 200.410,73	$ (141.816,26)
5	$ 327.773,27	$ 194.517,48	$ 52.701,22
		Periodo de recuperación	**3,69**

I	11,00%

Nota. La tabla presenta el Pay Back con el periodo de recuperación descontado de El Mishki S.A., con sus respectivos valores. Elaboración propia.

Para determinar el periodo de recuperación descontado se trae al presente cada uno de los flujos de caja, considerando una tasa del 11% por lo que se puede concluir que, al

considerar los efectos del valor del dinero en el tiempo, la empresa recupera la inversión entre tercer periodo e inicio del cuarto.

9.7 Valor Actual Neto

De acuerdo con Gascó (2019) Valor Actual Neto – VAN en materia de finanzas permite conocer el estado de los ingresos y egresos de una inversión. Por tanto, es un indicador que determina la viabilidad de la inversión.

Su fórmula es la siguiente:

$$VAN = II + \sum_{j=1}^{n} \frac{F_j}{(1 + TMAR)^j}$$

Donde:

II: Inversión inicial

j: Periodo que va desde 1 hasta el enésimo

Fj: Flujo en el periodo j

TMAR: Tasa de rendimiento mínima aceptable (11%)

Los criterios para la toma de decisiones son:

VAN = 0: Indiferente

VAN > 0: Aceptar el proyecto

VAN < 0: Rechazar el proyecto

Para el cálculo del VAN se utilizó una tasa de rendimiento mínima del 11% y nos dio como resultado un VAN positivo de 1.993.444,59 dólares por lo que se puede determinar que se debe **ACEPTAR EL PROYECTO.**

9.8 Tasa Interna de Retorno – TIR

La Tasa Interna de Retorno es una metodología que evalúa los proyectos de inversión y sirve para determinar la viabilidad de las inversiones en el tiempo (González, 2019). A continuación, se muestra la fórmula que hace que el VAN sea cero.

$$0 = II + \sum_{j=1}^{n} \frac{F_j}{(1 + TMAR)^j}$$

Los criterios para la toma de decisiones son:

TIR > r: Aceptar el proyecto

TIR ≤ r: Rechazar el proyecto

El proyecto obtuvo una TIR del 13%, lo cual muestra que al ser mayor que la tasa de rendimiento esperado aceptable del 11% es evidencia que se debe **ACEPTAR EL PROYECTO.**

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 Conclusiones

Viable

De acuerdo con las condiciones del mercado en la producción de lácteos este proyecto es viable debido a que en el cantón Alausí no existe empresas industrializadoras de la leche. Se puede destacar que, es un proyecto coherente para que pueda ejecutarse puesto que se ubicará en un lugar estratégico para promover el crecimiento económico y desarrollo de la Comunidad de Santa Lucia, en el cantón Alausí.

Factible

El proyecto es factible ya que cuenta con capital propio por medio de las aportaciones de los accionistas, además el financiamiento del proyecto se da a través del apalancamiento financiero, estos dos tipos de financiamiento permitirá la operación de la empresa. En este sentido, la empresa podrá adquirir tecnología para el proceso de la transformación de la materia prima, por lo que requerirá de recursos humanos para su operación.

Sustentable

El Miski S.A. surge como una empresa que pretende contribuir al desarrollo económico – social de la comunidad de Santa Lucia al considerarse un sector caracterizado por la producción de leche. Sin embargo, solamente se vende la materia prima sin un valor agregado a las diferentes empresas a nivel nacional, por lo que la EL Mishki S.A busca transformar la leche en diferentes líneas de productos que contribuyan a la salud alimentaria.

Sostenible

El proyecto es sostenible en el tiempo debido a que genera grandes utilidades generadas por las ventas de los productos lácteos, estos productos cubren la demanda insatisfecha que existe el Cantón Riobamba. Por ende, las ganancias obtenidas permitirán mantenerse en el largo plazo contribuyendo al desarrollo económico-social del Cantón Alausí.

10.2 Recomendaciones

- Se recomienda realizar una gestión eficiente de los recursos humanos, financieros y tecnológicos para maximizar la rentabilidad del proyecto.
- Mantener un constante análisis de mercado para adaptarse a las preferencias cambiantes de los compradores y explorar nuevas oportunidades de producto.
- Buscar alianzas estratégicas con proveedores locales y distribuidores para fortalecer la cadena de suministro y aumentar la presencia en el mercado.
- Fomentar programas y actividades que fortalezcan el vínculo con la comunidad, demostrando el compromiso de Miski S.A. con el desarrollo local y social.
- Invertir en investigación, innovación y desarrollo para la innovación de productos, manteniendo la relevancia y competitividad en el mercado lácteo.
- Implementar prácticas y tecnologías sostenibles en el proceso de producción para minimizar el impacto ambiental y reforzar la imagen de responsabilidad ambiental de la empresa.

11. BIBLIOGRAFÍA

Alfredo Paredes & Asociados Cía Lta. (2018). *Estructura Orgánica y Funcional – Alfredo Paredes y Asociados*. https://alfredoparedesyasociados.com/estructura-organica-y-funcional/

Carrillo, E., Falconi, M., & Barriga, L. (2021). Determinación de los principales rubros productivos agropecuarios de la provincia de Chimborazo. *ConcienciaDigital*, *4*(2), 150–168. https://doi.org/10.33262/CONCIENCIADIGITAL.V4I2.1632

Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*, *34*(4), 464–482. https://doi.org/10.1002/SMJ.2022

Dal Mas, F., Massaro, M., Paoloni, P., & Kianto, A. (2023). Translating knowledge in new entrepreneurial ventures: the role of business plan development. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, *53*(6), 1159–1177. https://doi.org/10.1108/VJIKMS-04-2021-0060/FULL/XML

D'Alessio, I. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=D%27Alessio+Ipinza%2C+F.+A.+%282008%29.+El+proceso+estrat%C3%A9gico%3A+Un+enfoque+de+gerencia.+Pearson+Educaci%C3%B3n+de+M%C3%A9xico+S.A.+de+C.V.&btnG=

Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review*, *44*(1), 5–23. https://doi.org/10.1002/TIE.1036

Exact. (2020, July 9). *¿Cuál es la diferencia entre front office y back office? | Blog Exact*. https://www.exact.com.pe/noticias/diferencias-front-office-back-office

García F, C. (2011). *Microeconomía*. https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Garc%C3%ADa+F%2C+C.+%282011%29.+Microeconom%C3%ADa%3B+para+su+aplicaci%C3%B3n+a+la+empresa.+%283a+Ed.+ed.%29.+M%C3%A9xico%3A+Trillas.&btnG=

Guţă. (2014). El papel y la importancia del plan de negocios al iniciar y gestionar una oportunidad de negocio. *Upet.RoAJ GuţăAnales de La Universidad de Petroşani.*

Economía, 2014 • Upet.Ro, *14*(2), 119–126. https://www.upet.ro/annals/economics/pdf/2014/part2/Guta.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2023a). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)*. Agosto. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/informacion-historica-inflacion-indice-precios-consumidor-2023/

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2023b). *Proyecciones Poblacionales* |. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/

London, T., & Hart, S. L. (2004). Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model. *Journal of International Business Studies*, *35*(5), 350–370. https://doi.org/10.1057/PALGRAVE.JIBS.8400099/TABLES/4

Magretta, J. (2002). *Por qué son importantes los modelos de negocio*. http://designblog.uniandes.edu.co/blogs/dise2102pc/files/2013/08/Why_Business_Models_Matter2.pdf

Massa, L., Gianluigi, V., & Tucci, C. (2018). Business Models and Complexity. *Journal of Business Models*, *6*(1), 59–71. https://doi.org/10.5278/OJS.JBM.V6I1.2579

Murillo, R. S. (2010). ENFOQUE CONCEPTUAL DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. *PERSPECTIVAS*, (26), 153–178. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230008

Obregón, D. (2021). *Misión, visión y valores*. http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/3984

Ojala, A., & Tyrväinen, P. (2007). Business models and market entry mode choice of small software firms. *Journal of International Entrepreneurship 2007 4:2*, *4*(2), 69–81. https://doi.org/10.1007/S10843-006-0001-Z

Parkin, M. (2010). *Microeconomía.* https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Parkin%2C+M.+%282010%29.+Microeconom%C3%ADa.+Versi%C3%B3n+para+Latinoam%C3%A9rica+%28Novena+edici%C3%B3n+ed.%29.+M%C3%A9xico%3A+PEARSON+EDUCACI%C3%93N.&btnG=

PDOT. (2020). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Alausí [Ecuador], 2020. - Buscar con Google*. https://www.google.com/search?q=Plan+de+Desarrollo+y+Ordenamiento+Territorial+del+Gobierno+Aut%C3%B3nomo+Descentralizado+Municipal+del+Cant%C3%B3n+Alaus%C3%AD+%5BEcuador%5D%2C+2020.&rlz=1C1VDKB_esEC1036EC1036&oq=Plan+de+Desarrollo+y+Ordenamiento+Territorial+del+Gobierno+Aut%C3%B3nomo+Descentralizado+Municipal+del+Cant%C3%B3n+Alaus%C3%AD+%5BEcuador%5D%2C+2020.&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIGCAEQRRg80gEHNjE1ajBqN6gCALACAA&sourceid=chrome&ie=UTF-8

Roome, N., & Louche, C. (2015). Journeying Toward Business Models for Sustainability. *Http://Dx.Doi.Org/10.1177/1086026615595084*, *29*(1), 11–35. https://doi.org/10.1177/1086026615595084

Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2015). Business Models for Sustainability. *Http://Dx.Doi.Org/10.1177/1086026615599806*, *29*(1), 3–10. https://doi.org/10.1177/1086026615599806

Seelos, C., & Mair, J. (2007). Profitable Business Models and Market Creation in the Context of Deep Poverty: A Strategic View. *Https://Doi.Org/10.5465/Amp.2007.27895339*, *21*(4), 49–63. https://doi.org/10.5465/AMP.2007.27895339

SERCOP. (2023, March 15). *Ley de Compañías*.

Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, *43*(2–3), 172–194. https://doi.org/10.1016/J.LRP.2009.07.003

Teixeira, A. A. C., & Pereira, I. (2019). The perceived usefulness of the business plan in formal entrepreneurship education: the perspective of alumni entrepreneurs. *Entrepreneurship Education*, *2*(3–4), 91–133. https://doi.org/10.1007/S41959-019-00017-0

Torres, L. (2019). *ONG KUBUKA: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO*. http://crea.ujaen.es/jspui/handle/10953.1/11002

Vazquez, M., Pastor, M., & Castañón, M. (2018). Management and business plan. *The Emerald Handbook of Entrepreneurship in Tourism, Travel and Hospitality: Skills*

for Successful Ventures, 153–168. https://doi.org/10.1108/978-1-78743-529-220181020/FULL/XML

Watson, K., McGowan, P., & Cunningham, J. A. (2018). An exploration of the Business Plan Competition as a methodology for effective nascent entrepreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, *24*(1), 121–146. https://doi.org/10.1108/IJEBR-05-2017-0158/FULL/XML

Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, *49*(1), 36–54. https://doi.org/10.1016/J.LRP.2015.04.001

World Bank. (2023). *Global Economic Prospects, June 2023*. https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1951-3

Zott, C., & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, *29*(1), 1–26. https://doi.org/10.1002/SMJ.642

Zott, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, *43*(2–3), 216–226. https://doi.org/10.1016/J.LRP.2009.07.004