



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PLAN DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE YOGURT DE  
MORTIÑO EN LA CIUDAD DE QUITO**

**MARÍA JOSÉ REYES FERNÁNDEZ**

**DIRECTORA**

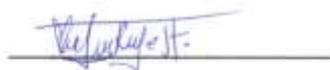
**MSC. MARTHA MACÍAS**

**Agosto 2014**

**QUITO-ECUADOR**

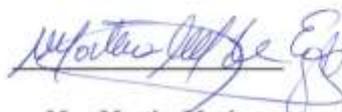
Yo, María José Reyes Fernández declaro bajo juramento, que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



**María José Reyes Fernández**

Yo, Martha Macías certifico que conozco a la autora del presente trabajo siendo ella la responsable exclusiva tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



**Msc. Martha Macías**  
**Directora de Tesis**

## RESUMEN

El cuidado de la imagen corporal y las preferencias por los productos naturales que benefician la salud aumenta en el Ecuador año tras año. De la misma manera se incrementa en el país el consumo de yogurt además de ser un género delicioso y nutritivo, el yogurt es la solución perfecta para una alimentación sana.

Se presenta entonces la propuesta de producción y comercialización de yogurt de mortiño, utilizando este fruto de la Sierra que es muy conocido; pero poco aprovechado, debido al desconocimiento de sus propiedades alimenticias, el ingerir este fruto como una alternativa de yogurt podría mejorar el estilo de alimentación de sus consumidores.

La elaboración del plan comenzó con la investigación de mercado mediante la aplicación de un focus group que permitió determinar las características de los consumidores de yogurt así como la frecuencia de consumo y sus preferencias a la hora de adquirir este producto de tal manera que se pudo establecer el segmento al cual se dirige. Se creó todo un plan de comercialización para el producto dándole así una imagen con el nombre de Mogurt, con el principal propósito de persuadir su compra, mostrando los beneficios que se obtienen a través del consumo de dicho producto, elaborado con fruta natural sin saborizantes ni colorantes.

El estudio técnico trata de explicar los aspectos básicos de la organización, su estructura, así como el tamaño, localización y la ingeniería del proyecto, siendo estos aspectos muy importantes para el desarrollo del emprendimiento.

Se concluye con el análisis financiero demostrando la rentabilidad que genera el plan de negocio a través del cálculo del VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno), la tasa de descuento, período de recuperación, punto de equilibrio, entre otros, los mismos que ratificaron la viabilidad del proyecto.

## **ABSTRACT**

Care of body image and preferences for natural products that benefit health increases in Ecuador every year. In the same way the consumption of yogurt in addition to being a genre that is delicious and nutritious is increased in the country, yogurt is the perfect solution for a healthy diet.

Arises then the production and marketing of blueberry yogurt, proposed using the fruit of the mountain range which is well known; but little exploited, this by unknowing of their nutritional properties, using the fruit as an alternative of yogurt might improve the feeding style of its consumers.

The development of the project started with a market research through the application of a "focus group" which determinate the characteristics of the consumers of yogurt, as well as the frequency of consumption and preferences when it comes to this product in such a way the segment which is directed "Mogurt" consumption could be.

A whole Marketing Plan was created for the product giving thus an image with the name of "Mogurt" (Blueberry Yogurt), with the main purpose of persuading its purchase, showing the benefits obtained through the consumption of that product, made with natural fruit without coloring or flavorings.

The technical study tries to explain the basics of the Organization, its structure, as well as the size, location and the engineering of the project, being these very important aspects for their development and implementation.

It is concluded with financial analysis demonstrating the profitability generated by the business plan through calculation of the NPV (Net Present Value) and IRR (Internal Rate of Return), the discount rate, recovery period, and balance, among others, those who ratified the viability of the project.

Dedico la presente tesis principalmente a Yolanda mi madre, a mi abuelita Marujita y abuelito Alfredo que desde el cielo me cuida.

A toda mi familia, especialmente a Marisol y Felix quienes han sido un gran apoyo en mi vida.

Al culminar esta etapa tan importante en mi vida quiero agradecer a Dios por permitirme cumplir cada una de mis metas y por brindarme la fortaleza necesaria para superar cualquier obstáculo.

A ese maravilloso ser que me dio la vida, mi madre por su lucha constante, amor y cariño, por ser padre y madre para mí y haber guiado mis pasos e inculcado valores que me han hecho una mejor persona. Gracias mamita porque tú eres la luz que ilumina mi vida, este logro te lo dedico a ti.

A mi abuelita mi segunda madre y a mi abuelito que sé que desde el cielo está muy feliz y orgulloso.

A mi tercera madre, mi tía Marisol gracias a sus palabras de aliento, apoyo y por compartir cada alegría y tristeza conmigo.

A mis queridos compañeros gracias por su amistad y por todas las lindas vivencias que hemos compartido, tantos momentos que siempre los tendré presentes en mi mente.

Un muy profundo agradecimiento a mis maestros con quienes he compartido estos cinco años de vida universitaria y muy especialmente a mi Directora de tesis Martha Macías quien ha sabido guiarme y compartir sus conocimientos en el desarrollo de este proyecto.

# ÍNDICE

CAPÍTULO I: PLAN DE INVESTIGACIÓN .....	1
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	1
1.2. PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	1
1.2.1. Planteamiento del Problema:.....	1
1.2.2. Formulación del problema: .....	1
1.2.3. Sistematización del problema.....	2
1.3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN .....	2
1.3.1. Objetivo General: .....	2
1.3.2. Objetivos específicos: .....	2
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	2
1.4.1. Justificación Económica:.....	2
1.4.2. Justificación Social:.....	3
1.4.3. Justificación Teórica: .....	3
1.5. MARCO DE REFERENCIA.....	4
1.5.1. Marco Teórico .....	4
1.5.2. Marco Referencial .....	22
1.6. HIPÓTESIS DE TRABAJO .....	23
1.7. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	23
1.7.1. Métodos de Investigación.....	23
1.7.2. Tipo de estudio .....	23
1.7.3. Estudios Descriptivos .....	23
1.7.4. Fuentes .....	23
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL SECTOR .....	24
2.1. LA INDUSTRIA.....	24
2.2. ANÁLISIS OFERTA Y DEMANDA .....	25
2.2.1. Oferta.....	25
2.2.2. Demanda.....	25
2.3. ANÁLISIS SITUACIONAL: FACTORES DEL MACROENTORNO .....	27
2.3.1. Político .....	27
2.3.2. Legal.....	28
2.3.3. Económico.....	31
2.3.4. Socio-Cultural .....	34
2.3.5. Tecnológico.....	35
2.3.6. Natural.....	35
2.3.7. Demográfico.....	36
2.4. FACTORES MICROENTORNO .....	39
2.4.1. Competencia.....	39
2.4.2. Distribución.....	43
2.4.3. Sustitutos .....	44
2.4.4. Proveedores .....	44
2.4.5. Empresa.....	46
2.4.6. Clientes.....	46

CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	50
3.1. ANTECEDENTES FOCUS GROUP .....	50
3.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	50
3.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	50
3.3.1 Objetivo General .....	50
3.3.2. Objetivos Específicos .....	50
3.4. ALCANCE .....	51
3.5. LIMITACIONES DEL FOCUS GROUP.....	51
3.6. DESARROLLO.....	51
3.6.1. Descripción de la sesión.....	52
3.7. RESULTADOS .....	52
3.7.1. Criterios de los participantes sobre cada uno de los productos y comparación de los mismos .....	54
3.8. INFORME .....	55
3.9. SEGMENTACIÓN.....	56
3.9.1. Mercados a segmentar .....	56
3.9.2. Selección de mercado meta .....	57
3.9.3. Variables de segmentación del mercado de consumidores finales.....	57
3.10. ANTECEDENTES ENCUESTA .....	58
3.10.1. Tamaño de la muestra .....	59
3.10.2. Modelo Encuesta .....	60
3.10.3. Procesamiento de los datos: Tabulación .....	63
3.11. DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA .....	75
3.11.1. Análisis y proyección de la demanda.....	75
3.12. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADO .....	78
CAPÍTULO IV: PLAN DE COMERCIALIZACIÓN .....	79
4.1. OBJETIVOS DE MARKETING.....	79
4.1.1. Objetivo general .....	79
4.1.2. Objetivos específicos.....	79
4.1.2.1. Mix del Marketing.....	79
4.1.2.1.1. Producto .....	79
4.1.2.1.2. Precio.....	79
4.1.2.1.3. Plaza .....	80
4.1.2.1.4. Promoción .....	80
4.1.2.2. Objetivos de posicionamiento .....	80
4.1.2.3. Objetivos de crecimiento.....	80
4.2. DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	80
4.2.1. Marketing Mix.....	81
4.2.1.1. Producto .....	81
4.2.1.2. Plaza .....	83
4.2.1.3. Precio.....	86
4.2.1.4. Promoción .....	88
4.2.1.4.1. Publicidad.....	88
4.2.2. Estrategia de posicionamiento.....	98

4.2.3 Estrategias de crecimiento.....	99
4.2.3.1. Penetración de mercados.....	99
4.2.3.2 Desarrollo de producto.....	99
4.2.4. Estrategias de comercialización.....	100
4.2.4.1. Estrategia de venta.....	100
4.3. CONCLUSIONES.....	101
<b>CAPÍTULO V: ESTUDIO TÉCNICO.....</b>	<b>102</b>
5.1. MODELO DE NEGOCIO.....	102
5.1.1. Cadena de Valor.....	102
5.1.1.1. Actividades primarias.....	103
5.1.1.2. Actividades de apoyo.....	103
5.1.2. Modelo de Cadena de Suministro.....	103
5.1.3. Procesos agregadores de valor.....	104
5.1.3.1. Diagrama de Proceso de Producción.....	106
5.1.4. Distribución de la planta.....	107
5.1.5. Buenas Prácticas de manufactura (B.P.M.).....	107
5.1.6. Proceso de distribución y comercialización del producto.....	108
5.2. LOCALIZACIÓN Y TAMAÑO.....	109
5.2.1. Selección de la localización.....	109
5.2.1.1. Macrolocalización.....	110
5.2.1.2. Microlocalización.....	111
5.3. EQUIPO Y MÁQUINA.....	112
5.4. TAMAÑO DEL PROYECTO.....	114
5.4.1. Capacidad.....	114
5.5. ORGANIZACIÓN.....	117
5.5.1. Constitución de la empresa.....	117
5.5.2. Razón Social.....	117
5.5.3. Filosofía de la empresa.....	118
5.5.4. Diseño de Perfil de cargo.....	119
5.5.4.1. Gerente General.....	119
5.5.4.2. Operarios.....	120
5.5.4.3. Jefe Logística.....	120
5.5.5. Gerencia de Recursos Humanos.....	121
5.5.5.1. Políticas de selección.....	121
5.5.6. Estructura de la Organización.....	122
5.5.6.1. Diseño organizacional, estructura y descripción funcional.....	122
5.5.6.2. Descripción Funcional.....	123
5.5.7. Política.....	124
<b>CAPÍTULO VI: EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.....</b>	<b>126</b>
6.1. ANTECEDENTES.....	126
6.2. DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO DE INVERSIÓN.....	126
6.2.1. Costos de Inversión.....	127
6.2.2. Inversión Inicial.....	128
6.2.3. Conformación del capital inicial.....	130

6.2.4. Cálculo del capital de trabajo .....	131
6.3. PRESUPUESTO DE INGRESOS .....	131
6.4. PRESUPUESTO DE EGRESOS.....	132
6.4.1. Costos de operación y mantenimiento.....	133
6.4.2. Gasto de ventas.....	136
6.5. FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO.....	137
6.5.1. Valor de desecho .....	138
6.6. EVALUACIÓN FINANCIERA .....	138
6.6.1. Tasa de descuento.....	139
6.6.2. Valor Actual Neto (VAN).....	140
6.6.3. Tasa Interna de Retorno (TIR) .....	140
6.6.4. Período de Recuperación.....	140
6.6.5. Cálculo del punto de equilibrio .....	141
6.6.6. Análisis de Sensibilidad .....	144
6.6.7. Estado de resultados .....	145
6.6.8. Conclusiones .....	146
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	147
7.1. CONCLUSIONES.....	147
7.2. RECOMENDACIONES .....	148
BIBLIOGRAFÍA.....	150
ANEXOS.....	152

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Las cinco fuerzas de Porter .....	5
Gráfico N° 2: El equilibrio de oferta y demanda .....	8
Gráfico N° 3: La Cadena de Valor de Porter .....	15
Gráfico N° 4: El Ciclo de Vida del Producto .....	16
Gráfico N° 5: Venta por menor de alimentos, bebidas o tabaco. ....	26
Gráfico N° 6: Evolución de la Inflación Anual .....	33
Gráfico N° 7: Inflación del yogurt 2012 - 2013 .....	34
Gráfico N° 8: Crecimiento poblacional 2013 .....	37
Gráfico N° 9: Población Urbana y Rural del Distrito Metropolitano de Quito .....	38
Gráfico N° 10: Canal de distribución de Mogurt.....	44
Gráfico N° 11: Tipo de negocio .....	63
Gráfico N° 12: Entre los productos lácteos que usted oferta, se encuentra el yogurt.....	64
Gráfico N° 13: Presentación vendida con mayor frecuencia.....	65
Gráfico N° 14: Presentaciones con mayor acogida .....	66
Gráfico N° 15: Marca de yogurt comercializada con mayor frecuencia .....	67
Gráfico N° 16: Sabor de yogurt más adquirido .....	68
Gráfico N° 17: Razones que influyen en la venta de yogurt .....	69
Gráfico N° 18: Cantidad de venta semanal de yogurt personal.....	70
Gráfico N° 19: Frecuencia en la que se realizan los pedidos de yogurt .....	71
Gráfico N° 20: Forma de pago de los pedidos.....	72
Gráfico N° 21: ¿Consideraría usted comercializar yogurt de mortiño?.....	73
Gráfico N° 22: Precio adecuado para la venta de yogurt de mortiño .....	74
Gráfico N° 23: Precio adecuado para la venta de yogurt de mortiño .....	74
Gráfico N° 24: Demanda proyectada en litros 2011-2018 .....	77
Gráfico N° 25: Mapa Cayambe – Quito .....	84
Gráfico N° 26: Proceso de Transporte del producto hasta el punto de venta .....	84
Gráfico N° 27: Logo Mogurt.....	88
Gráfico N° 28: Etiqueta Mogurt .....	89
Gráfico N° 29: Portada tríptico.....	90
Gráfico N° 30: Tríptico Interior.....	91
Gráfico N° 31. Banner Mogurt .....	92
Gráfico N° 32: Flyer Mogurt .....	93
Gráfico N° 33: Tríptico vista general .....	94
Gráfico N° 34: Página web Mogurt.....	95
Gráfico N° 35: Anuncio en Facebook .....	96
Gráfico N° 36: Feria gastronómica del mortiño Machachi .....	97
Gráfico N° 37: Estrategia de posicionamiento .....	98
Gráfico N° 38: Cadena de valor Mogurt .....	102
Gráfico N° 39: Cadena de Suministro .....	103
Gráfico N° 40: Proceso de Producción.....	106
Gráfico N° 41: Plano de la empresa .....	107
Gráfico N° 42: Proceso de distribución y comercialización del producto.....	108
Gráfico N° 43: Mapa Macrolocalización.....	110

Gráfico N° 44: Ubicación Cayambe .....	110
Gráfico N° 45: Mapa de Cayambe .....	111
Gráfico N° 46: Marmita.....	112
Gráfico N° 47: Tanque de inoculación .....	112
Gráfico N° 48: Despulpadora .....	113
Gráfico N° 49: Cuarto frío.....	113
Gráfico N° 50: Envasadora.....	114
Gráfico N° 51: Organigrama de la empresa .....	123
Gráfico N° 52: Inversión Inicial .....	129
Gráfico N° 53: Punto de equilibrio.....	143

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Matriz FODA .....	10
Tabla N° 2: Mix del Marketing (4Ps).....	13
Tabla N° 3: Balanza Comercial Petrolera Período 2008-2013 .....	32
Tabla N° 4: Matriz FODA .....	47
Tabla N° 5: Consumo de yogurt como un snack o como parte de las comidas.....	53
Tabla N° 6: Frecuencia de consumo de yogurt.....	53
Tabla N° 7: Variables de Segmentación de mercado de consumidores finales.....	57
Tabla N° 8: Tipo de negocio.....	63
Tabla N° 9: Entre los productos lácteos que usted oferta se encuentra el yogurt.....	64
Tabla N° 10: ¿En qué presentación vende con mayor frecuencia este producto? .....	64
Tabla N° 11: Presentaciones con mayor acogida .....	65
Tabla N° 12: Marca de yogurt comercializada con mayor frecuencia .....	66
Tabla N° 13: Sabor de yogurt más adquirido .....	67
Tabla N° 14: Razones que influyen en la venta de yogurt .....	68
Tabla N° 15: Cantidad de venta semanal de yogurt personal.....	69
Tabla N° 16: Frecuencia en la que se realizan los pedidos de yogurt .....	70
Tabla N° 17: Forma de pago de los pedidos.....	71
Tabla N° 18: ¿Consideraría usted comercializar yogurt de mortíño?.....	72
Tabla N° 19: Precio adecuado para la venta de yogurt de mortíño .....	73
Tabla N° 20: Población total del segmento .....	75
Tabla N° 21: Demanda Histórica de yogurt en litros (2001-2010).....	76
Tabla N° 22: Demanda Proyectada en litros (2011-2018).....	76
Tabla N° 23: Demanda insatisfecha 2010-2018 .....	78
Tabla N° 24: Costo de producción por litro de yogurt .....	87
Tabla N° 25: Metodología de valores ponderados .....	109
Tabla N° 26: Capacidad horas.....	114
Tabla N° 27: Capacidad instalada Producción en litros .....	115
Tabla N° 28: Capacidad instalada Producción por operario.....	115
Tabla N° 29: Capacidad utilizada Producción en litros.....	116
Tabla N° 30: Capacidad utilizada Producción por operario .....	116
Tabla N° 31: Proyección capacidad utilizada en litros .....	116
Tabla N° 32: Proyección capacidad utilizada en gramos .....	117
Tabla N° 33: Inversión en Equipo (primer año) .....	127
Tabla N° 34 Inversión maquinaria primer año .....	127
Tabla N° 35: Mobiliario .....	128
Tabla N° 36: Inversión Inicial .....	129
Tabla N° 37: Estructura del Financiamiento .....	130
Tabla N° 38: Amortización del préstamo .....	130
Tabla N° 39: Proyección de ingresos .....	132
Tabla N° 40: Proyección de egresos.....	133
Tabla N° 41: Sueldos y salarios.....	129
Tabla N° 42: Materias primas e insumos.....	135
Tabla N° 43: Suministros de oficina.....	135
Tabla N° 44: Servicios básicos.....	136

Tabla N° 45: Costos de operación y mantenimiento .....	136
Tabla N° 46: Gasto de ventas .....	136
Tabla N° 47: Flujo de caja .....	137
Tabla N° 48: Valor de desecho del proyecto .....	138
Tabla N° 49: Período de recuperación.....	141
Tabla N° 50: Costos fijos .....	141
Tabla N° 51: Costos Variables .....	142
Tabla N° 52: Análisis de Sensibilidad.....	144
Tabla N° 53: Estado de pérdidas y ganancias proyectado con financiamiento .....	145

## **ÍNDICE DE IMÁGENES**

Imagen N° 1. Envases presentación 1 litro y 200gr.....	82
Imagen N° 2: Diseño de la botella Mogurt 200gr.....	82
Imagen N° 3: Merchandising.....	85
Imagen N° 4: Stand Mogurt.....	86

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo N° 1: Disposición mesa focus group.....	153
Anexo N° 2: Focus group .....	154
Anexo N° 3: Focus group .....	154
Anexo N° 4: Focus group .....	155
Anexo N° 5: Focus group .....	155
Anexo N° 6: Focus Group .....	156
Anexo N° 7: Focus group .....	156
Anexo N° 8: Resumen de inversiones sin el capital de trabajo .....	157
Anexo N° 9: Punto de equilibrio .....	157

# **CAPÍTULO I: PLAN DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1. Tema de investigación**

PLAN DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE YOGURT DE MORTIÑO EN LA CIUDAD DE QUITO.

## **1.2. Planteamiento, formulación y sistematización del Problema**

### **1.2.1. Planteamiento del Problema:**

En nuestra sociedad no existen hábitos de alimentación saludable, hay un alto consumo de comida chatarra y también la falta de información sobre el aporte nutricional y las ventajas para la salud que brinda el consumo de frutos que también se dan en la Sierra, a los cuales se les puede dar muchos usos y preparaciones.

Muchas enfermedades aquejan a las personas como por ejemplo la diabetes, obesidad, colesterol alto, hipertensión, intolerancia a la lactosa, todo esto debido a una mala alimentación.

Actualmente las necesidades de los consumidores son más exigentes, y no se satisfacen completamente, ya que no existen productos innovadores, con propiedades que favorezcan a la mantención de una dieta saludable y también aporten con vitaminas, fósforo, calcio, hierro y mantengan el equilibrio intestinal que el cuerpo necesita.

El yogurt es consumido en la ciudad de Quito, pero antes de verlo como un alimento se lo ve como un snack, podemos encontrar este producto en diferentes, marcas y sabores en los principales supermercados de la ciudad pero estos contienen demasiados colorantes, saborizantes y preservantes que al no ser naturales ocasionan problemas en la salud, siendo necesario introducir un yogurt que genere beneficios para la salud.

### **1.2.2. Formulación del problema:**

¿Cuáles serán las mejores estrategias para la comercialización de yogurt de mortiño orgánico en la ciudad de Quito?

### **1.2.3. Sistematización del problema**

- ¿Cuál es el macro y microentorno que influye en el proyecto?
- ¿Cuál será el mercado meta para la comercialización del producto?
- ¿Cuál será la aceptación del producto en el segmento de mercado dirigido?
- ¿Cuál será la mejor mezcla de marketing para la comercialización del producto?
- ¿Cuáles serán las estrategias de implementación de Marketing?
- ¿Cuál será la mejor localización para el proyecto?
- ¿Cuál será la rentabilidad que arrojará el proyecto?

## **1.3. Objetivo de la Investigación**

### **1.3.1. Objetivo General:**

Proponer un Plan de Marketing para comercialización de yogurt de mortiño en la ciudad de Quito, teniendo como proveedores a algunos actores de la economía popular y solidaria.

### **1.3.2. Objetivos específicos:**

- Realizar un análisis del macro y microentorno para determinar la influencia de estos en la comercialización del producto.
- Ejecutar un estudio de mercado para determinar la factibilidad de la comercialización del producto.
- Determinar cuál será el mercado objetivo.
- Segmentar el mercado
- Elaborar un plan estratégico para cumplir los objetivos establecidos.
- Realizar la evaluación financiera del plan donde se proyecten las ventas, rentabilidad, así como la inversión necesaria y la recuperación de la misma.

## **1.4. Justificación de la Investigación**

### **1.4.1. Justificación Económica:**

La comercialización de yogurt de mortiño orgánico representa una oportunidad económica, ya que este fruto se cultiva en las faldas del Cotacachi, por lo cual existe el suficiente abastecimiento de mortiño y también se le puede dar fácilmente un valor agregado al producto, con un costo de producción bajo y un canal de distribución

corto, además que con una excelente aplicación del marketing se puede lograr que su comercialización sea rentable, por lo tanto esta investigación pretende determinar que con un Plan de Comercialización bien aplicado existirá un rédito y la venta de este nuevo producto será factible siendo esta una fuente para generar desarrollo en las comunidades proveedoras de materias primas.

#### **1.4.2. Justificación Social:**

La constante preferencia por productos saludables y que contribuyan con la disminución del riesgo de desarrollo de enfermedades hace que la elaboración de yogurt de mortiño ayude a mejorar los hábitos alimenticios, contando este con muchas propiedades nutricionales y de beneficio para la salud, disminuyendo el riesgo de desarrollo de obesidad, hipertensión, colesterol alto. Además el proyecto vincula a algunas comunidades reinsertadas en la economía del país; por lo tanto esta investigación es relevante no solo porque da a conocer los beneficios del consumo de este producto, sino que también muestra la formas de vinculación con comunidades y como contribuye al desarrollo económico del país.

#### **1.4.3. Justificación Teórica:**

El desarrollo de un Plan de producción y comercialización de yogurt de mortiño aporta a la aplicación de conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y también al reforzamiento de los mismos y de ser necesario el adquirir nuevos , por lo tanto no solo se determinan estrategias relacionadas con el marketing para alcanzar objetivos específicos en períodos de tiempo establecidos, sino también se describen los diferentes esquemas de comercialización del producto, los canales de distribución necesarios, para de esta forma determinar la mejor manera de llegar al cliente, también la aplicación de conocimientos en cuanto al mix de Marketing para determinar estrategias adecuadas para la fijación de precios ,producto, plaza y promoción , siendo estos aspectos primordiales para el lanzamiento del producto y captar la aceptación de los consumidores . Entonces podemos decir que esta investigación es de importancia ya que en su elaboración se aplican y demuestran conocimientos. Para el análisis del mercado se aplican conocimientos en cuanto a investigación de mercados, teoría de oferta y demanda, segmentación, las 5 fuerzas de Porter. Para analizar al cliente se aplicarán modelos de comportamiento del consumidor, para realizar un análisis estratégico se utilizará la planeación estratégica y para llevar a cabo una evaluación financiera se usarán conocimientos en cuanto a la planificación financiera, análisis e interpretación de estados financieros, valor actual neto tasa interna de retorno, el desarrollo y aplicación

de estrategias para la consecución de objetivos específicos, siendo estas teorías la base para el desarrollo del proyecto.

## **1.5. Marco de Referencia**

### **1.5.1. Marco Teórico**

Las teorías que se aplicarán en la investigación son:

- a) Modelo de las 5 fuerzas de Porter.
- b) Teoría de la Oferta y la demanda.
- c) Teoría de planeación estratégica
- d) Análisis FODA.
- e) Teoría de la Investigación de mercados.
- f) Teoría sobre segmentación (demográfica, psicográfica, geográfica)
- g) Mezcla de Marketing las 4Ps
- h) Teoría de la cadena de valor
- i) Teoría de comercialización.
- j) Teoría de ciclo de vida del producto
- k) Teoría sobre el comportamiento del consumidor
- l) Teoría de planificación financiera

#### **1.5.1.1. Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter**

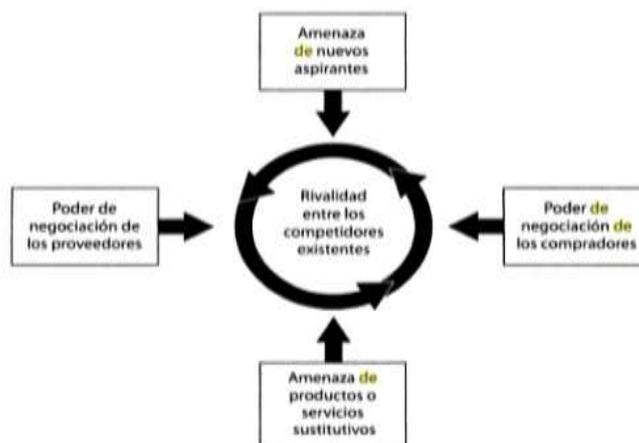
Este modelo estratégico fue creado por el economista Michael Porter. Estas son las cinco fuerzas que moldean la estrategia, el autor define la competencia no solo como los competidores sino nos dice:

“Sin embargo, la competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos sustitutos. Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación de cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> PORTER, Michael. “Ser Competitivo”, edición actualizada y aumentada, España. Editorial DEUSTO, 2009. P. 31

**Gráfico N° 1: Las cinco fuerzas de Porter**



**Fuente:** Libro “Ser Competitivo”  
**Elaborado por:** María José Reyes

**a) Amenaza de nuevos entrantes**

La amenaza de nuevos aspirantes en una industria depende del grado de barreras de acceso que existan y como reaccionen los miembros ya establecidos en el sector. Si las barreras de entrada son bajas y las represalias de los competidores son pocas, la amenaza de entrada es elevada es alta y la rentabilidad de la industria se vuelve moderada. Algunos aspectos que definen esta fuerza son las siguientes:

- Barreras de entrada
- Economías de escala
- Coste de cambio
- Requisitos de capital
- Acceso desigual a los canales de distribución
- Política restrictiva del gobierno
- Represalias esperadas<sup>2</sup>

**b) Poder de Negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es bajo cuando existe una concentración de ellos en la industrias por lo cual la empresa tiene la oportunidad de escoger entre varios de ellos , eligiendo al que más le convenga en cuanto a calidad , precios , tiempos de entrega. El poder de negociación de los proveedores es alto cuando por ejemplo existe un monopolio o casi monopolio y estos proveedores pueden cobrar un precio elevado,

<sup>2</sup> PORTER, Michael. “Ser Competitivo”, edición actualizada y aumentada, España. Editorial DEUSTO, 2009. P. 31

limitar la calidad o los servicios, ellos pueden sacar una mayor rentabilidad de una industria. Los factores que influyen en esta fuerza son:

- Concentración en la industria.
- Fluctuaciones en los costes.
- Diferenciación de productos.
- Tendencia del comprador a sustituir.
- Existencia de productos sustitutos.
- Amenaza de integración a la industria.<sup>3</sup>

#### ***c) Poder de Negociación de los compradores***

Los compradores influyentes es decir cuando existe una concentración de estos pueden forzar a que los precios bajen, porque existe una mayor demanda del producto, también exigiendo una mayor calidad o la prestación de más servicios, por otro lado el poder de negociación de los compradores es bajo cuando no existe una concentración por el contrario los clientes son pocos, por lo cual ellos no tienen ninguna influencia en la industria. Una concentración de clientes ejerce su poder de negociación si:

- Existen pocos compradores y cada uno compra en grandes volúmenes.
- Los productos de la industria están estandarizados.
- Pocas variaciones en los costes al cambiar de vendedor.
- Facilidad del cliente para cambiar de empresa
- Productos sustitutos.<sup>4</sup>

#### ***d) Amenaza de productos sustitutos***

Los sustitutos son productos que se consumen en lugar de otro, estos siempre están presentes. Al existir sustitutos de un producto se limitan los beneficios y reducen la rentabilidad de la empresa, también inhibe el crecimiento del producto. Los factores que se relacionan con la amenaza de un sustituto son:

- Atractiva equiparación entre precio y prestaciones al producto. Por ejemplo las video llamadas han sustituido las llamadas telefónicas de larga distancia.
- Para el comprador el costo de pasarse a un producto sustituto es bajo.

#### ***e) Rivalidad entre los competidores existentes***

La rivalidad entre los competidores puede generar una competencia agresiva. En el caso de que exista una concentración de competencia en la industria y que esta sea intensa, esto generará que la rentabilidad sea baja. Los aspectos influyentes en esta fuerza son:

---

<sup>3</sup> PORTER, Michael. "Ser Competitivo", edición actualizada y aumentada, España. Editorial DEUSTO, 2009. P. 31

<sup>4</sup> PORTER, Michael. "Ser Competitivo", edición actualizada y aumentada, España. Editorial DEUSTO, 2009. P. 31

- La concentración de competidores (Mayor número, menores serán los beneficios).
- El lento crecimiento de la industria.
- Barreras de salida elevadas.
- Los rivales tienen aspiraciones de liderazgo.
- Falta de familiaridad con los contrincantes
- Los productos de la competencia son casi idénticos y los precios no varían mucho
- Costos fijos elevados y costos marginales bajos.
- Ampliación de la capacidad.
- Producto perecedero.<sup>5</sup>

El análisis de las 5 fuerzas de Porter es parte importante en el desarrollo de una investigación para la creación de un negocio ya que se pueden determinar aspectos relevantes en el mercado como la existencia de monopolios, si los proveedores de materias primas son pocos y tiene poder en cuanto a la determinación de precios, si existe o no competencia para determinado producto y si esta competencia es agresiva, además se puede determinar si se han desarrollado productos sustitutos que pueden amenazar con quitar participación de mercado a la empresa y también si hay posibilidades de que nuevos entrantes puedan involucrarse en el sector o por el contrario que en el país existan barreras de entrada, el tipo de economía u otras restricciones gubernamentales que puedan impedir esta amenaza. En este caso si las fuerzas son intensas ninguna empresa obtiene beneficio de la inversión, por el contrario si las fuerzas son benignas las empresas son muy rentables.

### **1.5.1.2. Teoría de la Oferta y la demanda**

“Un mercado es cualquier acuerdo que permita a compradores y vendedores obtener información y hacer negocios entre sí.”<sup>6</sup>

En un mercado participan siempre compradores y vendedores, de lo contrario no existiría el comercio. La interacción de estos dos conceptos oferta y demanda están muy ligados el uno con el otro, para que exista demanda debe existir oferta y viceversa. A continuación se enuncian estas dos leyes, muy relevantes en cuanto al estudio de la economía.

---

<sup>5</sup> PORTER, Michael. “Ser Competitivo”, edición actualizada y aumentada, España. Editorial DEUSTO, 2009. P. 31

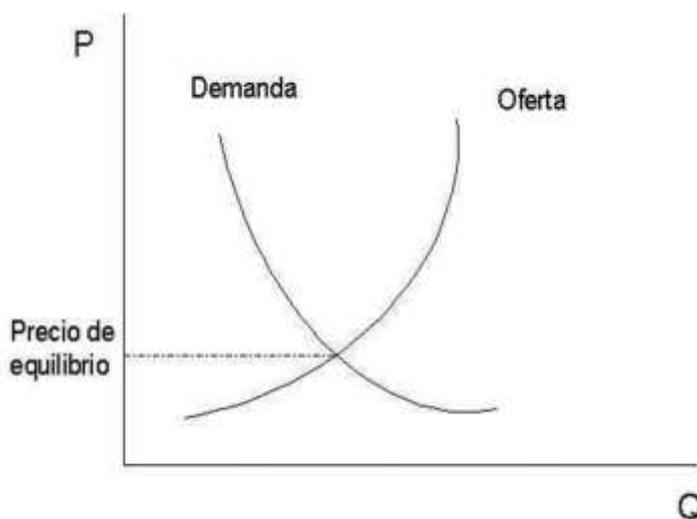
<sup>6</sup> PARKIN, Michael. “MICROECONOMÍA, Versión para Latinoamérica”, Séptima edición, México. Editorial PEARSON, 2006. Pp. 60-71

**“Ley de la demanda:** Si lo demás factores permanecen constantes, cuanto más alto sea el precio de un bien, menor es la cantidad demandada; mientras menor sea el precio de un bien, mayor es la cantidad demandada.”<sup>7</sup>

La cantidad que los consumidores planean comprar y al precio que están dispuestos a pagar. Por eso se dice que si un precio sube la demanda de ese producto baja y el consumidor puede decidirse por productos sustitutos. El ingreso también es un aspecto determinante en cuanto a la demanda de un producto, ya que al reducirse el ingreso de una persona está ya no comprará los mismos productos, sino unos de menor precio, mientras que si su ingreso aumenta se decidirá por otros productos, no solo los básicos sino otros mejores que cubran sus necesidades y deseos.

**“Ley de la Oferta:** Si los demás factores permanecen constantes, cuánto más alto sea el precio de un bien, mayor será la cantidad ofrecida de dicho bien; y mientras menor sea el precio de un bien, menor será la cantidad ofrecida.”<sup>8</sup>

**Gráfico N° 2: El equilibrio de oferta y demanda**



**Fuente:** e-economic contabilidad en línea

**Elaborado por:** María José Reyes

“En los mercados, el equilibrio ocurre cuando el precio logra que concuerden los planes de compradores y vendedores.”<sup>9</sup>

<sup>7</sup> PARKIN, Michael. “MICROECONOMÍA, Versión para Latinoamérica”, Séptima edición, México. Editorial PEARSON, 2006. P. 61.

<sup>8</sup> PARKIN, Michael. “MICROECONOMÍA, Versión para Latinoamérica”, Séptima edición, México. Editorial PEARSON, 2006. P. 66.

<sup>9</sup> PARKIN, Michael. “MICROECONOMÍA, Versión para Latinoamérica”, Séptima edición, México. Editorial PEARSON, 2006. P. 70.

El cálculo del punto de equilibrio es un aspecto fundamental a la hora de desarrollar cualquier proyecto, ya que obtenemos el precio de equilibrio en el cual los ingresos totales son iguales a los costos totales, sirve para determinar la rentabilidad posible. Entonces si el producto puede ser vendido en mayor cantidad que donde se encuentra el punto de equilibrio la empresa obtiene ganancias, mientras que sí se encuentra por debajo del punto de equilibrio pues existirán pérdidas.

### **1.5.1.3. Teoría de Planeación Estratégica**

“Iniciamos el proceso de la planeación estratégica, por el análisis de las condiciones actuales en la organización, desarrollando el diagnóstico de la organización se integra en una matriz de fortalezas- oportunidades y debilidades- amenazas”.<sup>10</sup>

*“Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo.”*<sup>11</sup>  
Estas estrategias requieren de la toma de decisiones por parte de los altos directivos, después de haber analizado el entorno. Como etapas de la planeación estratégica se encuentran la formulación de la estrategia, luego la implementación de la estrategia y por último la evaluación de la estrategia, que servirá como retroalimentación para continuar con el ciclo , claro que siempre en una empresa surgen nuevos requerimientos conforme al desarrollo de la misma, y esto demandará la formulación de nuevas estrategias , por lo que la planeación estratégica en una organización es constante para consecución de objetivos de corto y largo plazo.

### **1.5.1.4. Matriz FODA**

“La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipo de estrategias: estrategias de Fortalezas y Oportunidades FO, Estrategia de debilidades y oportunidades DO, estrategias de fortalezas y amenazas FA y estrategias de debilidades y amenazas DA”.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> VALDES, Luis Alfredo. “PLANEACIÓN ESTRATEGICA, con enfoque sistémico”, primera edición, México 2005. P. 11

<sup>11</sup> FRED, David. “Conceptos de Administración Estratégica”, décimo primera edición, México. Editorial PEARSON Educación, 2008.P. 13

<sup>12</sup> FRED, David. “Conceptos de Administración Estratégica”, novena edición, México, Editorial PEARSON Educación 2003. P. 200

**Tabla N° 1: Matriz FODA**

<b>Factores Internos</b>	<b>Factores Externos</b>
Fortalezas (+)	Oportunidades (+)
Debilidades (-)	Amenazas (-)

**Fuente:** Comunicación Estratégica II  
**Elaborado por:** María José Reyes

La matriz FODA ayuda a la empresa evaluarse y evaluar su entorno, al analizar sus fortalezas y debilidades y tomando en cuenta los factores externos como son las oportunidades y, amenazas la organización puede establecer las estrategias necesarias para poder combatir esas debilidades y también reducir las amenazas además de desarrollarse por medio de sus fortalezas a aprovechando las oportunidades que el entorno le brinda.

#### **1.5.1.5. Teoría de la investigación de mercados**

“El consejo de Directores de la American Marketing Association aprobó esta nueva definición de investigación de mercados:

La investigación de mercados es la función que vincula a consumidores, clientes y público con el mercadólogo mediante información que sirve para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing: generar y evaluar las actividades de marketing; supervisar el desempeño del marketing y acrecentar la comprensión del marketing como un proceso. En la investigación de mercados se especifica la información que se requiere para abordar estos temas, se diseña el método para reunir los datos, se maneja y pone en práctica el proceso de acopio de los mismos, se analiza los resultados y se comunican los hallazgos y sus implicaciones.”<sup>13</sup>

La investigación de mercados es la recopilación, análisis, difusión y el aprovechamiento de datos, utilizando la información obtenida para la toma de decisiones relacionada con el marketing. La investigación de mercados es una herramienta muy útil para un análisis

---

<sup>13</sup> MALHOTRA, Naresh K. “INVESTIGACION DE MERCADOS Un enfoque aplicado”, cuarta edición, Editorial PEARSON Educación, México 2004, P.7

más profundo del mercado, por lo cual todas las empresas la realizan para conocer los gustos y preferencias de clientes, edades, ocupación, clase social, etc. con toda esta información se puede ofrecer al público un producto que cubra las necesidades del cliente y también existe la posibilidad de ajustar el precio a sus posibilidades. La investigación de mercado es una pieza clave para que un negocio tenga éxito, he aquí la importancia y el cuidado que debe darse al momento de realizarla.

#### **1.5.1.6. Teoría sobre segmentación**

“La segmentación del mercado se define como el procedimiento de dividir un mercado en distintos subconjuntos de consumidores que tienen necesidades o características comunes, y de seleccionar uno o varios segmentos para llegar a ellos mediante una mezcla de marketing específica.”<sup>14</sup>

El paso inicial en el desarrollo de una estrategia de segmentación consiste en seleccionar las bases más apropiadas sobre las cuales segmentar el mercado. Entre las cuales podemos encontrar:

##### **a) Segmentación geográfica**

Esta se divide por localidades. “La teoría que sustenta dicha estrategia indica que las personas que viven en una misma área comparten ciertas necesidades y deseos similares, y que esas necesidades y deseos son diferentes de quienes viven en otras áreas.”<sup>15</sup> Es por eso que en una región se vende mejor un producto que en otra, debido a muchos factores relacionados con el área geográfica en la que se encuentran y que inciden en el comportamiento del consumidor.

##### **b) Segmentación Demográfica**

“Dividir al mercado en grupos con base en variables demográficas como edad , sexo , tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad.”<sup>16</sup>

Los aspectos demográficos son los más utilizados en la segmentación de un mercado ya que en ellos están inmersos factores como las necesidades, deseos, comportamientos, usos de los productos, por lo que se da una mejor determinación de las características del producto para poder dirigirlo a ese segmento.

---

<sup>14</sup> SCHIFFMAN, Leon G. y KANUK, Leslie; “Comportamiento del consumidor”. Octava edición. Editorial Pearson. P 50

<sup>15</sup> SCHIFFMAN, Leon G. y KANUK, Leslie. “Comportamiento del consumidor”. Octava edición. Editorial Pearson. Pp. 50-54

<sup>16</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. “Fundamentos de Marketing”, octava edición, México, Editorial PRENTICE hall, 2008. P. 167.

- *Segmentación por edad y ciclo de vida*

“Dividir un mercado en grupos diferentes por edad y ciclo de vida. Las necesidades y los deseos de los consumidores cambian con la edad.”<sup>17</sup> Se adaptan productos al segmento por ejemplo si es para niños debe llevar algún personaje muy conocido de caricaturas, en este caso los niños son una parte importante dentro del desarrollo del marketing en una empresa.

- *Segmentación por género*

Dividir un mercado en diferentes grupos con base en el género.<sup>18</sup> Existen productos que solo son dirigidos para mujeres, así como otros que solo los pueden utilizar hombres.

- *Segmentación por ingreso*

Dividir un mercado en grupos diferentes según su ingreso. Depende del ingreso que tengan las personas es necesario determinar el producto adecuado que se ajuste a sus requerimientos y presupuesto.

### **c) Segmentación Psicográfica**

Divide a los competidores en diferentes grupos con base en su clase social, estilo de vida, o características de personalidad. Los miembros de un mismo grupo demográfico pueden tener características psicográficas muy diversas.<sup>19</sup>

- *Segmentación Conductual*

Divide a los compradores en grupos con base en sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto.<sup>20</sup> Dentro de este tipo de segmentación se encuentra la segmentación por ocasión y por beneficios.

La segmentación básicamente es dividir el pastel que representa a todo el mercado y tomar una parte de este que será el segmento meta al que el producto irá dirigido, luego se decide la mezcla de marketing que se aplicará, dándole un valor agregado al producto, para satisfacer las necesidades del grupo y por último lograr el posicionamiento del mismo, obteniendo así el rédito esperado. Entre las bases para segmentar de manera adecuada un mercado, encontramos la segmentación geográfica,

---

<sup>17</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. “Fundamentos de Marketing”, octava edición, México. Editorial PRENTICE hall, 2008. P. 167.

<sup>18</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. “Fundamentos de Marketing”, octava edición, México, Editorial PRENTICE hall, 2008. P. 168

<sup>19</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. “Fundamentos de Marketing”, octava edición, México, Editorial PRENTICE hall, 2008. P. 168

<sup>20</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. “Fundamentos de Marketing”, octava edición, México, Editorial PRENTICE hall, 2008. Pp.170

demográfica, psicográfica, con esta clasificación es mucho más fácil y práctica la segmentación, que sin duda debe ser correcta para que el producto se comercialice de un manera eficiente.

### 1.5.1.7. Mezcla de Marketing (4Ps)

“Conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables, producto, precio, plaza y promoción que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Las muchas posibilidades pueden reunirse en cuatro grupos de variables conocidas como las “cuatro p”: producto, precio, plaza y promoción.”<sup>21</sup>

**Tabla N° 2: Mix del Marketing (4Ps)**

Producto	Precio
Variedad	Lista de precios
Calidad	Descuentos
Diseño	Incentivos
Características	Períodos de pago
Marca	Condiciones de crédito
Tamaño	
Servicios	
Garantías	
Plaza	Promoción
Promoción de ventas	Canales
Publicidad	Cobertura
Fuerza de ventas	Surtido
Relaciones Públicas	Ubicación
Marketing Directo	Inventario
	Transporte

**Fuente:** <http://innovacionesmarketing.blogspot.com>

**Elaborado por:** María José Reyes

- a) **Producto:** Combinación no solo de bienes sino también de servicios que la empresa está ofreciendo al mercado meta.
- b) **Precio:** El valor monetario que el consumidor debe pagar para adquirir el producto o servicio, aquí también se especifican los descuentos, períodos de

<sup>21</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. “Fundamentos de Marketing”, octava edición, México , Editorial PRENTICE hall, 2008

pagos y las condiciones de crédito, es uno de los elementos más importantes en cuanto a la obtención de rentabilidad, por lo cual es esencial su adecuada fijación.

- c) **Plaza:** Utilizamos este elemento del mix de marketing para que el producto llegue de manera satisfactoria al cliente. Es el área geográfica en donde se va a vender el producto o servicio.
- d) **Promoción:** Elemento que comprende las actividades de comunicación en cuanto a todo lo relacionado al producto para informar y persuadir al cliente.

De la efectiva aplicación del marketing depende que un producto gane participación en el mercado y tener un marcado posicionamiento. A través del marketing una empresa da a conocer sus productos y su promesa de valor, también las características que la diferencian de la competencia. Es de vital importancia generar estrategias adecuadas para fijación de precios , desarrollo , lanzamiento del producto , las mejores estrategias para la plaza y también para la promoción , siendo esta última la que convencerá al consumidor de comprar el producto . Las empresas de hoy en día deben aplicar esta mezcla de marketing, que no solo debe estar presente en el lanzamiento de un producto sino en todo momento, cuando se quieren desarrollar nuevos productos y crear una ventaja competitiva que genere una sostenida y porque no más grande participación en el mercado.

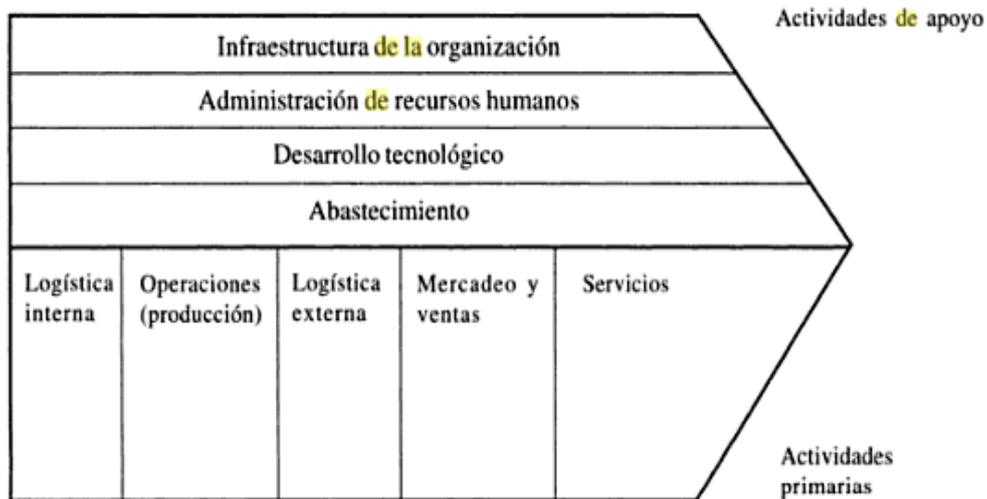
#### **1.5.1.8. Modelo de la Cadena de Valor de Porter**

Michael Porter nos habla sobre la cadena de valor en su obra “Competitive Advantage”: Creating and Sustaining Superior Performance (1985). Él divide las cuatro bases del funcionamiento de la organización en dos tipos de actividades: primarias y de apoyo. Las actividades primarias están en función de los insumos, procesos y productos que se mencionaron antes. Porter las identifica, concretamente, como logística para el interior, operaciones, logística para el exterior, comercialización y ventas y servicios. Estas actividades son primarias porque agregan valor en forma directa, por ejemplo, en razón de un producto de mejor calidad, de costos de producción más bajos, o incluso de servicios posteriores a las ventas, induciendo a los compradores a pagar un precio superior. Las actividades de apoyo incluyen obtención, desarrollo de la tecnología, administración de recursos humanos e infraestructura de la empresa.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian y VOYER, John. “EL PROCESO ESTRATEGICO Conceptos, contextos y casos”. Edición Breve. Editorial Pearson. p.91

**Gráfico N° 3: La Cadena de Valor de Porter**



**Fuente:** Libro “EL PROCESO ESTRATEGICO Conceptos, contextos y casos”

**Elaborado por:** María José Reyes

La cadena de valor ayuda a una empresa a lograr una ventaja competitiva en el sector en el que se desarrolla, lográndola en una o varias de las actividades, de preferencia una primaria y tomando en cuenta que las actividades de apoyo refuerzan a las primeras. La cadena de valor se enfoca en lo más importante que tiene la empresa, el cliente. Las actividades de la cadena de valor son muchas, además de ser complementarias e interdependientes, de esta forma la empresa trabaja de una manera eficiente manejando estándares dentro de la industria, además de trabajar conjuntamente con sus proveedores y socios, llegando así de una manera mucho más confiable al cliente.

### 1.5.1.9. Teoría de comercialización

“La introducción de un producto nuevo en el mercado, enfrentará elevados costos. Tendrá que construir o rentar instalaciones de fabricación; podría tener que gastar en el primer año, en el caso de un nuevo producto de consumo envasado, entre 10 y 200 millones de dólares en publicidad, promoción de ventas, y otras actividades de marketing. La compañía que lanza un producto nuevo primero debe decidir el momento de la introducción. Después la compañía debe decidir dónde lanzar el nuevo producto en un solo lugar, en una región, en el mercado nacional, o en el mercado internacional. Pocas compañías tienen la confianza, el capital, y la capacidad necesaria para lanzar productos nuevos con distribución total nacional o internacional. En vez de eso,

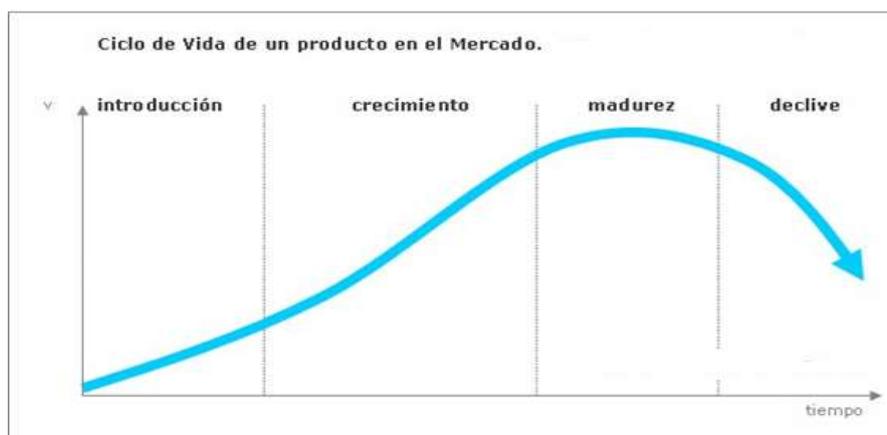
desarrollan un a planificada introducción gradual al mercado. Las compañías pequeñas, en particular, podrían ingresar en ciudades o regiones atractivas una por una.”<sup>23</sup>

La comercialización es básicamente poner a la venta un producto que ya ha sido desarrollado, introducirlo al mercado, escogiendo las mejores opciones para que el producto llegue de la mejor manera al consumidor final, en el lugar y en el momento en que el cliente lo desea. La comercialización de un producto puede culminar en una tienda, almacén o supermercado. El objetivo es llegar a los clientes, haciendo surgir el deseo de compra del producto.

#### 1.5.1.10. Teoría del Ciclo de Vida del Producto

“La teoría comercial internacional del ciclo de vida del producto (CVP) de Raymond Vernos afirma que la ubicación de la producción de ciertos tipos de productos cambia a medida que atraviesan por sus ciclos de vida, los cuales consisten en cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declinación.”<sup>24</sup>

**Gráfico N° 4: El Ciclo de Vida del Producto**



**Fuente:** [www.e-economic.es](http://www.e-economic.es)

**Elaborado por:** María José Reyes

Primero las compañías encuentran y desarrollan una idea de un nuevo producto, en esta etapa se da la inversión en la producción del bien, luego se da paso a las cuatro etapas mencionadas con anterioridad, donde:

<sup>23</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing, octava edición, México, Editorial PRENTICE hall, 2008. P. 247.

<sup>24</sup> DANIELS, John ; RADEBAUGH, Lee y SULLIVAN, Daniel “NEGOCIOS INTERNACIONALES Ambientes y Operaciones “Décima edición, México. Editorial Pearson Educación, 2004. P. 153

- a) **Introducción:** Es un período de crecimiento lento de ventas, ya que se está introduciendo el producto en el mercado. No existen utilidades en esta etapa a causa de los gastos que se han generado por los requerimientos del período.
- b) **Crecimiento:** En esta etapa se da la rápida aceptación del producto en el mercado por lo que se generan utilidades.
- c) **Madurez:** En este período se frena el crecimiento en cuanto a ventas porque el producto ha llegado a un punto máximo en el cual ya cuenta con la aceptación de la mayoría de compradores potenciales. En esta etapa además las utilidades se mantienen constantes e incluso pueden bajar, ya que la empresa deberá incrementar sus gastos en marketing y así combatir a la competencia.
- d) **Declinación o declive:** En esta etapa las utilidades se desploman, esto puede suceder por la aparición de productos sustitutos, competencia agresiva o la aparición de un producto mucho más innovador.<sup>25</sup>

El ciclo de vida del producto explica que la producción, y por ende la rentabilidad de la elaboración y comercialización de un producto cambia dependiendo de su ubicación en las etapas del ciclo. Estas etapas surgen a partir del momento en que el producto ya está desarrollado, por lo que se procede a la introducción del mismo en el mercado, en este período no existe todavía utilidad alguna, luego en la etapa de crecimiento ya se puede evidenciar la aceptación del producto en el mercado y se obtienen utilidades. Después en el período de madurez del producto se tiene aceptación de la mayoría de consumidores y las utilidades se mantienen constantes o pueden empezar a decaer a consecuencia de la lucha constante para combatir a los competidores, si la empresa pierde a batalla pues entra a una etapa de declinación donde las utilidades se desploman, esto puede suceder por muchas razones, pero la clave es innovar los productos, para que no lleguen al declive.

#### 1.5.1.11. Modelos de comportamiento del consumidor

“El comportamiento del consumidor se define como las actividades que las personas efectúan al obtener, consumir y disponer de productos y servicios. Dicho de manera simple, el comportamiento del consumidor tradicionalmente se ha pensado como el estudio sobre “por qué compra la gente”; con la premisa de que es fácil desarrollar estrategias para influir sobre los consumidores una vez que el mercadólogo conoce las razones que los impulsan a adquirir ciertos productos o marcas.”<sup>26</sup>

<sup>25</sup> DANIELS, John; RADEBAUGH, Lee y SULLIVAN, Daniel “NEGOCIOS INTERNACIONALES Ambientes y Operaciones” Décima edición, México. Editorial Pearson Educación, 2004.

<sup>26</sup> BLACKWELL, Roger; MINIARD, Paúl y ENGEL, James; “Comportamiento del consumidor” Novena edición; México. Editorial Thomson 2002. P. 6

Existen algunas clasificaciones de los modelos de comportamiento del consumidor entre los cuales encontramos:

**a) Modelos Globales**

Tratan de explicar todas las fases del proceso de decisión de compra, así como las variables que influyen en las conductas de consumo. Algunos de ellos con el modelo de Nicosia, el modelo Howard-Seth o el modelo Engel- Kollat- Blackwell.<sup>27</sup>

Podemos decir que los modelos globales ayudan a la identificación de las variables influyentes y cuáles son las más importantes en el momento en el cual se quiere explicar el fenómeno de compra.

**b) Modelos parciales**

Se centran solo en algunas fases del proceso de decisión, como el modelo Bettman o el de Fishbein.<sup>28</sup>

Con el estudio de comportamiento del consumidor lo que se trata es de obtener información para conocer el porqué de las decisiones de compra de los consumidores y para prever su comportamiento en cuanto a un nuevo producto. Al hablar de un modelo podemos definir a este como una representación simplificada de la realidad. Se han desarrollado varios modelos que tratan de analizar el proceso de compra del consumidor, para así poder realizar una adecuada aplicación del marketing. En sí estos modelos que se han desarrollado entorno al comportamiento del consumidor tienen un objetivo principal que es más que nada brindar una visión holística del comportamiento del consumidor, identificar las áreas y factores clave que son importantes a la hora de tomar decisiones, por otra parte está el explicar la relación entre las variables identificadas anteriormente y por último aportar con ideas para desarrollar estrategias relacionadas con el marketing.

### **1.5.1.12. Teoría de Planificación financiera**

“La actividad financiera gira alrededor de la consecución de metas que se impone la empresa. Por lo general éstas se vinculan al crecimiento esperado y aspirado por los directivos y accionistas.”<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> RIVERA, Jaime, ARELLANO, Rolando y MOLERO, Víctor. “CONDUCTA DEL CONSUMIDOR Estrategias y políticas aplicadas al marketing”, segunda edición, Madrid, Editorial ESIC, 2009. Pp. 50-51

<sup>28</sup> RIVERA, Jaime, ARELLANO, Rolando y MOLERO, Víctor. “CONDUCTA DEL CONSUMIDOR Estrategias y políticas aplicadas al marketing”, segunda edición, Madrid, Editorial ESIC, 2009. Pp. 50-51

<sup>29</sup> CHAVEZ, Jack. “FINANZAS Teoría aplicada para empresas”, 1ra Edición, Editorial Abya-Yala. Pp. 51-58

“En finanzas la planificación es la conclusión lógica de un proyecto de inversión que combina una situación presente con alternativas y recursos por escoger; se comienza con el análisis de los estados financieros, por el intermedio de razones características que seleccionan, se mide las oportunidades que se presentan y se escoge la mejor opción que se adapte a los propósitos que se fijan”<sup>30</sup>

#### **1.5.1.12.1. El Valor Actual Neto (VAN)**

El Valor actual neto o VAN, es uno de varios métodos que los inversores y las empresas utilizan para evaluar la posible rentabilidad de una inversión o proyecto. El VAN mide la cantidad total que se prevé que aumentará una inversión en el valor presente de sus flujos de efectivo potenciales y el costo inicial. Se puede calcular el VAN de una inversión para ayudarte a determinar si debes aceptar o rechazarla. Debes buscar una inversión que tenga un VAN positivo, lo que sugiere que será rentable.<sup>31</sup>

Si el VAN resulta positivo esto nos dice que la inversión que vamos a realizar es rentable.

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

$V_t$  Representa los flujos de caja en cada periodo t.

$I_0$  Es el valor del desembolso inicial de la inversión.

$n$  Es el número de períodos considerado.

Podemos decir que el VAN es un indicador muy importante a la hora de evaluar la rentabilidad de un negocio, por ejemplo si se estiman los ingresos de una empresa durante cinco años, la manera de determinar que el proyecto es viable es mediante el VAN, ya que si este es superior a cero, demuestra que se recupera la inversión inicial.

#### **1.5.1.12.2. La Tasa Interna de Retorno (TIR)**

La tasa interna de retorno de una inversión o proyecto es la tasa efectiva anual compuesto de retorno o tasa de descuento que hace que el valor actual neto de todos los flujos de efectivo (tanto positivos como negativos) de una determinada inversión igual a

<sup>30</sup> CHAVEZ, Jack; “FINANZAS Teoría aplicada para empresas”, 1ra Edición, Editorial Abya-Yala. Pp. 51-58

<sup>31</sup> [www.encyclopediafinanciera.com](http://www.encyclopediafinanciera.com) ; Fecha de consulta 12/10/2013

cero. En términos más específicos, la TIR de la inversión es la tasa de interés a la que el valor actual neto de los costos (los flujos de caja negativos) de la inversión es igual al valor presente neto de los beneficios (flujos positivos de efectivo) de la inversión.

Las tasas internas de retorno se utilizan habitualmente para evaluar la conveniencia de las inversiones o proyectos. Cuanto mayor sea la tasa interna de retorno de un proyecto, más deseable será llevar a cabo el proyecto. Suponiendo que todos los demás factores iguales entre los diferentes proyectos, el proyecto de mayor TIR probablemente sería considerado el primer y mejor realizado.<sup>32</sup>

$$VPN = \frac{\sum R_t}{(1+i)^t} = 0$$

En esta fórmula decimos que:<sup>33</sup>

**t** = *el tiempo del flujo de caja*

**i** = *la tasa de descuento*, es decir la tasa de rendimiento que se podría ganar en una inversión en los mercados financieros con un riesgo similar.

**Rt** = *el flujo neto de efectivo*, es decir la cantidad de dinero en efectivo, entradas menos salidas en el tiempo t. Para los propósitos educativos.

La tasa de retorno es la rentabilidad que nos genera el proyecto, muestra cual es la ganancia por dólar invertido.

La planificación financiera en una empresa pretende cumplir los objetivos que se han fijado a corto plazo, y estos por consecuencia lograrán que los objetivos de largo plazo también se efectúen, además la planificación reúne los programas de acciones, procedimientos, las políticas de la empresa, presupuestos. Prácticamente lo que se elabora es un diagnóstico de la empresa a partir de sus estados financieros, lo que conlleva a un proceso de toma de decisiones con el propósito de obtener un rédito. El cálculo del TIR y VAN es primordial a la hora de elaborar un plan de negocio, de esta manera se conocerá si en términos monetarios la inversión en el desarrollo de un producto será rentable.

---

<sup>32</sup> <http://www.encyclopediainanciera.com/finanzas-corporativas/tasa-interna-de-retorno> Fecha de consulta 12/10/2013

<sup>33</sup> <http://www.encyclopediainanciera.com/finanzas-corporativas/tasa-interna-de-retorno> Fecha de consulta 12/10/2013

### **1.5.1.13. Definición del producto: Yogurt de mortiño**

Este es un producto lácteo fermentado, un poco ácido, de cultivo semisólido, es decir que está elaborado a base de leche, mortiño fresco y de la mejor calidad, además del cultivo esencial para la fermentación de la leche, es producido por medio de homogeneización y pasteurización. Se destaca su efectividad para restaurar y mantener el funcionamiento equilibrado del intestino.

El mortiño también conocido como agraz o arándano y científicamente referido como *Vaccinium meridionale Swartz*, se le han encontrado pigmentos llamados antocianinas, que actúan como antioxidantes, estas sustancias protegen las células en el organismo. Tiene un alto contenido de vitamina A, B, C y E. La vitamina A ayuda a la regeneración de tejidos, B fortalece la vista, la C purifica el cuerpo y E la última protege a los glóbulos rojos. Además contiene minerales como el potasio, el calcio y el fósforo, antioxidantes, por lo cual mantiene el corazón sano.

#### *Usos*

El mortiño tiene un alto contenido de antioidades por lo cual se lo puede consumir en forma de colada o en jugo , este ayuda a disminuir los riesgos de sufrir problemas cardiacos y también esto se debe a que contiene flavonoides que reduce la acumulación de grasas en las arterias.

### **1.5.1.14. Definición de economía popular y solidaria**

“Art. 1.- Para efectos de la presente Ley, se entiende por economía popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.”<sup>34</sup>

La economía popular y solidaria integra a la economía del país a las organizaciones conformadas por sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios, que ponen como prioridad el trabajo y el ser humano como tal, siendo responsables con el medio ambiente. Las organizaciones se forman mediante relaciones de solidaridad y sobre todo logrando la equidad entre sus miembros, dando paso así a que comunidades y

---

<sup>34</sup> LEY ORGANICA DE LA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO Registro Oficial 444 de 10-may-2011

sectores que habían sido relegados en el pasado como es el caso de las microempresas, ahora sean actores de la parte productiva del país pasando a formar parte del desarrollo del país y sobretodo ajustándose al Plan Nacional para el buen vivir.

### 1.5.2. Marco Referencial

**Marketing:** Proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes.<sup>35</sup>

**Mercado:** Conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio.<sup>36</sup>

**Posicionamiento:** Hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta.<sup>37</sup>

**Implementación de Marketing:** Proceso que convierte las estrategias y planes de marketing en acciones de marketing para alcanzar los objetivos estratégicos de marketing.<sup>38</sup>

**Microentorno:** Fuerzas cercanas a la empresa como los proveedores, intermediarios de marketing, mercados de clientes que inciden en su capacidad de servir al cliente.<sup>39</sup>

**Macroentorno:** Grandes fuerzas de la sociedad demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales que afectan al microentorno.<sup>40</sup>

**Encuesta:** Obtención de datos primarios mediante preguntas a las personas acerca de sus conocimientos, actitudes, preferencias y comportamiento de compra.<sup>41</sup>

**Muestra:** Parte representativa de la población.

**Ventaja competitiva:** Ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer al consumidor mayor valor, ya sea mediante precios más bajos o por mayores beneficios que justifiquen precios más altos.<sup>42</sup>

**Calidad del producto:** Capacidad de un producto para desempeñar sus funciones; incluye durabilidad general del producto, confiabilidad, precisión, facilidad de operación y reparación, entre otros valiosos atributos.<sup>43</sup>

**Comercialización:** Introducción de un producto nuevo en el mercado.<sup>44</sup>

---

<sup>35</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing, octava edición, México, Editorial PRENTICE hall, 2008.

<sup>36</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing, octava edición, México, Editorial PRENTICE hall, 2008.

<sup>37</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing, octava edición, México, Editorial PRENTICE hall, 2008.

<sup>38</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing, octava edición, México, Editorial PRENTICE hall, 2008.

<sup>39</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing, octava edición, México, Editorial PRENTICE hall, 2008.

<sup>40</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing, octava edición, México, Editorial PRENTICE hall, 2008.

<sup>41</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing, octava edición, México, Editorial PRENTICE hall, 2008.

<sup>42</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing, octava edición, México, Editorial PRENTICE hall, 2008.

<sup>43</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing, octava edición, México, Editorial PRENTICE hall, 2008.

**Satisfacción del cliente:** La evaluación de un cliente de un bien o servicio en términos de si ha cumplido sus necesidades y expectativas.<sup>45</sup>

**Plan de marketing:** Documento escrito que funge como manual de referencia de las actividades de marketing para el gerente del área y para gerentes de áreas afines a mercadotecnia.<sup>46</sup>

## **1.6. Hipótesis de Trabajo**

¿Es factible la propuesta de un plan de producción y comercialización de yogurt de mortiño en la ciudad de Quito?

## **1.7. Metodología de investigación**

### **1.7.1. Métodos de Investigación**

La investigación será desarrollada mediante métodos de análisis - síntesis para capítulos de análisis de la industria, para los capítulos de análisis de mercado se utilizan métodos inductivos deductivos y operaciones así como métodos cualitativos de investigación como como es el focus group, entrevista y observación , para el capítulo financiero se utilizan índices y valores para evaluar la factibilidad del proyecto.

### **1.7.2. Tipo de estudio**

El tipo de estudio que se utilizará para el desarrollo del Plan de producción y comercialización de yogurt de mortiño será esencialmente descriptivo, este se explica a continuación.

### **1.7.3. Estudios Descriptivos**

Se identificará las características relevantes del segmento al que se dirige el producto, también se describirá el proceso de comercialización, el micro y macroentorno y el comportamiento del consumidor.

### **1.7.4. Fuentes**

Se utilizarán las siguientes fuentes primarias: Entrevistas a ejecutivos, focus group a consumidores del mercado objetivo para conocer sus gustos y preferencias, además de encuestas a los detallistas. Las fuentes secundarias que se utilizarán serán las siguientes: Revistas de Marketing, internet, bibliografía, documentos, apuntes relacionados con los temas a tratar en la investigación.

---

<sup>44</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing, octava edición, México , Editorial PRENTICE hall, 2008.

<sup>45</sup> LAMB, Charles/HAIR, Joseph/ MCDANIEL, Carl. "Marketing", octava edición. Editorial Thomson, México. P. 12

<sup>46</sup>LAMB, Charles/HAIR, Joseph/ MCDANIEL, Carl. "Marketing", octava edición. Editorial Thomson, México. P. 39

## CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL SECTOR

### 2.1. La industria

“La conquista española, trajo consigo el consumo de la leche y sus derivados en el Ecuador, en sus comienzos el consumo principal de productos lácteos se daba a nivel urbano, con productos como queso fresco o maduro, debido a la dificultad de mantener la leche cruda en buenas condiciones durante su transporte, distribución y venta.”<sup>47</sup> El procesamiento industrial de la leche y sus derivados en la actualidad hace que el mismo sea mucho más seguro para su consumo y que pueda preservar su valor nutricional por más tiempo.

El sector lácteo en el Ecuador ha crecido en los últimos años por lo cual sus derivados también tienen una gran aceptación, entre los que se encuentran el yogurt, producto muy apetecido no solo por su sabor sino por sus propiedades nutricionales y digestivas, normalmente se expende en supermercados y tiendas, es consumido por personas de todas las edades como complemento de su dieta diaria, en el desayuno o como aperitivo a media mañana. En el Ecuador existe un Centro que representa las industrias lácteas para mantener la calidad en los productos, este es el CIL (Centro de la Industria Láctea). El Centro de la Industria Láctea aporta a desarrollar alternativas que también estén al alcance para que personas de estratos bajos puedan consumir estos productos que son muy importantes para mantener una buena salud, además esta industria genera empleos directos e indirectos en el país.

Las plantas de lácteos y de yogurt han evolucionado a través de los años de acuerdo a las exigencias del consumidor para su alimentación diaria, por lo cual se han desarrollado productos para cada tipo de consumidor, y se podría decir que para todas las edades, porque estos productos son consumidos por pequeños y adultos, desde el principio fueron evolucionando en sus presentaciones y sabores, en su forma fabricación y además contenido nutricional para satisfacer a los consumidores.

La demanda de yogurt hace que las perchas de las cadenas de supermercados estén cargadas de esta bebida, ya que es percibida como nutritiva y aporta a una fácil digestión. Como hemos podido apreciar en los últimos años se le ha añadido beneficios como son las vitaminas e ingredientes como el lactobacilus, entre otros que ayudan a recuperar la flora intestinal y contribuyen a una mejor salud.

---

<sup>47</sup> [http://www.cilecuador.org/joomla/index.php?option=com\\_content&view=article&id=10&Itemid=3](http://www.cilecuador.org/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=10&Itemid=3)

## **2.2. Análisis oferta y demanda**

### **2.2.1. Oferta**

En cuanto al yogurt “El segmento mueve 70 millones de dólares anuales. La producción del lácteo se ubica detrás de la leche y el queso. Según el Centro de la Industria Láctea (CIL), en el país se producen 150 000 litros diarios de yogur. De ese mercado, la empresa Toni tiene el 60 por ciento del mercado.”<sup>48</sup> Actualmente la oferta de yogurt ha crecido, en los últimos años la producción y comercialización es fuente de altos réditos, siempre y cuando sus procesos se realicen bajo todos los estándares de calidad necesarios, además de los permisos sanitarios correspondientes.

En el mercado se oferta este producto en grandes cantidades y en todas las presentaciones, las diferentes empresas que producen yogurt han evolucionado en los últimos años realizando investigaciones para el desarrollo de nuevos productos en las diferentes líneas lácteas, entre las cuales el yogurt se ha diversificado, es amplia la variedad de este producto, por lo cual los clientes pueden elegir el que se ajuste no solo a su bolsillo sino a sus gustos y preferencias. El yogurt es ofertado no solo por supermercados en el país, sino también por tiendas de barrio y panaderías. Se puede encontrar el producto en diferentes presentaciones como tetrapack, botellas de plástico, fundas, helados, bolos, con cereal, dietéticos, con galletas.

“La producción y venta de los helados de yogur es un negocio que toma más protagonismo en el mercado local. De los 255 establecimientos dedicados a la elaboración de helados en el país, menos de una decena se dedican a esta actividad, según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)”.<sup>49</sup> Esta tendencia también crece, por lo cual el consumo de yogurt en diferentes presentaciones también.

### **2.2.2. Demanda**

En la actualidad existe una tendencia en cuanto al cuidar la salud y consumir productos naturales y funcionales, el cuidar la figura y las diferentes actividades que se realizan a lo largo del día han llevado a las personas a consumir productos que contengan muchas vitaminas que ayuden al cuerpo a mantener su energía y rendir todo el día. Si bien es cierto en Quito existe un consumo de yogurt que en los últimos años ha ido en aumento, también se está cambiando su forma de ver a este alimento no solo como un snack, sino

---

<sup>48</sup> [http://www.elcomercio.com/negocios/produccion-yogur-pais-crece-diversifica\\_0\\_147588922.html](http://www.elcomercio.com/negocios/produccion-yogur-pais-crece-diversifica_0_147588922.html)

<sup>49</sup> [http://www.revistalideres.ec/mercados/helado\\_yogur-mercado-Ecuador-Mua-Chickberry-Persa\\_0\\_851314889.html](http://www.revistalideres.ec/mercados/helado_yogur-mercado-Ecuador-Mua-Chickberry-Persa_0_851314889.html)

en muchos hogares como parte nutritiva de sus comidas , además de que tiene menos lactosa, que otros derivados lácteos.

Normalmente los sabores de yogurt que se consumen son mora, durazno y frutilla, pero esta tendencia está cambiando ya que se empiezan a consumir otros sabores de yogurt como pitahaya, guanábana, naranjilla, entre otros, que ya se están ofertando en los supermercados. “Según datos de las cadenas de supermercados, en el país se consumen aproximadamente 730 toneladas al mes. Con relación al año 2002 el consumo en el 2003 creció en un 20 por ciento. De hecho, debido a la demanda, el producto se cambia en las perchas hasta tres veces por semana, a decir de los administradores de los principales supermercados.”<sup>50</sup> Siendo estos datos del 2002 y 2003, y ya que han transcurrido 10 años, hoy en día la demanda de este producto es mucho mayor, además las tiendas y panaderías de barrio son mucho más visitadas y comercializan todos este tipo de productos lácteos.

En el mercado no existe un yogurt natural que brinde energía y vitalidad al mismo tiempo, sin que contenga colorantes, saborizantes que perjudican a la salud de las personas. A pesar de que hay una demanda satisfecha, aún existen consumidores que estarían interesados en adquirir otro tipo de yogurt, como es el yogurt de mortiño, ya que este se encuentra dentro de la clase de productos naturales.

En cuanto al análisis del comercio interno se obtuvo este gráfico que es relevante para conocer el porcentaje de mercado que abarcan los alimentos y bebidas.

**Gráfico N° 5: Venta por menor de alimentos, bebidas o tabaco.**



**Fuente:** INEC

**Elaborado por:** María José Reyes

<sup>50</sup> <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-consumo-de-yogur-crece-al-20-144997.html>

Como podemos observar en el gráfico dentro de lo que es el Comercio interno, en el país las ventas al por menor de alimentos, bebidas o tabaco el 53% se encuentra concentrado en la provincia de Pichincha seguido por el Guayas con un 47%.

## **2.3. Análisis Situacional: Factores del Macroentorno**

### **2.3.1. Político**

El Ecuador pertenece a la Comunidad Andina (CAN), Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América (ALBA) estas relaciones son positivas en cuanto a lo relacionado con el mercado en la región. Por otra parte las relaciones con sus principales socios comerciales se han visto deterioradas como es el caso de la finalización de la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas (ATPDEA) y el rechazo al Tratado de Libre Comercio (TLC), estos dos aspectos afectan mucho a la economía del país, ya que en cierta manera se restringe la inversión extranjera directa y esto disminuye la competitividad de precios y también la calidad de los productos en el país.

Países como Brasil, Perú y Colombia tienen mayor ventaja ya que cuentan con políticas de comercio exterior favorables y por lo que han obtenido un gran ingreso por Inversión Extranjera Directa lo que ha mejorado el resultado de sus balanzas de pagos. Las relaciones con Estados Unidos se han deteriorado y puede que en el futuro empeoren, haciendo que se incrementen los aranceles y de esa manera perjudicando a los consumidores internos con productos mucho más caros.

Por otro lado China es el país con el que tenemos una mejor relación que con otros países, está invirtiendo mucho más en el país pero también se contrajo una deuda extremadamente alta con esa nación. Por otro lado Estados Unidos y Europa, estos países tienen políticas en cuanto a invertir en los países donde existen recursos para producir bienes con mano de obra barata, la desventaja es que el Ecuador tiene una política restrictiva en cuanto a la Inversión Extranjera Directa. Por ejemplo el Brasil cuenta con mucha Inversión Extranjera Directa y en cuanto al sector lácteo está inversión aumenta. El no haber firmado ninguna clase de Tratado de Libre Comercio (TLC) afecta al desarrollo económico del país y también al avance tecnológico, esto afectaría al proyecto ya que al haber tantas restricciones para el ingreso de productos, las máquinas que se deben importar para la elaboración resultan mucho más caras y el precio final del producto sería elevado, por lo cual se ha establecido el adquirir maquinaria elaborada en el país que si bien es cierto no tienen el mismo alto nivel de calidad, pues también se los elabora bajo estándares con lo cual se tienen productos de calidad a precios accesibles.

En cuanto al ámbito gubernamental el mayor beneficio sería el apoyo que se da a las microempresas contando con fácil acceso a préstamos para llevar a cabo el emprendimiento, que sería el caso de la creación de la microempresa para la producción y comercialización de yogurt de mortuño.

### **2.3.2. Legal**

El tipo legal de la empresa que se constituiría es una compañía de Responsabilidad Limitada de producción y comercialización de yogurt de mortuño.

Para constituir una empresa se necesita juntar algunos requisitos legales como:

1. Aprobación del nombre o razón social de la empresa por parte de la Superintendencia de Compañías.

El nombre de la empresa consta de tres elementos:

- Actividad económica
- Denominación o razón social
- Tipo legal

De tal manera que el nombre de la empresa es el siguiente: Productora y Comercializadora Mogurt Cía. Ltda.

2. Apertura de una cuenta de integración de capital
3. Celebrar la escritura pública de la Constitución de la Compañía, la misma que debe ser redactada por un abogado e inscrita en una notaría.
4. Presentación de tres escrituras de constitución con oficio firmado por un abogado (adjunto copia de cédula y papeleta de votación del abogado) en la Superintendencia de Compañías o ventanillas únicas.
5. La Superintendencia de Compañías en el transcurso de 48 horas se pronunciará:  
Cuando haya un error en la escritura  
Cuando el objeto social requiera permisos previos.
6. Se debe publicar en un periódico de amplia circulación en el domicilio de la empresa por un día. Se recomienda comprar tres ejemplares:
  - Para el registro mercantil.
  - Para la Superintendencia de Compañías
  - Como respaldo de la empresa
7. Sentar razón de la resolución de constitución en la escritura.

8. Obtener la patente municipal

- Escritura de constitución de la compañía
- Resolución de la Superintendencia de Compañías (original y copia)
- Copia de cédula de identidad y papeleta de votación del representante legal.

9. Inscripción de las escrituras en el registro mercantil.

10. Inscripción de los nombramientos del representante legal y administrador de la empresa en el Registro Mercantil. Se debe presentar el acta a la junta general.

11. Documentos que se deben presentar para finalizar el trámite

- Tercer escritura certificada
- Periódico publicado el extracto de la resolución aprobatoria
- Nombramientos originales inscritos en el Registro Mercantil
- Copia de la cédula de identidad
- Formulario del RUC
- Copia del último recibo de un servicio básico

12. Asignación del ticket, una vez realizada la verificación de datos en el periodo de 48 horas la Superintendencia le entregará al usuario para la obtención del RUC:

- Formulario del RUC
- Datos generales
- Cumplimiento de obligaciones y existencia legal
- Nómina de socios

13. Obtener el RUC en el SRI

- Llenar formulario RUC 01-A y 01-B
- Escritura de constitución (original y copias certificadas)
- Nombramiento del representante legal (original y copias certificadas)
- Original y copia del RUC regresar a la Superintendencia de Compañías

14. Con el ticket y una copia del RUC regresar a la Superintendencia de Compañías para la devolución de los fondos de la cuenta de integración de capital.

### *Registro artesanal*

Para obtener el registro artesanal se deben cumplir los siguientes requerimientos:

- Presentación de solicitud y formulario
- Copia de cédula y papeleta de votación

- Original y copia del último recibo de cualquier servicio básico
- Certificado de salud otorgado por el Ministerio de Salud (actividades alimenticias o belleza)
- Carné ocupacional otorgado por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Los productos para consumo deben contar con registro sanitario. El *Registro Sanitario* tendrá una vigencia de diez años, contados a partir de la fecha de su expedición y podrá renovarse por períodos iguales en los términos establecidos en el Reglamento. Permiso de suelo. “En caso de no cumplir con los requisitos legales de inscripción, actualización o cese de RUC, el contribuyente será sancionado con las multas establecidas en el Código Tributario.”<sup>51</sup>, También se debe Obtener la Licencia Metropolitana de Funcionamiento otorgada por el Municipio de Quito.

“El *impuesto de patentes municipales* se grava a toda persona natural o jurídica que ejerza una actividad comercial y opere en el Distrito Metropolitano de Quito y es cobrado en el Municipio del mismo.”<sup>52</sup>

Para la obtención de la Patente Municipal de personas naturales por primera vez se realiza el siguiente procedimiento:

- Presentar el formulario de declaración del RUC original y copia, Ministerio de Finanzas y formulario de inscripción que se adquiere en Recaudaciones.
- Presentar la planilla de mejoras emitidas por el departamento de Salud Pública o Control Sanitario, para las actividades comerciales que requieren el permiso de funcionamiento.
- Copias de cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada.
- Copia del pago del impuesto predial.

#### *Afiliación a la Cámara de Comercio*

Emitido por la Cámara de Comercio donde se vaya a realizar las actividades comerciales, presentando los requisitos necesarios y el recibo oficial de caja.

---

<sup>51</sup> [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)

<sup>52</sup> Impuesto patente municipal

### *Permiso de funcionamiento del cuerpo de bomberos*

Permiso que es emitido por el benemérito cuerpo de bomberos. Después que un grupo encargado haya inspeccionado, y revisado que se cuenta con los recursos necesarios para prevenir y contrarrestar cualquier tipo de incendio que se presente.

#### **Requisitos:**

- Copia de cédula.
- Tasa para permiso de funcionamiento.
- RUC.
- Tasa administrativa.

#### **2.3.3. Económico**

Desde el 2000 el Ecuador pasó a ser una economía dolarizada, debido al encarecimiento del sucre. La balanza comercial petrolera del Ecuador desde la década de los noventa hasta la actualidad ha sido superavitaria. Considerando que somos un país que depende de la exportación de materias primas y del precio del petróleo. Pero en la balanza comercial no petrolera hemos tenido un déficit, esto se debe a la reducción de las exportaciones que se han visto influenciadas por la pérdida de la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas (ATPDEA). Por otro lado gracias a las remesas recibidas en estos últimos 20 años, se ha triplicado el Presupuesto General de Estado, de esa manera se ha reactivado el nivel de consumo y por lo tanto el PIB, siendo este en el 2012 de 84.039.856 miles de dólares. A continuación se presenta un gráfico con las variaciones que ha presentado la balanza comercial y una tabla con datos de la balanza comercial petrolera y como esta ha evolucionado en los últimos años.

**Tabla N° 3: Balanza Comercial Petrolera Período 2008-2013**

Periodo	BALANZA COMERCIAL		TASAS DE CRECIMIENTO (n/n-1)		INDICE DE COBERTURA j=(a/d)x100	INDICE DE TERMINOS DE INTERCAMBIO (5)
	Petrolera	No petrolera	Exportaciones	Importaciones		
	h=b-e	i=c-f				
2008	8.362,76	-7.281,74	31,40	37,42	106,09	169,22
2009	4.626,33	-4.860,18	-26,33	-20,52	98,34	131,60
2010	5.630,40	-7.609,13	26,16	38,11	89,84	158,74
2011	7.858,33	-8.545,52	27,63	18,19	97,01	190,29
2012	8.350,82	-8.622,79	6,48	4,49	98,87	191,33
2013 Enero-julio	4.770,44	-5.196,05	1,10	-3,70	97,11	
Enero	683,53	-913,45	-5,64	-0,77	89,38	195,65
Febrero	641,66	-589,93	6,85	11,54	102,57	196,91
Marzo	670,53	-568,25	6,06	0,90	104,89	194,22
Abril	592,54	-520,45	-11,89	-15,19	103,88	192,96
Mayo	656,65	-931,48	6,22	4,66	88,19	194,56
Junio	561,86	-674,88	-3,29	2,70	94,61	192,35
Julio	963,67	-997,61	6,77	20,31	96,42	200,95

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** María José Reyes

El comportamiento de la balanza comercial está determinado en gran medida por el resultado de la balanza comercial petrolera. Estudiando la balanza comercial Petrolera del Ecuador desde 2008 observamos que la tendencia de esta es a ser superavitaria, siendo el 2008 el año en el que fue más alta llegando a 8.362,76 millones de dólares y en el 2009 bajó a 4626,33 millones de dólares por la caída del precio del petróleo.

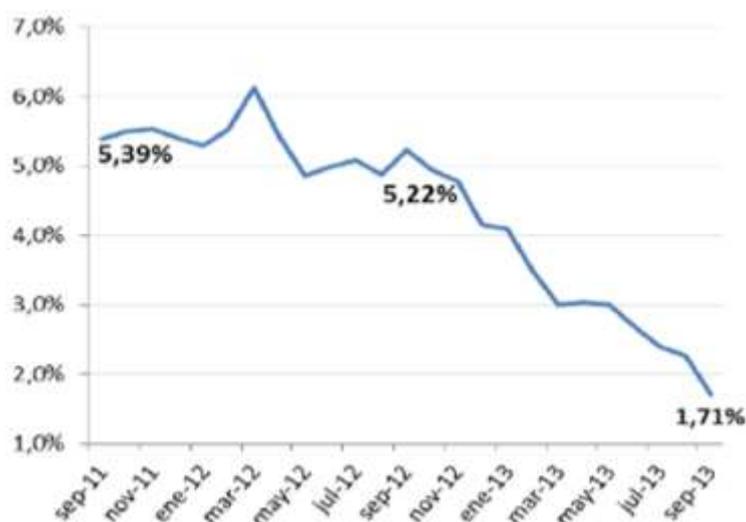
Actualmente el Ecuador tiene el índice más alto de endeudamiento en América Latina y va a tratar de cubrir esta deuda con la explotación del Yasuní.

“La economía de Ecuador desaceleró su ritmo de crecimiento en el primer trimestre del 2013 y se expandió un 3,5% interanual impulsada por el sector no petrolero, dijo el 5 de agosto del 2013 el banco central del país. En el primer trimestre del 2012, la economía se expandió un 6% interanual. Con respecto al cuarto trimestre del 2012, el PIB creció un 0,2% en el periodo analizado.”<sup>53</sup> Hay que recalcar que también hay un crecimiento en el sector no petrolero.

Actualmente el gobierno tiene el propósito de cambiar la matriz productiva del país para así dejar de ser una economía primaria, y dar paso al conocimiento y el valor agregado. Es decir que está dando paso al uso de la tecnología en la elaboración de productos, por lo cual es muy importante una educación técnica para tener mano de obra calificada que tenga los conocimientos necesarios para manejar las diferentes maquinarias.

<sup>53</sup> <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/08/06/nota/1253071/economia-ecuador-crecio-35-hasta-marzo>

**Gráfico N° 6: Evolución de la Inflación Anual**



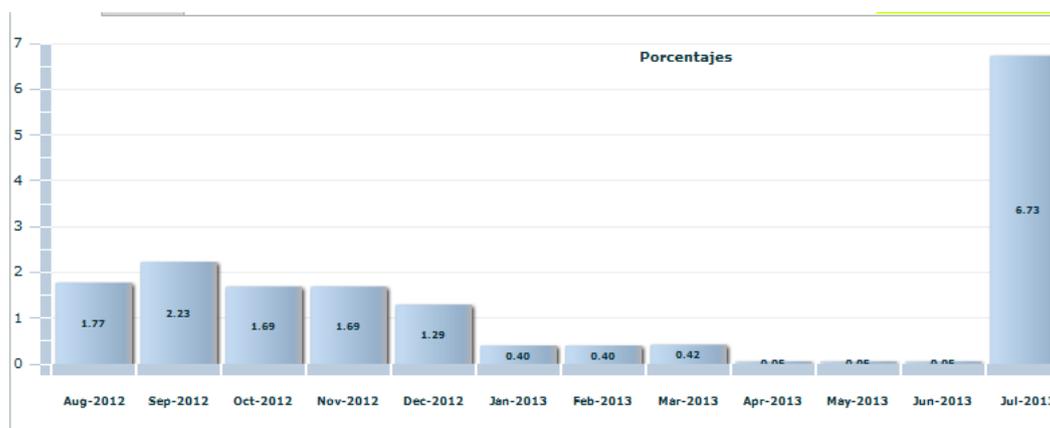
**Fuente:** INEC

**Elaborado por:** María José Reyes

Con respecto a la evolución de la inflación anual podemos observar en el gráfico que la tasa de inflación ha bajado considerablemente desde septiembre del 2011, hasta septiembre del 2013, por lo que podemos concluir que es un aspecto muy importante para la comercialización de productos alimenticios, dentro de los cuales se encuentra el yogurt, la inflación llegó a 2,70% a finales del 2013 y en 2014 ha llegado a un promedio de 3,23% según datos del Banco Central y el INEC. Por otra parte al hablar del desempleo, en este último año las personas desempleadas son menos y los empleados públicos han aumentado, así como ha aumentado el gasto público. En el país existe y existirá pobreza, es a partir de la dolarización que el índice de pobreza ha bajado. Siendo así la producción de yogurt de mortño una fuente de empleo, mejorando la calidad de vida de sus empleados y generando ingresos no solo para la empresa sino para la economía en general.

En cuanto a la inflación específicamente del yogurt en el ámbito nacional tenemos en el siguiente gráfico la evolución de esta a partir de agosto del 2012:

**Gráfico N° 7: Inflación del yogurt 2012 - 2013**



**Fuente:** INEC

**Elaborado por:** María José Reyes

Aquí observamos que en julio del 2013 la inflación para este producto subió hasta un 6,73% siendo la más alta desde Agosto del 2012, y los meses de abril, mayo y junio del 2013 han sido los que menor inflación han tenido con un 0,05% en estos tres meses respectivamente.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, el yogurt ocupa el puesto 21 dentro de los 51 productos alimenticios más importantes que consumen las familias ecuatorianas. Entre los hogares ecuatorianos de mayores ingresos económicos, el yogurt ha conseguido situarse entre los doce productos más consumidos, aunque en menor cantidad que el pan, arroz, queso, gaseosas, huevos y papas. La producción de yogurt en el país ha tenido un crecimiento continuo y se diversifica, ya no solo contamos con un tipo de yogurt sino que lo podemos encontrar en diferentes presentaciones hasta en helado y con todas las frutas que nos podemos imaginar. Por eso el yogurt de mortiño tiene cabida dentro del mercado, al existir una demanda creciente en cuanto a productos lácteos y se puede ajustar a las tendencias de consumo.

#### **2.3.4. Socio-Cultural**

Al analizar la sociedad ecuatoriana, vemos que es una sociedad orientada hacia el consumismo, sobre todo en lo que ha comida se refiere, ya que el consumo significa a la vez el compartir en familia y tener un momento agradable. Ambas características se encuentran muy impregnadas en casi todas las familias ecuatorianas. Por otro lado, el ecuatoriano recibe mucha influencia de los medios de comunicación extranjeros, sobre todo americanos, refiriéndonos a Estados Unidos, es por eso que existe una tendencia a la imitación de este país. En el Ecuador existe mucha aceptación de los productos

lácteos y productos dulces como helados, tortas, batidos, yogurt. Este gusto crece cada día más por el incremento de centros comerciales y la gran concurrencia que estos tienen. Además en los últimos años es mucho más notable la preferencia por productos saludables y dietéticos que ayuden a mantener una buena figura y un cuerpo saludable, por lo cual se demandan productos que sean naturales y aporten con energía, vitaminas, al cuerpo, dadas las diferentes actividades que se realizan. Por otro lado las personas que sufren de enfermedades entre ellas estreñimiento, problemas del corazón, colesterol y triglicéridos altos buscan productos funcionales que puedan ayudar a disminuir el riesgo de desarrollo de enfermedades o a su vez que ayuden a mejorar su salud, entre los cuales se encuentra el yogurt de mortiño.

### **2.3.5. Tecnológico**

La tecnología utilizada para producir yogurt está al alcance de los productores, esta maquinaria puede ser importada, pero también adquirida localmente, ya que en la actualidad en Ecuador existen muchas empresas que en los últimos años se han dedicado a la fabricación de equipo para el sector lácteo y con precios competitivos, los cuales son accesibles y con una calidad muy alta. El proveedor de toda la maquinaria será Inoxidables M/T, esta empresa está en el mercado desde 1991, fabrican sus productos de acuerdo a estándares internacionales.

### **2.3.6. Natural**

El Ecuador es un país con una enorme biodiversidad, cuenta con una variedad de regiones tales como la selva amazónica, las hermosas playas de la costa, la sierra andina, y las Islas Galápagos. Es muy rico en recursos, no solo en fauna sino también en flora, que se extienden a lo largo del territorio.

El clima ecuatoriano es, en general, caluroso y subtropical. A causa de estar atravesado por los Andes cuenta con diversidad de climas y carece de épocas de extremo frío, puesto que el clima es variable en un mismo día. Tanto el clima como la ubicación geográfica nos brindan recursos, contamos con variedad de frutas y alimentos diversos, tierras ricas para cultivo, por lo cual se cuenta con frutos tropicales que se cultivan en la costa, frutos amazónicos y los frutos andinos muy populares en la sierra. El mortiño, es un fruto andino que es conocido, pero no consumido con frecuencia por el desconocimiento de sus propiedades y agradable sabor.

El mortiño es un fruto endémico de los Andes ecuatorianos, su producción alcanza su pico más alto en octubre. “El mortiño se encuentra distribuido al norte desde la provincia del Carchi hasta la provincia de Loja al sur (Jorgensen y León- Yáñez, 1999). Esta especie crece en un amplio rango altitudinal desde los 1600 hasta los 3800 m de

altitud, se desarrolla en climas templados y fríos, con temperaturas de 8 a 16° C, en los bosques seco montano bajo y húmedo montano, en suelos húmedos y bien drenados (Bernal y Correa, 1990).<sup>54</sup> “En base a colectas realizadas el mortiño se encuentra en la Sierra en las provincias de Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Bolívar, Chimborazo, Cañar, Azuay y Loja. De igual manera en base a colectas realizadas se indica que dos especies de mortiño se encuentran localizados en las provincias del Azuay y Loja (Luteyn, 2002)”<sup>55</sup>.

El cultivo de mortiño depende de muchos factores, no solo climáticos sino de altura y suelo que deben ser aptos, por lo cual el clima debe ser frío, con presencia de agua natural y fría. Los páramos andinos en América del Sur van desde Venezuela, pasan por Colombia, Ecuador y Perú y van desde aproximadamente los 2900 metros de altura hasta los 5000 metros. Los páramos son vitales para la conservación de la biodiversidad en las partes altas de los Andes, cabe destacar que a pesar de las bajas temperaturas de los páramos existe baja presión de aire y radiación ultravioleta intensa, donde habitan comunidades indígenas.

Se pueden realizar 8 recolecciones por planta y al ser un fruto que crece de forma silvestre, su cosecha se limita a dos veces al año, una entre abril y mayo y la cosecha más abundante entre septiembre y diciembre, pero actualmente se están realizando investigaciones para desarrollar cosechas comerciales, haciendo que su producción se extienda a otros meses del año. Por lo cual el mortiño utilizado en la producción de yogurt tendrá la mejor calidad y frescura, al ser un producto silvestre que no necesita de químicos que intervengan en su cultivo, por otro lado el incentivo que se está dando en cuanto al cultivo comercial de mortiño es una muy buena oportunidad.

### **2.3.7. Demográfico**

Según el INEC en el censo de población y vivienda realizado en el 2010 hasta este año la población total del Ecuador fue de 14'483.499. La mayoría de la población se encuentra concentrada en la Costa y Sierra, siendo la provincia del Guayas la más poblada.

"En el transcurso de las dos últimas décadas se observa una constante disminución en la población menor de 5 años, esto se debe a la tendencia decreciente del promedio de hijos que tienen las mujeres en el Ecuador. Por otro lado, la población de 40 años y más se ha incrementado debido a que son generaciones sobrevivientes con altos índices de

---

<sup>54</sup> LA GRANJA, *Revista de Ciencias de la Vida*, 16(2) 2012: 5-13.c 2012, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador.

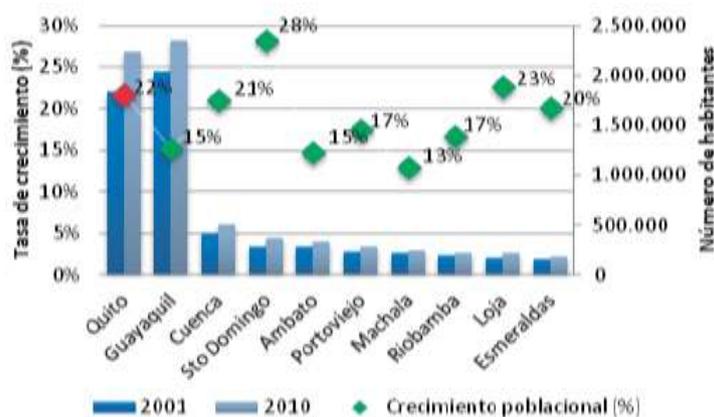
<sup>55</sup> LA GRANJA, *Revista de Ciencias de la Vida*, 16(2) 2012: 5-13.c 2012, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador.

natalidad. Esto nos da indicios de que la población del Ecuador está iniciando un proceso de envejecimiento."<sup>56</sup>

El 49,6% de la población son hombres y el 50,4% son mujeres. La mayor parte de la población se encuentra en el área urbana. La tasa de analfabetismo es del 6,8% en personas de 15 años y más. En cuanto al acceso a tecnologías e información según el INEC el 60,5%, es decir 6'959.617 millones de personas utilizan celular, el 26,7 % que representa 3'067.115 utilizan internet y 31,6% utilizan computadora. Entonces si cada vez crece la tendencia por el uso de las tecnologías se podrá realizar una mejor comunicación sobre el nuevo producto, por medio de internet y así contar con un acceso más directo a los consumidores.

En cuanto al crecimiento poblacional se presenta el siguiente cuadro con las principales ciudades del país:

**Gráfico N° 8: Crecimiento poblacional 2013**



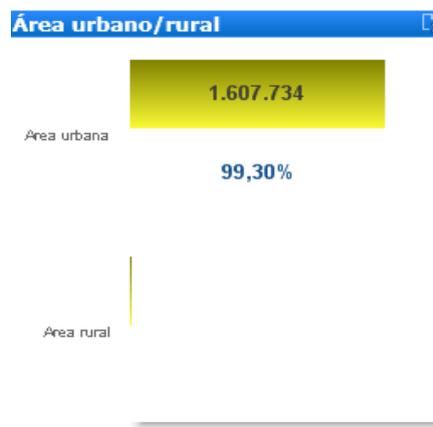
**Fuente:** INEC

**Elaborado por:** María José Reyes

Como podemos observar en el gráfico Quito es una de las ciudades con mayor tasa de crecimiento poblacional, con un 22% ocupa el tercer lugar después de Santo Domingo con un 28% y Loja con el 23%.

<sup>56</sup> FASICULO NACIONAL. Resultados del Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

### Gráfico N° 9: Población Urbana y Rural del Distrito Metropolitano de Quito



**Fuente:** INEC

**Elaborado por:** María José Reyes

La población total de Quito es de 2.239.191, los habitantes del área urbana representan un total de 1.607.734.

La comercialización del yogurt de mortuño se llevará a cabo en la ciudad de Quito, esta es la segunda ciudad más poblada del Ecuador después de Guayaquil, al ser Quito la capital del país es un foco para el turismo por ser Patrimonio Cultural de la Humanidad y también es el centro de las actividades económicas, financieras y donde se encuentran los ministerios, la Asamblea. En la ciudad de Quito entre los derivados lácteos que más se consumen en primer lugar está el yogurt, luego el queso, crema de leche y mantequilla. El yogurt se consume a todas horas del día no solo es consumido por adultos sino por los niños como parte de sus loncheras y además por los nutrientes que brinda al organismo. En la ciudad existe una concentración de empresas y oficinas de negocios sobretodo en el norte de la ciudad.

El municipio Metropolitano de Quito forma parte de la base más descentralizada de la administración pública nacional. La ciudad está experimentando un cambio muy acelerado, a pesar de esto aún existe inequidad en la distribución de los ingresos, por lo que han aparecido problemas como la desintegración familiar, el trabajo infantil, incremento en la violencia, también el consumo de drogas y alcohol, entre otros. “Del total de población económicamente activa la tasa de subempleo es del 54,29% y afecta más a las mujeres que a los hombres. De acuerdo a su crecimiento, el sector informal es por ahora la mayor fuente de ingresos en el Distrito. El índice de pobreza en Pichincha es de 40,6% y el índice de extrema pobreza es del 14,6%. Del total de población de Pichincha 2'388.817, 970474 son pobres y 348.654 están en extrema pobreza. En el caso de Quito la tasa de pobreza es 28,7% y de extrema pobreza el 7,5%. Estas cifras

varían más si se revisa a nivel parroquial.”<sup>57</sup> Después del análisis de los factores demográficos se concluye que el yogurt de mortiño podrá ser comercializado en las áreas urbanas de Quito, y tomando en cuenta la tasa de crecimiento poblacional intercensal se puede determinar que su consumo también aumentará anualmente.

## **2.4. Factores Microentorno**

### **2.4.1. Competencia**

Las empresas dedicadas a la producción de yogurt cuentan con estrategias publicitarias para ganar participación en el mercado, en los últimos años estas estrategias han girado en torno a la buena digestión y a la salud. Dentro del país las empresas especializadas en la producción y comercialización de yogurt son:

- Toni S.A.
- Alpina
- Chivería

Siendo Toni la líder a nivel nacional, es marcada la diferencia en cuanto al consumo de este producto, en la Sierra hay una mayor preferencia en primer lugar por el yogurt Toni, luego por la marca Alpina y en la Costa el yogurt Chivería. Es evidente que Toni y Alpina realizan promoción intensa de sus productos, además de su diversificación.

#### **a) Industrias Lácteas Toni S.A.**

INDUSTRIAS LÁCTEAS TONI S.A., es la industria líder en el procesamiento de yogurt en el Ecuador. Produciendo alimentos funcionales de excelente calidad, pensando en la nutrición y salud de las familias, con un constante análisis y mejora de todos sus procesos, para satisfacer los requerimientos de sus clientes.<sup>58</sup>

Toni es la empresa líder en el Ecuador en el mercado de lácteos y jugos, con diferentes presentaciones y sabores para poder así cubrir necesidades de los clientes. “Nace en 1978, dos años después lanza al mercado su primera producción de yogurt, en los años siguientes lanza al mercado otros productos, y en 1991 diversifica su producción de yogurt y ofrece al mercado Toni mix un yogurt con cereal, luego en 1992 el yogurt bebible y después en 1996 relanzan toda la línea de yogurt con LGG incorporado.”<sup>59</sup> También produce y comercializa otros tipos de yogurt, entre los cuales se encuentran

<sup>57</sup> [http://www.plan.org.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=74](http://www.plan.org.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=74)

<sup>58</sup> [http://www.cilecuador.org/joomla/index.php?option=com\\_content&view=article&id=8&Itemid=17](http://www.cilecuador.org/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=8&Itemid=17)

<sup>59</sup> <http://www.tonisa.com/>

algunos que ayudan a la digestión, otros que aportan a la reducción de los niveles de colesterol y con las tendencias cambiantes en cuanto al estilo de vida y el cuidar la figura, está el yogurt light en tamaño personal y también familiar.



- Cuenta con una política integrada de calidad, ambiente, seguridad y salud ocupacional.



- Cuenta con certificaciones: ISO 9001, ISO 14001 y Sistema HACCP (sistema preventivo que garantiza la inocuidad de los alimentos).
- Realiza capacitaciones permanentes para todos sus empleados, campañas médicas, vacacionales Toni.
- Distribuye sus productos a bazares, tiendas, proveedores de yogurt, intermediarios, supermercados.

## Precios

- **Yogurt Toni 1 Litros**

**\$2.60**



- **Yogurt Toni 2 Litros**

**\$4.50**



- **Yogurt Toni Bebible 200gr**

**\$0.70**



- **Yogurt Toni Mini Bebible**

**\$0.45**



## b) Alpina productos alimenticios S.A.



ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS S.A, empresa líder en el país en el procesamiento de alimentos comprometida con entregar productos nutritivos, variados y

saludables, usando estrategias, procesos, y actividades evaluadas constantemente para brindar productos con alta calidad, creyendo en la firmeza que vida genera vida, llevando a la organización a los estándares más altos de productividad y competitividad.<sup>60</sup>

Esta empresa multinacional que se fundó en Colombia desde 1945, llegó al Ecuador en 1995 y en este tiempo se ha posicionado en el mercado local como una de las empresas a la vanguardia en estos productos y un alto nivel de tecnología y calidad.<sup>61</sup> Se fusionó con la empresa el kiosko. En la fábrica de Machachi se elabora yogurt, mientras que en la de San Gabriel la especialidad son los quesos que se distribuyen a través de los puntos de venta. En Alpina Ecuador laboran 600 personas, 150 trabajan en la planta de Machachi y 450 en San Gabriel. Esta empresa ofrece yogurt y bebidas lácteas, alimentos infantiles, postres y quesos. Su estrategia de publicidad se basa en el brindar una alimentación saludable. En la línea de productos funcionales produce yox con defensis y regeneris.



- Cuentan con productos que van dirigidos para todas las edades desde bebés hasta adultos.
- Innovación y diversificación en sus productos, realizan mucha inversión en investigación para desarrollar nuevos productos.
- “Su estrategia de negocio es competir mejor, operar mejor, está establecida en cuatro ejes: El cliente, la innovación, excelencia operacional y sostenibilidad.”<sup>62</sup>
- Cuenta con certificaciones como ISO 9001 y Certificación HACCP.

### c) Chivería

Se inició la hacienda Chivería en 1962 en la región Costa del país, creando en 1972 la planta de producción en el cantón Nobol cerca de Guayaquil, ante todo chivería ofrece productos con altos estándares de calidad. Yogures tradicionales, dietéticos, yogures con cereal y chocolate, leche y mantequilla.

<sup>60</sup> [http://www.cilecuador.org/joomla/index.php?option=com\\_content&view=article&id=8&Itemid=17](http://www.cilecuador.org/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=8&Itemid=17)

<sup>61</sup> <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/alpina-da-trabajo-a-600-personas-en-sus-plantas-procesadoras-441148.html>

<sup>62</sup> <http://www.alpina.com/contenido/quienes-somos/nuestra-estrategia-26>



“Durante estos 50 años se han implementado modernas prácticas de manufactura acompañados de tecnología de punta en el tratamiento de nuestro ganado, lo que nos ha permitido obtener varias certificaciones como la de predios libres de brucelosis (269) y la certificación de predios libres de tuberculosis (281).”<sup>63</sup>

- Cuenta con la certificación HACCP.
- Se aplican las buenas prácticas de manufactura en la planta BPM, control de plagas y el Sistema de operaciones de limpieza y sanitización.
- Ellos producen su materia prima.
- La única empresa que ofrece yogurt granizado.

#### **2.4.2. Distribución**

Los principales distribuidores de yogurt son los supermercados, las tiendas y panaderías de barrio. Estos lugares son los más frecuentados por los consumidores de productos lácteos y derivados.

- Supermercados
- Panaderías y tiendas de barrio

En el caso de los supermercados Megamaxi, este es el mayor distribuidor de productos, entre los cuales se encuentran los productos lácteos y derivados. La “Corporación Favorita es parte activa del desarrollo integral del país. Apoya cien por ciento la producción nacional. Cree en el talento de los ecuatorianos y les ha abierto las puertas de sus cadenas de supermercados a pequeños emprendedores para que comercialicen sus productos. Incluso ha compartido sus experiencias de negocio con jóvenes estudiantes para promover futuras microempresas. Además, promueve los negocios

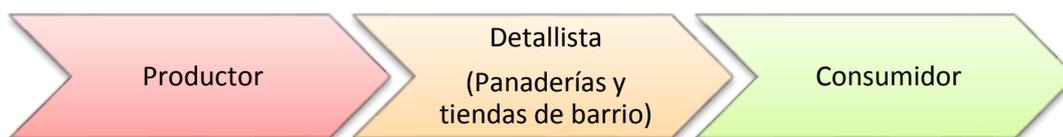
---

<sup>63</sup> <http://www.chiveria.com.ec/>

inclusivos porque gracias a ellos se benefician más de 40000 ecuatorianos del campo y ciudad y mejoran sus condiciones de vida.”<sup>64</sup>

Para que el producto llegue hasta el consumidor final, se planifica el siguiente canal de distribución:

**Gráfico N° 10: Canal de distribución de Mogurt**



**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** María José Reyes

Hay que recalcar que los canales de distribución cortos conducen a precios de venta al consumidor reducidos. Se enviará el producto desde la fábrica hacia los detallistas como son las panaderías y tiendas de barrio, previo contacto con ellos y también la entrega de muestras gratis, para que de esta forma llegue al consumidor final. Por tanto para la introducción de este producto al mercado primero se deben cumplir con ciertas normas como son el etiquetado, análisis bacteriológico, entre otros, después hay que contactar a las tiendas y panaderías que estén interesadas, persuadiéndoles.

### 2.4.3. Sustitutos

Los productos sustitutos por considerar son el yogurt a base de soya y las avenas de fruta listas para consumir, ya que estas también son bebidas saludables y cuentan con el valor nutricional similar al del yogurt, además ayudan a la digestión por su contenido alto en fibra, por otro lado en casa también se puede preparar yogurt casero con diferentes pulpas de fruta.

### 2.4.4. Proveedores

Luego de analizar las diferentes alternativas para obtener las materias primas, los costos y las condiciones de compra, tomando muy en cuenta la calidad de los productos, se contará con los siguientes proveedores que ya son conocidos unos y otros por referencias.

<sup>64</sup> <http://www.corporacionfavorita.com/portal/es/web/favorita/inicio>

### ***Mortiño***

En cuanto al mortiño el proveedor será Sumak Mikuy con el que se mantendrá una asociación, por lo cual esta materia prima llegará de manera confiable y en el tiempo necesario y con un costo bajo. Sumak Mikuy es una empresa comunitaria ubicada en Cotacachi, misma que “nace de la necesidad de apoyar el rescate y la conservación de cultivos nativos andinos tradicionales y sus saberes locales en las comunidades indígenas de Cotacachi. Fue creada en el año 2007 dentro de un proyecto de rescate y conservación de la agrobiodiversidad nativa de Cotacachi propuesto por el INIAP a la UNORCAC.”<sup>65</sup> En cuanto a la recolección del mortiño SUMAK MIKUY trabaja con 50 familias, la visión de la empresa es aumentar este número. Existen algunas ferias que promocionan el mortiño, un ejemplo de estas, es feria que se lleva a cabo en Machachi cada año, donde se concentran los distintos proveedores de este producto y también empresas que lo procesan para conseguir productos deliciosos e innovadores.

### ***Leche***

Los proveedores de leche serán en general los productores y comercializadores de leche, empresas distribuidoras de leche, los ganaderos que realizan sus actividades en Cayambe, ya que existe una gran cantidad de fincas y ganaderos en esta ciudad que son conformados por las comunidades indígenas del lugar, cientos de pequeños productores se han organizado y asociado a través de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente (AGSO), y participan en Programa de Centros de Acopio de Leche, así obtienen mensualmente un ingreso fijo por su producción y esta leche se la adquiere un precio conveniente además de que asegura la calidad en la elaboración del yogurt de mortiño.

### ***Maquinaria***

Con respecto a la maquinaria necesaria para la producción del yogurt, el proveedor será Inoxidables MT.

En cuanto a la disponibilidad como es en el caso de la leche y el mortiño, estos deberán ser entregados todos los días lunes en la mañana, ese día se hará la recepción de materias primas, ya se ha dado un tiempo prudente de anticipación para realizar el pedido a los proveedores que por lo general ellos cuentan con la producción necesaria para abastecer la demanda de la empresa como la de otras empresas.

Las políticas de crédito con los proveedores serían: la primera compra en efectivo, después de saldar esta compra, en las compras posteriores nos otorgarían un crédito de 30- 60 o 90 días dependiendo el monto de la compra.

---

<sup>65</sup> <http://www.unorcac.org/sumak-mikuy/>

### **2.4.5. Empresa**

Se hará una propuesta estratégica para la creación de una empresa que se dedique a producir yogurt de mortiño orgánico, esto se analizará en el Capítulo V de esta investigación.

### **2.4.6. Clientes**

Para el proyecto existen dos tipos de mercados de clientes, el mercado de distribuidores y el mercado de consumo. Dentro del mercado de distribuidores se encuentran las panaderías y tiendas de barrio ubicadas en Quito, tanto del norte como del sur de la ciudad. Principalmente el yogurt de mortiño se venderá a los detallistas, para luego llegar al consumidor final, en este caso estaríamos hablando del mercado de consumo, en donde se encuentran personas, familias, que compran bienes para su consumo personal.

## **Análisis de la Matriz FODA**

Debido a que este es un proyecto a realizarse, se analiza las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades del producto como tal. La información que se encuentra en la matriz FODA se ha extraído del análisis de macro y micro entornos, estos factores ayudarán a determinar la factibilidad del desarrollo del proyecto, dando así una visión más clara de la situación actual del producto, de manera que esta matriz es una herramienta que contribuye a la toma de decisiones y la formulación de estrategias. En ella se evalúan los puntos clave extraídos de los análisis previamente mencionados, estos datos se comparan entre sí, distinguiendo lo interno de lo externo, lo positivo y lo negativo, se le asigna un valor a cada factor de acuerdo a su rango de importancia, y es exactamente ahí donde radica la esencia de este análisis. Siendo así más fácil la obtención de un diagnóstico, destacando las características del proyecto. Es aconsejable realizar el análisis FODA no solo para evaluar la factibilidad de un plan, es de vital importancia realizarlo periódicamente, ya que el entorno es dinámico y por lo tanto los factores pueden cambiar.

**Tabla N° 4: Matriz FODA**

	FACTOR	VALOR	DESEMPEÑO	TOTAL	%	% TOTAL
F	Producto natural	0,16	9	1,44	16%	29%
	Alto aporte nutritivo	0,17	9	1,53	17%	
	Agradable sabor	0,17	8	1,36	15%	
	Ayuda a la buena digestión y funcionamiento del organismo.	0,17	8	1,36	15%	
	Su ingrediente principal es una fruta orgánica.	0,15	10	1,5	17%	
	Mortiño ayuda a combatir múltiples efermedades	0,18	9	1,62	18%	
		1	<b>TOTAL</b>	<b>8,81</b>	<b>100%</b>	
O	La tendencia de los ecuatorianos por el consumo de productos lácteos.	0,2	9	1,8	21%	28%
	Impulso al cultivo comercial del mortiño.	0,15	6	0,9	11%	
	Tendencia a consumir productos orgánicos que beneficien a la salud.	0,2	10	2	24%	
	Apoyo por parte del gobierno a las PYMES. Acceso a créditos	0,2	7	1,4	16%	
	Fácil consecución de materia prima	0,1	9	0,9	11%	
	No existe en el mercado un yogurt de mortiño	0,15	10	1,5	18%	
		1	<b>TOTAL</b>	<b>8,5</b>	<b>100%</b>	
D	Sabor fuerte	0,3	8	2,4	34%	23%
	Notable acidez de la fruta	0,25	6	1,5	21%	
	Una sola presentación	0,2	7	1,4	20%	
	Consistencia un poco espesa	0,25	7	1,75	25%	
		1	<b>TOTAL</b>	<b>7,05</b>	<b>100%</b>	
A	El alto posicionamiento de la competencia.	0,3	8	2,4	37%	21%
	Los consumidores conservadores.	0,1	5	0,5	8%	
	Posibilidades de integración hacia adelante por parte de los proveedores	0,2	5	1	15%	
	La inflación que también influye en los precios del yogurt.	0,2	6	1,2	18%	
	La variación climática reduce la producción de mortiño	0,2	7	1,4	22%	
		1	<b>TOTAL</b>	<b>6,5</b>	<b>100%</b>	
			<b>TOTAL</b>	30,86		<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** María José Reyes

## Análisis de FODA Ponderado

- Dentro de los factores internos del análisis, se puede observar que las fortalezas prevalecen ya que representan un 29%, mientras que las debilidades del producto como tal representan el 23%.
- El yogurt de mortiño es un producto natural, con alto aporte nutritivo, tiene un agradable sabor, ayuda a la buena digestión y funcionamiento del organismo, además de que su ingrediente principal es una fruta orgánica y por lo tanto esta ayuda a combatir múltiples enfermedades, estos factores conforman el valor agregado que se le da al producto, es así que tomando en cuenta estas fortalezas se podrán combatir las amenazas y también las debilidades que tiene el mismo.
- Siendo así la mayor fortaleza el poder combatir enfermedades con un 18%, seguida de contar con una fruta orgánica para su elaboración y su alto aporte nutritivo con un 17% respectivamente.
- Una de las mayores debilidades representada por un 34% es el fuerte sabor que tiene el yogurt y con un 25% la consistencia un poco espesa del yogurt, ya que muchas personas prefieren el yogurt un poco más líquido.
- Por otro lado dentro de los factores externos de este estudio, podemos observar que las oportunidades representan un 28% mientras que las amenazas un 21%.
- En cuanto a las oportunidades, la mayor con un 24% es la tendencia a consumir productos orgánicos que beneficien a la salud, le sigue la tendencia de los ecuatorianos por el consumo de productos lácteos con un 21%.
- Oportunidades como el impulso al cultivo comercial del mortiño, el apoyo por parte del gobierno a las PYMES con el acceso a préstamos, la fácil consecución de la materia prima, y también el que no exista en el mercado un yogurt de mortiño, representan una gran ventaja para la comercialización de este producto.
- Por otro lado una de las mayores amenazas para el producto, representada por un 37% es el alto posicionamiento que tiene la competencia que, si bien es cierto, estas empresas se encuentran en el mercado por algunos años y han desarrollado diversas estrategias, no solo en cuanto a diversificación y diferenciación, sino también en cuanto a publicidad. Otra de las amenazas representada con un 22%

es la variación climática que puede reducir la producción de mortiño. Sin embargo siempre se deberá mantener un producto bueno y de calidad, destacando los beneficios del yogurt de mortiño por ser natural, además de que en países como Estados Unidos ya se lo consume por varios años y es muy demandado.

- El análisis previo, permite determinar que el producto tiene oportunidades de desarrollarse y tener éxito.

# **CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

## **3.1. Antecedentes Focus Group**

El Focus Group es una herramienta utilizada en la Investigación de mercados, ayuda a determinar aspectos netamente cualitativos, por lo tanto permitirá determinar las actitudes y percepciones de los participantes del grupo hacia un producto o un servicio. De esta manera al obtener la opinión directa de cada uno de los posibles consumidores se puede interpretar de mejor manera opiniones, este proceso se filma para un profundo análisis de cada una de las reacciones, esta técnica es muy utilizada por los mercadólogos y actualmente su uso es mucho más frecuente, porque se tiene un contacto directo con los potenciales clientes y por lo cual la retroalimentación es instantánea y precisa sobre los aspectos que se desean conocer.

## **3.2. Planteamiento del Problema**

El yogurt es consumido en la ciudad de Quito, pero antes de verlo como un alimento se lo ve como un snack, podemos encontrar este producto en diferentes marcas y sabores en los principales supermercados de la ciudad pero estos contienen demasiados colorantes, saborizantes y preservantes que al no ser naturales ocasionan problemas en la salud a largo plazo, y los clientes tienden a preservar su salud, siendo necesario introducir un yogurt que sea elaborado con un fruto orgánico y genere beneficios para la salud.

## **3.3. Objetivos de la Investigación**

### **3.3.1 Objetivo General**

Conocer la aceptación que tendría el yogurt de mortiño orgánico en la ciudad de Quito.

### **3.3.2. Objetivos Específicos**

- Determinar si el yogurt es consumido como un snack o como parte de una de las comidas
- Conocer la frecuencia de consumo de yogurt.

- Indagar el lugar donde prefieren comprar yogurt.
- Investigar si existe algún tipo de preferencia por productos elaborados naturalmente.
- Determinar la percepción que existe sobre el yogurt de mortiño.
- Confirmar su disposición a adquirir yogurt de mortiño.

### **3.4. Alcance**

Se realizará un Focus Group con 12 personas en las edades de 16 a 35 años, llevada cabo en el norte de Quito el día sábado 23 de noviembre de 2013 a las 16h00 en el comedor de la casa ubicada en las calles Matías Grancas N46-64 y Marcos Joffre. Las edades antes mencionadas, están dentro de un rango y ocupaciones que se estudiarán para segmentar el mercado.

### **3.5. Limitaciones del Focus group**

De manera cómo se va desarrollando la sesión de grupo y en cuanto a los participantes es muy probable y normal que puntos de vista se vean influenciados por las diferentes opiniones del grupo, o por las ganas de querer sobresalir de alguno de los participantes, de alguna manera estas situaciones afectan a la óptima consecución del focus group y posiblemente se estuvieran alterando resultados. Esto se puede aminorar en cierto grado mediante el efectivo manejo de la comunicación por parte del moderador.

### **3.6. Desarrollo**

La reunión se llevará a cabo en un comedor muy amplio con una mesa céntrica y las sillas alrededor a las 16 de la tarde, en la casa ubicada en las calles Matías Grancas N46-64 y Marcos Joffre.

Los 12 participantes que asisten al focusl group son voluntarios, además hay un moderador. Todo el proceso será captado en video para de esa manera poder analizar mejor todos los aspectos tratados.

El yogurt de mortiño será servido en un vaso que permita apreciar su color y en la cantidad justa para que pueda ser degustado, este constará con la etiqueta A como primer producto. También se servirá un yogurt de color y textura similar, sabor a mora. Adicionalmente en la mesa se encontrarán cierto tipo de snacks y agua, todo esto con el propósito de crear un ambiente mucho más amigable, en el cual los participantes se sientan cómodos.

### **3.6.1. Descripción de la sesión**

Los participantes se reúnen a la hora y en el lugar acordado, se sientan entorno a la mesa que está correctamente preparada para el desarrollo del focus group. Entonces el moderador da la bienvenida, se presenta y da una explicación breve del motivo de la reunión, para luego dar paso a la presentación de cada uno de los participantes, ellos dicen su nombre, edad y ocupación, posteriormente se da la indicación a los participantes para que degusten el producto con etiqueta A y se habla sobre aspectos relacionados con el consumo del yogurt, después se les pide que emitan opiniones acerca del producto A, siendo todo este proceso captado por la cámara de video, luego para neutralizar el sabor que ha dejado el primer producto se les da la indicación de que prueben un snack y tomen un poco de agua, y a continuación degusten el producto B, de la misma manera cada uno emite sus percepciones, se discute un poco más, se realizan dos últimas preguntas y se compara los dos productos en cuanto a los factores que ellos pudieron identificar. Por último el moderador agradece la asistencia de los participantes y da por concluida la reunión.

## **3.7. Resultados**

El moderador llevó la conversación de tal manera que, en el transcurso de la misma surgieron algunas preguntas para conocer un poco más acerca de los aspectos involucrados en el consumo de yogurt en los participantes, entre los temas que se discutieron, están los siguientes:

- *Al momento de consumir una bebida láctea, en este caso yogurt ¿lo consumen más como un snack o como parte de una de sus comidas?*

Las respuestas fueron variadas, en este caso se presenta una tabla que resume las respuestas que se obtuvieron.

**Tabla N° 5: Consumo de yogurt como un snack o como parte de las comidas**

	Participantes	%
Snack	3	25%
Parte del desayuno	2	17%
Parte de sus comidas	2	17%
Parte del desayuno y snack	5	42%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** María José Reyes

Si bien es cierto al yogurt se lo consume como un snack, pero cada vez crece más el consumo de este producto como parte del desayuno, 5 de los participantes que representan el 42% respondieron que lo consumen de esas dos maneras como un snack y como parte de su desayuno o ya sea como sustituto de la leche, tres de los participantes respondieron solo lo consumen como snack, los demás lo complementan con sus comidas y dos exclusivamente lo consumen en el desayuno.

- *¿Con qué frecuencia consumen yogurt?*

Todos los participantes consumen yogurt pero en cantidades y frecuencia diferentes, por lo cual se muestra a continuación una tabla con las respuestas que se obtuvieron.

**Tabla N° 6: Frecuencia de consumo de yogurt.**

	Participantes	%
1 a 2 veces a la semana	3	25%
2 a 3 veces a la semana	3	25%
4 a 5 veces a la semana	4	33%
3 veces al día	1	8%
2 veces al mes	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** María José Reyes

El 33% de los participantes afirmaron que consumen de 4 a 5 veces a la semana yogurt, de igual manera el 25% es decir tres de ellos lo consumen de 1 a 2 veces y el otro 25% lo consumen de 2 a 3 veces a la semana.

- *¿En qué lugar prefiere comprar yogurt?*

La mayoría respondieron que adquieren este producto principalmente en los supermercados, entre los cuales el primer mencionado fue Megamaxi y también uno de los participantes nombró el supermercado Santa María. Además como otras opciones nombraron las tiendas y panaderías de barrio. Sobre todo lo que valoran más es que cuenten con registros sanitarios y fechas de caducidad.

- *¿Qué piensan sobre el consumo de productos elaborados con fruta orgánica, es decir que se cultivan naturalmente sin necesidad de utilizar pesticidas, hormonas y otros químicos?*

Todas las opiniones resultaron positivas en cuanto al consumo de productos orgánicos, los participantes acotaron que estos productos son mejores para el organismo y que su consumo es importante para la salud, además de que estos productos se han puesto de moda, los 12 participantes están muy de acuerdo con el consumo de los mismos, pero quisieran que exista mucha más apertura para la compra de este tipo de productos.

### **3.7.1. Criterios de los participantes sobre cada uno de los productos y comparación de los mismos**

#### **Producto A**

En cuanto al producto A que es el yogurt de mortiño los participantes alegaron sentir un sabor muy ácido, además consideraban que era de mora y muy fuerte, de textura consistente no muy ligero, es bueno, algunos de ellos lo consideraron no tan dulce y otros lo consideraron muy dulce, algunos consideraron que era un poco espeso.

Características que destacaron:

- Textura consistente
- Sabor fuerte
- Dulce
- Un poco ácido
- Buen sabor

## **Producto B**

El producto B muy similar en color y sabor, los participantes argumentaron que este producto era más ligero que el anterior, menos dulce, con un color más claro, sintieron un sabor artificial, no se distinguía bien cual fruta contenía el yogurt.

Características que destacaron:

- Ligero
- Sin mucho azúcar
- Sabor artificial
- Muy líquido
- Olor suave
- No se distingue exactamente el sabor de la fruta

## **3.8. Informe**

La reacción ante el producto fue positiva, se dejó clara la aceptación por el yogurt de mortiño en cuanto a diferentes características como su consistencia, sabor de la fruta, que se la puede confundir con mora, pero con un toque ácido, el cual es característico del mortiño, que si bien es muy parecido a la mora contiene muchos más antioxidantes y también un color más fuerte y morado.

En cuanto a la conversación y los temas que se trataron, y las reacciones que se generaron, se reconoce que existe consumo de yogurt y es creciente, por lo tanto está cambiando la tendencia de verlo como snack y ahora se lo consume mucho más en el desayuno y para acompañar comidas. Además se pudo apreciar la preferencia del producto frente a otro similar, destacando también sus componentes naturales, y un sabor mucho más natural y no artificial por adición de colorantes como es el caso de otros productos.

Se concluye que el segmento escogido para la realización del focus group es el adecuado, en él se encuentran los consumidores potenciales del yogurt de mortiño, que acuden a supermercados a adquirir diversos productos.

### **3.9. Segmentación**

“Mediante la segmentación de mercados las compañías dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños a los cuales se puede llegar de manera más eficaz con productos y servicios congruentes con sus necesidades únicas.”<sup>66</sup>

La segmentación de mercado es utilizada para dividir un mercado, e identificar la porción del mismo en donde se va a comercializar un producto, la división de un universo en grupos de consumidores con diferentes características pero que comparten ciertos gustos y preferencias. La segmentación se lleva a cabo mediante variables que van haciendo más específico al grupo, y siendo este más apto para introducir en él un producto nuevo, este segmento debe tener un número suficiente de consumidores. Además al destinar un producto a un determinado segmento de mercado se podrán establecer mejores planes de acción, optimizar la toma de decisiones y los esfuerzos de mercadotecnia serán más eficaces, de manera que el grupo reaccione de forma muy parecida a las estrategias de marketing que se desarrollarán. Un segmento de mercado debe ser medible, representar un ingreso, además de ser accesible para el correcto posicionamiento de un producto en el mercado.

#### **3.9.1. Mercados a segmentar**

La segmentación es una herramienta muy necesaria para generar rentabilidad en un negocio y además poder analizar a la competencia de manera directa, hay que tomar muy en cuenta que el proceso de selección de un segmento de mercado debe ser muy riguroso, evaluando detalladamente cada uno de los segmentos y elegir el más adecuado para el producto de tal manera que cubra las necesidades de esos consumidores, haciendo que este bien pueda penetrar al mercado con facilidad y vaya ganando participación. Teniendo claro al grupo que se va a dirigir la empresa puede utilizar todas sus fortalezas, capacidades centrándose en un punto fijo y aprovechando de mejor manera los recursos con los que cuenta. Es así que este proceso tan esencial para una organización permite buscar e identificar oportunidades en el mercado de consumidores y dirigir sus esfuerzos de manera eficiente para la captación de nuevos consumidores. Por otro lado se destaca la importancia de realizar la segmentación periódicamente ya que el mercado por lo general está en constante cambio.

##### **a) Mercado de clientes detallistas**

Clientes con negocios que comercializan diferentes productos en este caso se habla específicamente de tiendas y panaderías de barrio.

---

<sup>66</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. “Fundamentos de Marketing”, octava edición, México, Editorial PRENTICE hall, 2008. P. 165.

## b) Mercado de consumidores finales

Mogurt está elaborado para el consumo de los clientes finales.

### 3.9.2. Selección de mercado meta

**Tabla N° 7: Variables de Segmentación de mercado de consumidores finales**

<b>Geográficas</b>	<b>Región:</b> Sierra
	<b>Zona:</b> Zonas norte y sur de la ciudad de Quito
	<b>Densidad:</b> Urbana
<b>Demográficas</b>	<b>Edad:</b> de 16 a 35 años
	<b>Género:</b> Masculino y femenino.
	<b>Ciclo de vida familiar:</b> Adolescentes, joven soltero, joven casado con hijos o sin hijos, adulto casado con o sin hijos
	<b>Ingreso:</b> de 800 a 2000 dólares
<b>Psicográficas</b>	<b>Ocupación:</b> Estudiantes independientes y dependientes, oficinistas, personas en relación de dependencia, amas de casa, padres de familia.
	<b>Clase social:</b> Estrato medio, medio alto.
	<b>Estilo de vida:</b> Jóvenes y adultos que cuiden su salud y procuren consumir productos naturales y nutritivos.
	<b>Personalidad:</b> Dependiente, Independiente.
<b>Conductuales</b>	<b>Beneficios:</b> Calidad, sabor, nutrición, salud, conveniencia.
	<b>Frecuencia de uso:</b> semanal y mensual.
	<b>Posición de usuario:</b> Usuario potencial.
	<b>Etapas de preparación:</b> Consciente, informado, interesado, deseoso con intención de comprar.
	<b>Actitud hacia el producto:</b> Positiva.

**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** María José Reyes

### 3.9.3. Variables de segmentación del mercado de consumidores finales

- **Por ventajas buscadas:** Adultos y adolescentes buscan productos nutritivo, saludable, accesibles económicamente y delicioso.

- **Por características socio - demográficas:** Adolescentes, adultos de ambos géneros, de 16 a 35 años, de clase media, media-alta.
- **Geográfica:** Adolescentes y adultos que habiten o frecuenten la zona norte y sur de Quito.
- **Económica:** Adolescentes y adultos que tengan un ingreso de 800usd a 2000usd.
- **Comportamental:** Que sean consumidores nuevos.
- **Valls 1:** Estudiantes independientes y dependientes, oficinistas personas en relación de dependencia, deportistas, amas de casa, padres de familia.
- **Vals II:** Adolescentes y adultos que sientan deleite con una bebida saludable y deliciosa, además que sientan placer en el consumo de este producto tanto como parte de su desayuno o como snack.

#### 3.9.4. Segmento meta

Mogurt va dirigido a estudiantes, ejecutivos, padres de familia, amas de casa, oficinistas, dependientes, de 16 a 35 años que gusten de las bebidas lácteas en general y consuman estos productos con una frecuencia semanal, cuyo estatus económico perciba ingresos de \$800 dólares a \$2.000 dólares posicionándolos así en una categoría media, media- alta.

### 3.10. Antecedentes encuesta

La investigación por encuesta, “es el método más ampliamente utilizado para recabar datos primarios, es el enfoque idóneo para obtener información descriptiva. Una empresa que desea enterarse de los conocimientos, actitudes, preferencias o comportamiento de compra de la gente muchas veces puede averiguarlo mediante la realización de preguntas directas a las personas”<sup>67</sup>

La encuesta es una herramienta de investigación comúnmente utilizada en el estudio de mercado que mediante un cuestionario recolecta datos para cuantificarlos, en este cuestionario se formulan preguntas dirigidas a la muestra representativa de la

---

<sup>67</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary “Administración de la información de Marketing”, sexta edición, México, Editorial PRENTICE HALL P.167 (05 de julio de 2014)

población, las preguntas de una encuesta deben ser claras, concretas y fáciles de responder.

#### **a) Objetivo general**

Conocer la aceptación que tendría el yogurt de mortiño en las tiendas de barrio y panaderías de la ciudad de Quito de manera que llegue al consumidor final.

#### **b) Objetivos específicos**

- Establecer las preferencias que los negocios perciben que existen en los consumidores finales al momento de adquirir yogurt.
- Conocer el sabor de yogurt más adquirido.
- Identificar la marca de yogurt que más se comercializa en las tiendas y panaderías de barrio.
- Determinar el volumen de ventas de yogurt de tamaño personal en las tiendas y panaderías.
- Consultar la frecuencia en que los negocios realizan pedidos de yogurt.
- Conocer la disposición de los negocios a adquirir el producto para la venta.
- Investigar cuál es el precio adecuado para la comercialización del producto.

#### **3.10.1. Tamaño de la muestra**

La muestra es una parte representativa de la población es decir que debe contar con las características que definen al universo , para el presente estudio de mercado se ha tomado como base para el cálculo de la muestra el método probabilística de distribución normal, con población finita ya que se conoce el tamaño del universo

Para calcular la muestra se tomó la población total del segmento al que va dirigido el producto, esta es de 18000 tiendas y panaderías de barrio en la ciudad de Quito, de la parte urbana.

Un nivel de confianza de 95% lo cual representa el 1,96 en la tabla Z para complementarlo se toma un margen de error del 5%.

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

n= Tamaño de la muestra

Z=Valor del nivel de confianza

p=probabilidad de ocurrencia 0,90

q=probabilidad de no ocurrencia 0,10

N=Tamaño de la población

e= Margen de error 0,05

$$n = \frac{18000 \times 1,96^2 \times 0,90 \times 0,10}{0,05^2 \times (18000 - 1) + 1,96^2 \times 0,90 \times 0,10}$$

$$n = \frac{6223,392}{45,343244}$$

$$n = 137,25$$

$$n = 137 \text{ encuestas}$$

Como resultado de la ecuación se obtienen 137 encuestas que se deberán aplicar para la investigación de mercado.

En el cuestionario se utilizaron preguntas abiertas y cerradas

### 3.10.2. Modelo Encuesta

#### 1.- Tipo de negocio

a) Panadería

b) Tienda

#### 2.- ¿Entre los productos lácteos que usted oferta se encuentra el yogurt?

a) Si

b) No

**3.- ¿En qué presentación vende frecuentemente este producto?**

- a) Botella
- b) Funda
- c) Tetrapack

**4.- ¿Cuál de las siguientes presentaciones tiene mayor acogida?**

- a) Envase personal
- b) Litro
- c) Dos litros

**5.- ¿Qué marca de yogurt comercializa con mayor frecuencia?**

- a) TONI
- b) ALPINA
- c) CHIVERÍA
- d) REY YOGURT
- e) PURA CREMA
- f) KIOSKO
- g) Otro (Especifique) \_\_\_\_\_

**6.- ¿Qué sabor de yogurt es el más adquirido?**

- a) Mora
- b) Fresa
- c) Durazno
- d) Vainilla

**7.- ¿Cuál de las siguientes razones cree usted que influyen en la venta de yogurt?**

- a) Precio
- b) Calidad

- c) Sabor
- d) Marca
- e) Valor Nutricional

**8.- En unidades ¿cuál es la cantidad de venta semanal de yogurt?**

- a) De 1 a 24
- b) De 25 a 48
- c) De 49 a 72
- d) De 73 a 96
- e) De 97 a 120
- f) 121 o más

**9.- ¿Cada qué tiempo realizan los pedidos de yogurt para la venta?**

- a) Diario
- b) Semanal
- c) Quincenal
- d) Mensual
- e) Otro (especifique)

**10.- Sus pedidos de yogurt frecuentemente son cancelados:**

- a) Contado
- b) Crédito

**11.- ¿Consideraría usted comercializar yogurt de mortiño?**

- a) Si
- b) No
- c) Tal vez

**12.- ¿Cuál precio cree usted que sería el precio adecuado para un yogurt de mortiño de 200gr?**

---

### 3.10.3. Procesamiento de los datos: Tabulación

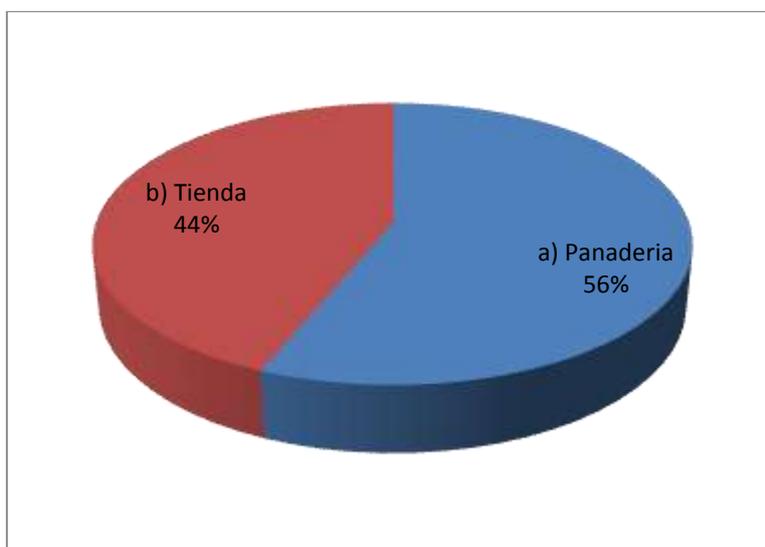
Se realizaron 137 encuestas a panaderías y tiendas de barrio aleatoriamente en el Norte y Sur de Quito, de esta manera se recolectó la información necesaria para la investigación pertinente. El proceso tuvo lugar del 2 de julio al 9 de julio. Obteniendo así resultados que se interpretan en gráficos y tablas a continuación.

**Tabla N° 8: Tipo de negocio**

1.- Tipo de negocio	N° Negocios	Porcentaje
a) Panadería	77	56%
b) Tienda	60	44%
<b>Total</b>	137	100%

**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** María José Reyes

**Gráfico N° 11: Tipo de negocio**



**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** María José Reyes

De las 137 encuestas que se realizaron el 56% correspondieron a panaderías de barrio y 44% a tiendas de barrio.

**Tabla N° 9: Entre los productos lácteos que usted oferta se encuentra el yogurt**

2.- ¿Entre los productos lácteos que usted oferta se encuentra el yogurt?	N° Negocios	Porcentaje
a) Si	137	100%
b) No	0	0%
<b>Total</b>	137	100%

**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** María José Reyes

**Gráfico N° 12: Entre los productos lácteos que usted oferta, se encuentra el yogurt**



**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** María José Reyes

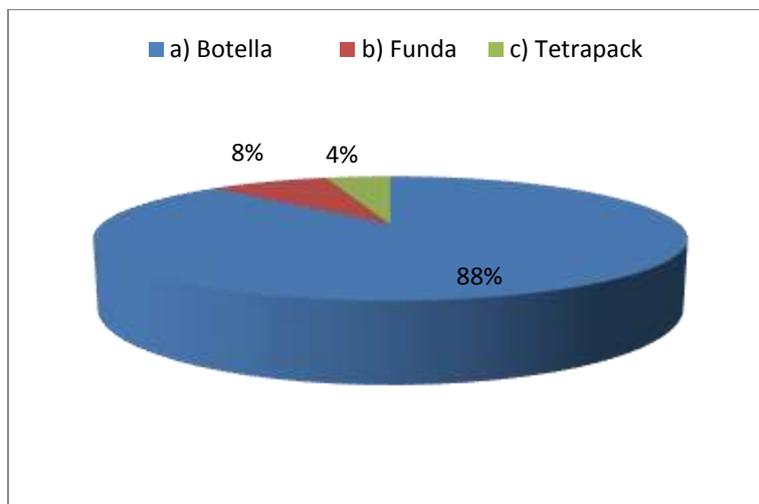
Tanto las tiendas de barrio como las panaderías comercializan yogurt dentro de los productos lácteos que ofertan, de manera que el 100% respondió afirmativamente.

**Tabla N° 10: ¿En qué presentación vende con mayor frecuencia este producto?**

3.- ¿En qué presentación vende con mayor frecuencia este producto?	N° Negocios	Porcentaje
a) Botella	120	88%
b) Funda	11	8%
c) Tetrapack	6	4%
<b>Total</b>	137	100%

**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** María José Reyes

**Gráfico N° 13: Presentación vendida con mayor frecuencia**



**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** María José Reyes

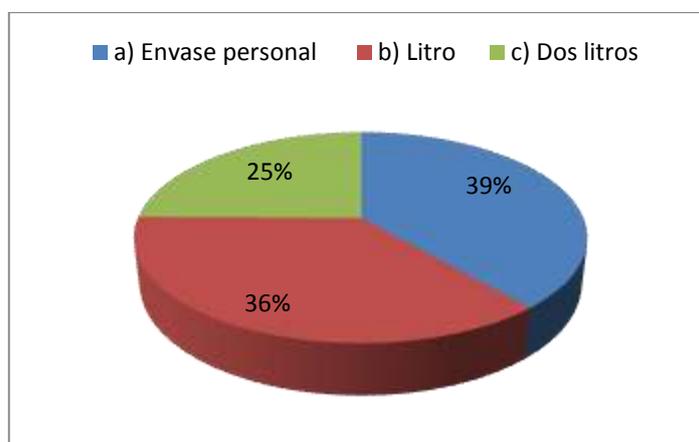
En cuanto a la presentación del producto, su comercialización con mayor frecuencia se realiza en botella siendo está un 88% es decir 120 de los negocios encuestados, el 8% respondió en funda y el 4% en tetrapack.

**Tabla N° 11: Presentaciones con mayor acogida**

4.- ¿Cuál de las siguientes presentaciones tiene mayor acogida?	Nº Negocios	Porcentaje
a) Envase personal	53	39%
b) Litro	50	36%
c) Dos litros	34	25%
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** María José Reyes

**Gráfico N° 14: Presentaciones con mayor acogida**



**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** María José Reyes

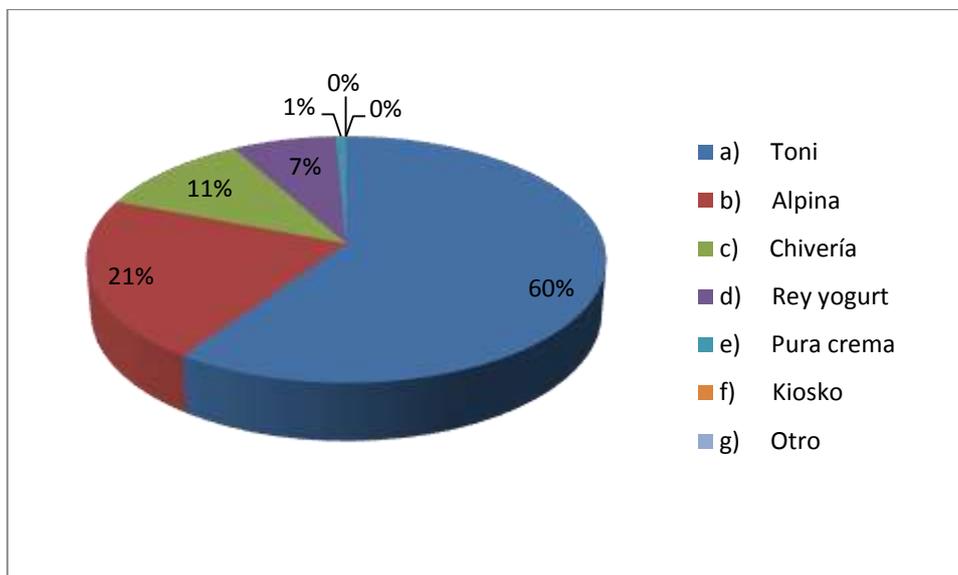
El yogurt de envase personal tiene mayor acogida con un 39% correspondiente a 53 negocios, seguido del de litro con un 36% correspondiente a 50 negocios, y por último el de dos litros con un 25% correspondiente a 34 de los negocios.

**Tabla N° 12: Marca de yogurt comercializada con mayor frecuencia**

5.-Qué marca de yogurt comercializa con mayor frecuencia?	N° Negocios	Porcentaje
a) Toni	81	60%
b) Alpina	29	21%
c) Chivería	15	11%
d) Rey yogurt	10	7%
e) Pura crema	1	1%
f) Kiosko	0	0%
g) Otro	0	0%
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** María José Reyes

**Gráfico N° 15: Marca de yogurt comercializada con mayor frecuencia**



**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** María José Reyes

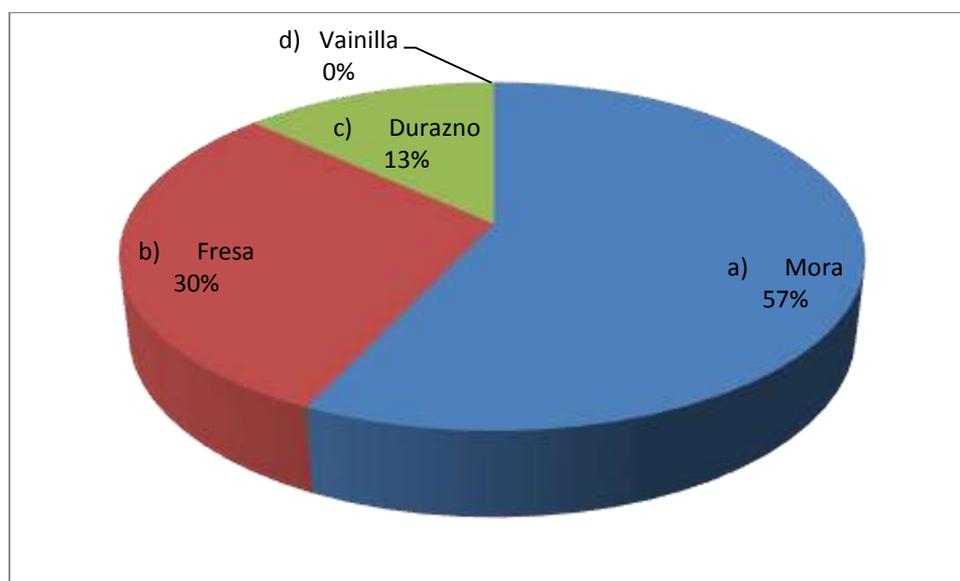
Las marcas de yogurt comercializadas con mayor frecuencia en las panaderías y tiendas de barrio son: Toni en primer lugar con un 60 % correspondiente a 81 negocios del total de encuestados, luego Alpina con un 21% correspondiente a 29 negocios, Chivería con un 11% correspondiente a 15 negocios, Rey yogurt con un 7% correspondiente a 10 negocios, Pura crema el 1% correspondiente a un solo negocio, por otro lado kiosko con un 0%.

**Tabla N° 13: Sabor de yogurt más adquirido**

6.- ¿Qué sabor de yogurt es el más adquirido?	Nº Negocios	Porcentaje
a) Mora	78	57%
b) Fresa	41	30%
c) Durazno	18	13%
d) Vainilla	0	0%
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** María José Reyes

**Gráfico N° 16: Sabor de yogurt más adquirido**



**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** María José Reyes

De acuerdo a las respuestas de las tiendas y panaderías de barrio el sabor de yogurt que se adquiere más es el de mora con un 57% correspondiente a 78 de los negocios encuestados, luego el de fresa con un 30% correspondiente a 41 de los negocios y durazno con un 13% correspondiente a 18 de los negocios. Cabe recalcar que el yogurt de vainilla es adquirido pero no con tanta frecuencia como los sabores mencionados anteriormente.

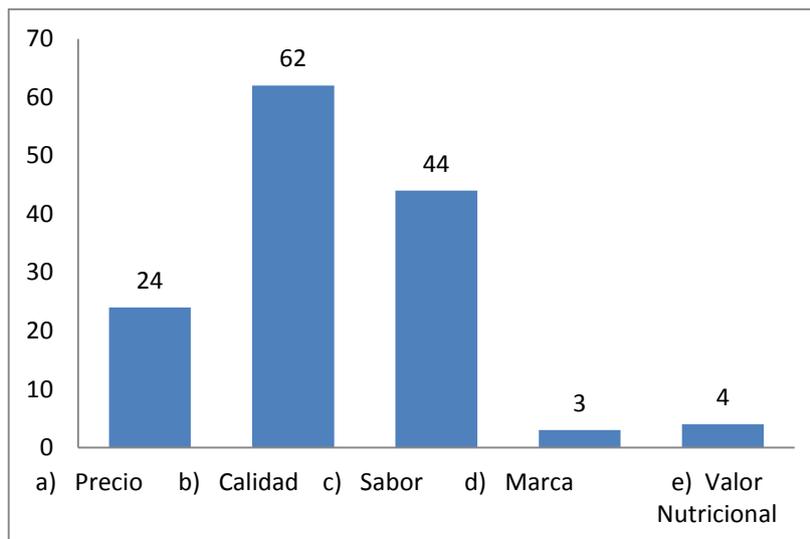
**Tabla N° 14: Razones que influyen en la venta de yogurt**

7.- ¿Cuál de las siguientes razones cree usted que influyen en la venta de yogurt?	N° Negocios	Porcentaje
a) Precio	24	18%
b) Calidad	62	45%
c) Sabor	44	32%
d) Marca	3	2%
e) Valor Nutricional	4	3%
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** María José Reyes

De acuerdo a la encuesta algunas de las razones que influyen en la venta de yogurt según las panaderías y tiendas de barrio son calidad de acuerdo a 62 negocios encuestados correspondiente a 45%, sabor 44 negocios correspondiente a 32%, precio 24 negocios correspondiente a 18%, valor nutricional 4 negocios correspondiente a 3%, por último la marca según 3 de los negocios encuestados, correspondientes al 2% del total.

**Gráfico N° 17: Razones que influyen en la venta de yogurt**



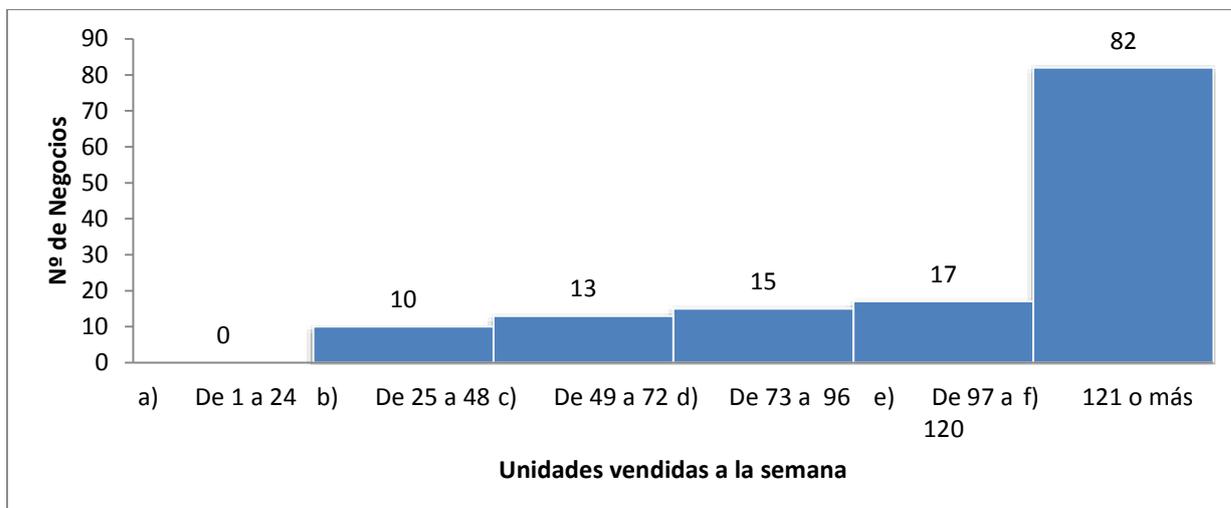
**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** María José Reyes

**Tabla N° 15: Cantidad de venta semanal de yogurt personal**

8.- En unidades ¿cuál es la cantidad de venta semanal de yogurt personal?	N° Negocios	Porcentaje
a) De 1 a 24	0	0%
b) De 25 a 48	10	7%
c) De 49 a 72	13	9%
d) De 73 a 96	15	11%
e) De 97 a 120	17	12%
f) 121 o más	82	60%
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** María José Reyes

**Gráfico N° 18: Cantidad de venta semanal de yogurt personal**



**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** María José Reyes

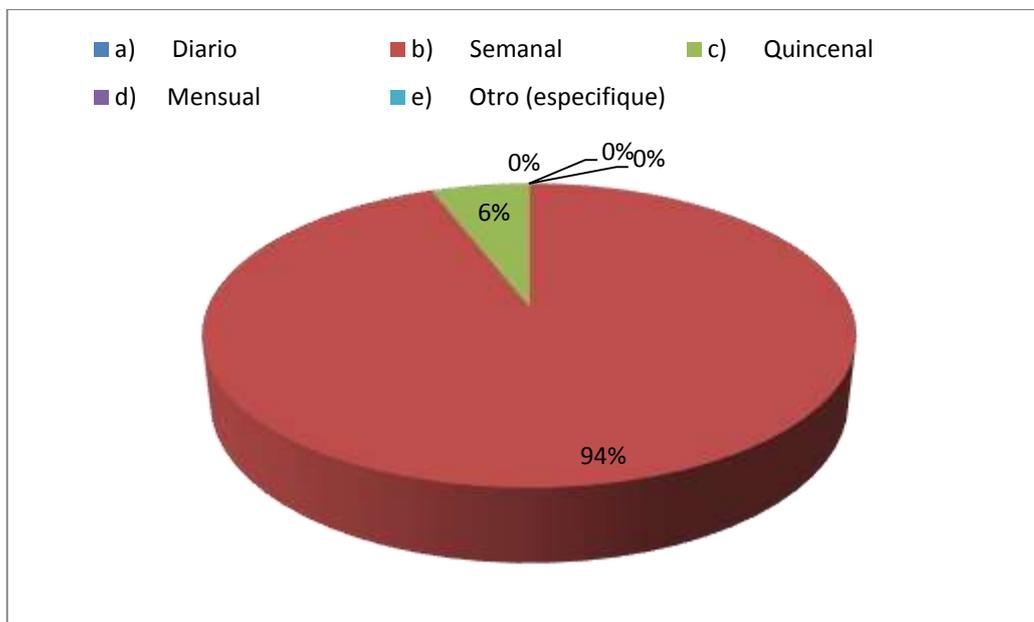
Como se observa en la gráfica 82 de los negocios estudiados correspondiente al 60% del total, vende más de 121 unidades de yogurt personal a la semana y adicionalmente a estos locales se les pregunto cuántas unidades venden aproximadamente, en este caso en promedio las unidades que respondieron en cuanto a las panaderías van entre los 1600 y 1700 y para las tiendas de barrio entre 700 y 800, cabe recalcar que estos negocios son grandes a comparación de los locales que respondieron menos unidades, por lo tanto se abastecen de menor cantidad que un local amplio con más clientela. En cuanto al resto venden de 24 unidades hasta 120 a la semana.

**Tabla N° 16: Frecuencia en la que se realizan los pedidos de yogurt**

9.- ¿Cada qué tiempo realizan los pedidos de yogurt para la venta?	Nº Negocios	Porcentaje
a) Diario	0	0%
b) Semanal	129	94%
c) Quincenal	8	6%
d) Mensual	0	0%
e) Otro (especifique)	0	0%
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** María José Reyes

**Gráfico N° 19: Frecuencia en la que se realizan los pedidos de yogurt**



**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** María José Reyes

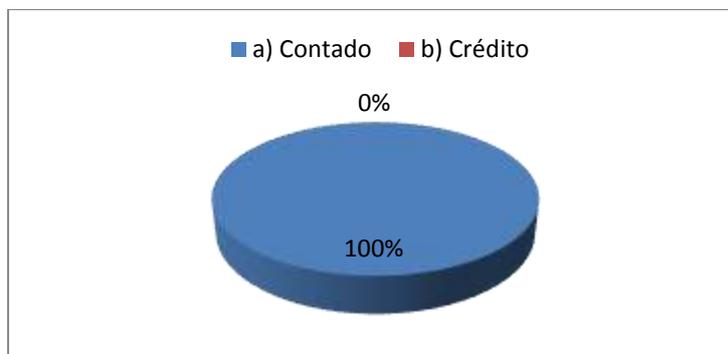
El 94% respondió que realizan los pedidos de manera semanal, ya que es lo más común porque este es un producto perecible, por otro lado un pequeño porcentaje del 6% hace los pedidos de manera quincenal.

**Tabla N° 17: Forma de pago de los pedidos**

10.- Sus pedidos de yogurt frecuentemente son cancelados:	N° Negocios	Porcentaje
a) Contado	137	100%
b) Crédito	0	0%
<b>Total</b>	137	100%

**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** María José Reyes

**Gráfico N° 20: Forma de pago de los pedidos**



**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** María José Reyes

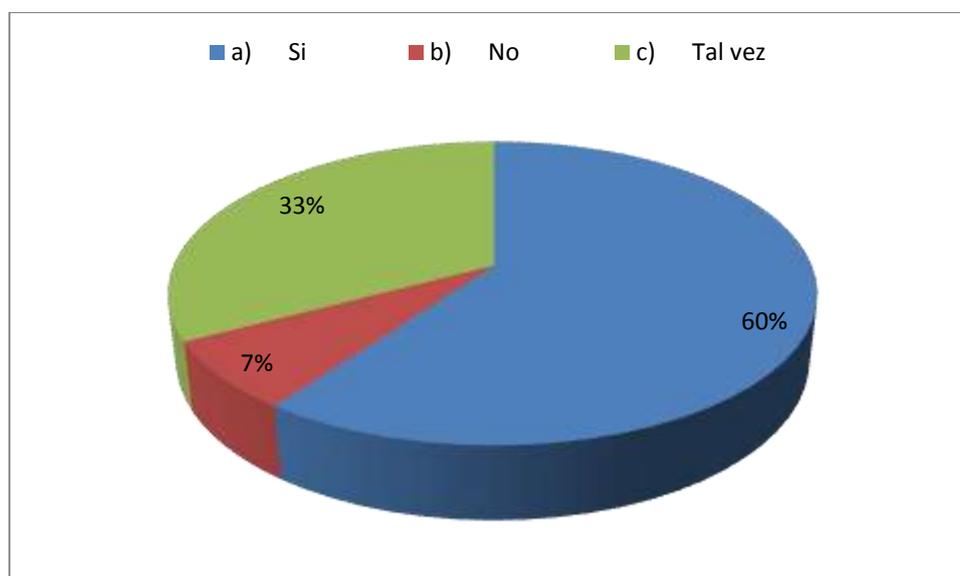
En cuanto a la forma de pago en la adquisición de yogurt, esta es siempre de contado ya que no es un producto de costo elevado y su venta es inmediata. De esta manera los 137 negocios encuestados respondieron que lo realizan siempre de contado.

**Tabla N° 18: ¿Consideraría usted comercializar yogurt de mortuño?**

11.- ¿Consideraría usted comercializar yogurt de mortuño?	N° Negocios	Porcentaje
a) Si	82	60%
b) No	10	7%
c) Tal vez	45	33%
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** María José Reyes

**Gráfico N° 21: ¿Consideraría usted comercializar yogurt de mortiño?**



**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** María José Reyes

El 60 % respondió que estaría dispuesto a comercializar yogurt de mortiño en su negocio, el 7% respondió de manera negativa y el 33% piensa que tal vez lo ofertaría.

**Tabla N° 19: Precio adecuado para la venta de yogurt de mortiño**

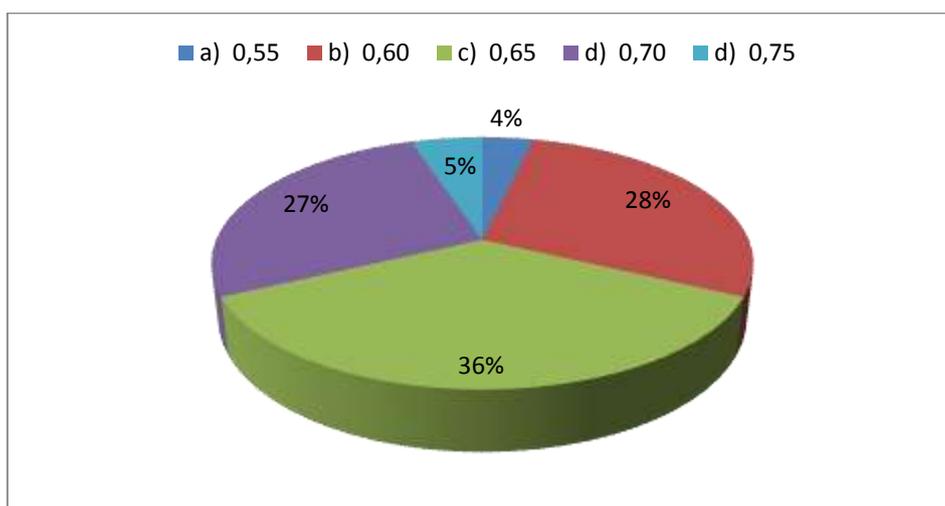
12.- ¿Cuál precio cree usted que sería el precio de venta adecuado para un yogurt de mortiño de 200gr?	N° Negocios	Porcentaje
a) 0,55	5	4%
b) 0,60	39	28%
c) 0,65	49	36%
d) 0,70	37	27%
d) 0,75	7	5%
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** María José Reyes

Fueron variadas las respuestas en cuanto al precio que los negocios creen que sería el adecuado para la venta de yogurt de mortiño en tamaño personal. El 36% de los negocios encuestados es decir 49 de los 137 locales respondieron que el precio

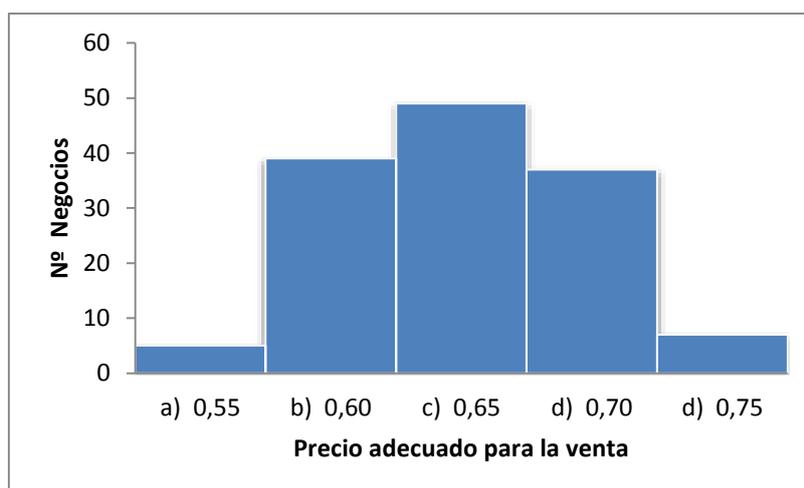
adecuado sería de \$ 0,65, por otro lado se encuentra un porcentaje similar entre el precio de \$ 0,60 y a \$ 0,70, con el 28% y el 27% del total respectivamente, y el 4% y 5% de los encuestados respondieron que el precio óptimo sería \$ 0,55 y \$ 0,70 respectivamente.

**Gráfico N° 22: Precio adecuado para la venta de yogurt de mortiño**



**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** María José Reyes

**Gráfico N° 23: Precio adecuado para la venta de yogurt de mortiño**



**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** María José Reyes

### 3.11. Determinación de la demanda

“La demanda refleja una decisión acerca de qué deseos podrían ser satisfechos. La cantidad demandada de un bien o servicio es la cantidad que los consumidores planean comprar en un periodo dado y a un precio en particular.”<sup>68</sup>

La cantidad demandada no siempre es igual a la cantidad comprada ya que puede existir menor oferta, o los consumidores no estén satisfechos con los productos que encuentran en el mercado y por lo tanto existe una demanda insatisfecha que es necesario cubrir.

#### 3.11.1. Análisis y proyección de la demanda

De acuerdo al estudio de mercado el 33% respondió que de 4 a 5 veces a la semana consumen el producto y también de 2 a 3 veces a la semana, en este caso se calcula un promedio de consumo de 2,5 litros de yogurt, dando un total anual de 30 litros por persona, ya que el producto está dirigido a personas que consuman yogurt con frecuencia semanal. Se toma en cuenta este porcentaje para la determinación de la demanda del segmento al que va dirigido

En este gráfico podemos observar la población dividida en rango de edades en este caso con anterioridad se determinó en la segmentación que el producto está dirigido para hombres y mujeres entre las edades de 16 a 35 años, se calcula el total de la población entre estas edades dando un total de 592.319 habitantes, se determinó el total con datos tomados de la página web del INEC.

**Tabla N° 20: Población total del segmento**

Edad	2001				2010
	Población Total		1.413.170		Población Total: 2.239.191
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Población
<b>16 a 19 años</b>	5,18%	4,91%	69.387	73.202	146.299
<b>20 a 24 años</b>	5,54%	5,19%	73.344	78.290	157.641
<b>25 a 29 años</b>	4,68%	4,28%	60.484	66.136	154.807
<b>30 a 35 años</b>	4,14%	3,81%	53.842	58.505	133.572
<b>Total</b>	<b>19,54%</b>	<b>18,19%</b>	<b>257.055,62</b>	<b>276.133,42</b>	<b>592.319,00</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** María José Reyes

Luego de obtener como resultado la población del censo del 2010 se pudo calcular la tasa intercensal la cual corresponde al 1,18% en el caso del segmento de 16 a 35 años que habitan en la parte urbana de la ciudad de Quito.

<sup>68</sup> PARKIN, Michael. Microeconomía. Séptima edición. Editorial Pearson, México, 2006. P.61

### 3.11.1.1.Demanda Histórica

Para poder proyectar la demanda se debe contar con datos históricos, presentando a continuación la demanda en litros de yogurt desde el año 2001 hasta el 2010.

**Tabla N° 21: Demanda Histórica de yogurt en litros (2001-2010)**

Años	Tasa intercensal	DEMANDA	Consumo por persona litros	Demanda Anual litros
2001	1,18%	175.660,15	30,00	5.269.804,5
2002	1,18%	177.757,69	30,00	5.332.730,7
2003	1,18%	179.880,28	30,00	5.396.408,3
2004	1,18%	182.028,21	30,00	5.460.846,3
2005	1,18%	184.201,79	30,00	5.526.053,8
2006	1,18%	186.401,33	30,00	5.592.039,8
2007	1,18%	188.627,13	30,00	5.658.813,8
2008	1,18%	190.879,51	30,00	5.726.385,2
2009	1,18%	193.158,78	30,00	5.794.763,4
2010	1,18%	195.465,27	30,00	5.863.958,1

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** María José Reyes

### 3.11.1.2.Proyección de la demanda

Utilizando la regresión lineal se calcula la demanda proyectada de yogurt y se obtiene el siguiente cuadro:

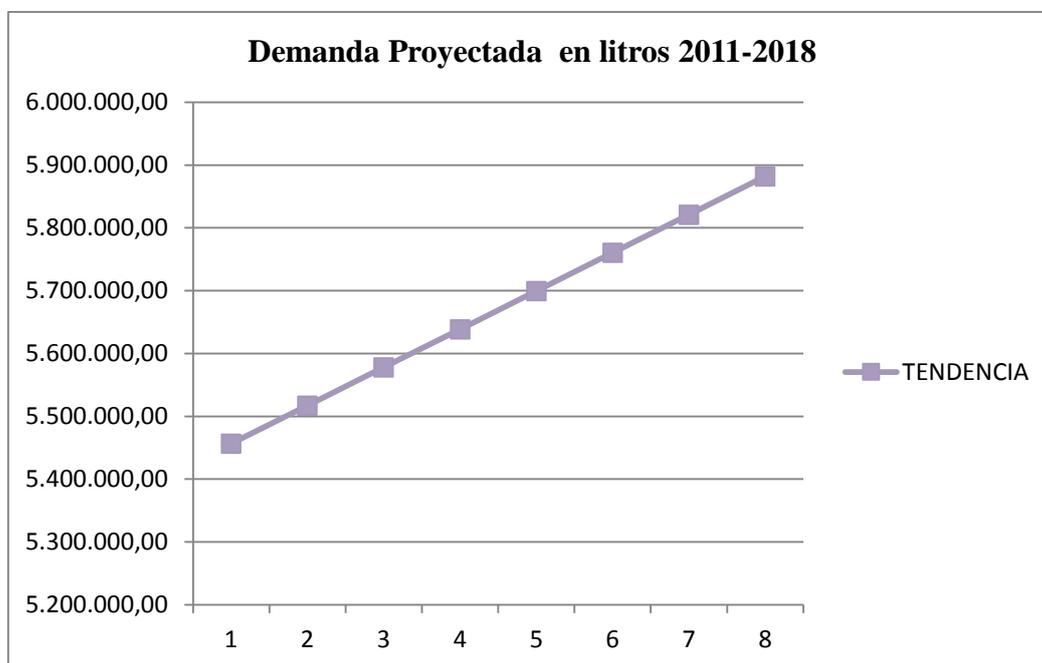
**Tabla N° 22: Demanda Proyectada en litros (2011-2018)**

DEMANDA PROYECTADA EN LITROS			
AÑO	Xi	TENDENCIA	Ecuación de la recta
2011	11	5.925.226,53	5.925.226,53
2012	12	5.991.234,92	5.991.234,92
2013	13	6.057.243,30	6.057.243,30
2014	14	6.123.251,69	6.123.251,69
2015	15	6.189.260,08	6.189.260,08
2016	16	6.255.268,46	6.255.268,46
2017	17	6.321.276,85	6.321.276,85
2018	18	6.387.285,24	6.387.285,24

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** María José Reyes

**Gráfico N° 24: Demanda proyectada en litros 2011-2018**



**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** María José Reyes

A partir del 2011 la demanda de yogurt llega a más de los 5.925.227 litros anuales, en el 2013 esta demanda es de 6.057.243 litros y se proyecta que en los siguientes años aumentará hasta llegar a 6.057.243 litros en el 2018.

### **3.11.1.3.Demanda Insatisfecha**

La demanda insatisfecha es la diferencia entre la demanda y la oferta, existe una demanda insatisfecha cuando la demanda no se ha cubierto en su totalidad por los productores.

Existe demanda insatisfecha de este tipo de yogurt que no contenga colorantes ni saborizantes y este elaborado con fruta orgánica, de manera que se ha calculado la demanda insatisfecha y el porcentaje de esta demanda que Mogurt cubrirá anualmente.

**Tabla N° 23: Demanda insatisfecha 2010-2018**

<b>Años</b>	<b>Demanda</b>	<b>Oferta</b>	<b>Demanda Insatisfecha</b>
<b>2010</b>	5.863.958	5.400.000	463.958
<b>2011</b>	5.925.227	5.456.421	468.806
<b>2012</b>	5.991.235	5.517.207	474.028
<b>2013</b>	6.057.243	5.577.992	479.251
<b>2014</b>	6.123.252	5.638.778	484.473
<b>2015</b>	6.189.260	5.699.564	489.696
<b>2016</b>	6.255.268	5.760.350	494.919
<b>2017</b>	6.321.277	5.821.136	500.141
<b>2018</b>	6.387.285	5.881.921	505.364

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** María José Reyes

En este caso la empresa cubrirá en un principio el 7,51% de la demanda insatisfecha en el segmento escogido representada esta por 36.000 litros anuales para el primer año.

### **3.12. Conclusiones del estudio de mercado**

Se utilizaron dos herramientas para la investigación de mercado, encuestas realizadas a las panaderías y tiendas de barrio de los sectores de Quito tanto del norte y sur de la ciudad, además se realizó un focus group de manera que se tiene una visión completa del mercado no solo de los detallistas sino del consumidor final.

Se concluyó entonces que los clientes detallistas en su mayoría si estarían dispuestos a ofertar el yogurt de mortiño, además de adquirir yogurt de manera semanal y pagando de contado, por otro lado al haber una gran venta de yogurt con sabor a mora, es también una ventaja ya que hay una preferencia por este sabor que es muy similar al del mortiño, el precio adecuado para la venta de un yogurt de tamaño personal oscila entre los 0,65 a 0,70 ctvs. Además el segmento que se escogió es el indicado ya que consumen el producto con frecuencia semanal.

Por último se determinó la demanda insatisfecha y el porcentaje que se cubrirá de esta demanda de acuerdo a la capacidad instalada de la empresa es el 7,51% es decir 36000 litros anuales.

## CAPÍTULO IV: PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

Un plan de marketing es esencial para el funcionamiento de cualquier empresa y la comercialización eficaz y rentable de cualquier producto o servicio, incluso dentro de la propia empresa. <sup>69</sup>El plan de marketing es un instrumento muy valioso para las organizaciones ya que mediante su implementación la empresa estará organizada y encaminada hacia los objetivos que se han propuesto, es muy útil para la consecución de estrategias.

### 4.1. Objetivos de Marketing

#### 4.1.1. Objetivo general

- Realizar un plan de Marketing para la comercialización de yogurt de mortiño en la ciudad de Quito, dando a conocer al mercado meta los beneficios que existen de consumir este yogurt y a la vez incentivar su compra.

#### 4.1.2. Objetivos específicos

##### 4.1.2.1. Mix del Marketing

###### 4.1.2.1.1. *Producto*

- Diseñar el empaque, etiqueta que distinga al producto.
- Establecer las características del producto que se van a destacar.

###### 4.1.2.1.2. *Precio*

- Mantener un precio accesible, menor que el de la competencia para incrementar la participación de mercado.
- Manejar un precio que cubra los costos, genere utilidad y que la calidad lo justifique.
- Generar en los consumidores una percepción de calidad a través del precio establecido, haciendo que este sea atractivo para el segmento que va dirigido.

---

<sup>69</sup> COHEN, William. El Plan de Marketing. 2da Edición, Ediciones Deusto, España 2008. P. 10

#### ***4.1.2.1.3. Plaza***

- Lograr una óptima comercialización del producto a través de un canal de distribución corto.
- Ofrecer el producto a los consumidores de una manera accesible, ubicándolo en diferentes puntos de venta con la adecuada publicidad y merchandising.

#### ***4.1.2.1.4. Promoción***

- Crear la marca, logo y slogan que identificarán el producto.
- Plantear un programa de publicidad, mediante degustaciones, promociones, para dar a conocer el producto en el mercado.
- Establecer las promociones que se utilizaran para informar y persuadir en los primeros tres meses.
- Mantener promociones a lo largo del año que permitan tener una participación en el mercado, generando así preferencia por el producto.

#### **4.1.2.2. Objetivos de posicionamiento**

- Crear la imagen empresarial de Mogurt, a través de la estrategia de la propuesta de valor más por menos.
- Posicionar a Mogurt en la mente de los consumidores como un producto natural y nutritivo a la vez, además de delicioso y con un sabor diferente a los tradicionales.

#### **4.1.2.3. Objetivos de crecimiento**

- Captar un 7,5 % de participación de mercado mediante la penetración de Mogurt en el mercado.
- Aumentar en un 50% los ingresos a través del desarrollo de productos, comercializando yogurt en la presentación de 1 litro, anualmente.

## **4.2. Desarrollo de las estrategias de Marketing**

La estrategia de posicionamiento para el yogurt de mortiño se sustentará en los beneficios que este producto brinda, en cuanto a la salud y a la creación de un nuevo estilo de vida generado por el consumo de productos naturales.

## **4.2.1. Marketing Mix**

### **4.2.1.1. Producto**

- **Estrategia competitiva:**

Se comercializará Mogurt mostrando la diferenciación de sus componentes en comparación a otros productos por ejemplo: El estar elaborado con fruta natural sin colorantes ni saborizantes , teniendo una consistencia intermedia es decir ni muy espeso, ni muy líquido , y tampoco demasiado cremoso, de tal forma que este es un producto bebible, de color morado oscuro , se destaca el olor del mortiño y su sabor es equilibrado no es demasiado dulce , sintiéndose así el sabor natural de la fruta y no de químicos como es el caso de otros productos.

*Aspectos que se destacan del Producto:*

- ✓ 100% natural
- ✓ Alto contenido de antioxidantes que benefician a la salud.
- ✓ Alto contenido de vitamina A, B, C y E.
- ✓ Ayuda a la digestión.
- ✓ Mantiene sano tu corazón.
- ✓ Sin colorantes ni saborizantes.

Se captará la aceptación en el mercado presentando el producto con la características mencionadas , tomando en cuenta que actualmente existe una preferencia por los productos naturales y en general el consumo de yogurt aumenta, por lo tanto Mogurt será muy atractivo para los consumidores.

### *Características básicas del producto*

- **Presentación y empaque**

Para la introducción del producto en el mercado, se tiene una única presentación, esta es la botella de plástico de 200 gr, es el tamaño perfecto para la penetración ya que su manejo es mucho más fácil, es un empaque práctico, su forma permite un mejor agarre, y se lo puede guardar en la cartera, mochila, lonchera, su porción es ideal para el consumo personal, su tapa de plástico tiene un diseño que permite abrir el producto muy fácilmente y de igual manera cerrarlo sin que pueda derramarse una gota, con estas características se genera confianza en el consumidor y una visión positiva hacia el producto. Evaluando la aceptación del producto y si esta es satisfactoria se procederá a comercializar la botella de 1 litro, como se muestra en los gráficos.

**Imagen N° 1. Envases presentación 1 litro y 200gr.**



**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** María José Reyes

**Imagen N° 2: Diseño de la botella Mogurt 200gr.**



**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** María José Reyes

### ***Bondades del empaque***

- Aumenta la vida útil del producto.
- Optimo envasado
- Amigable con el medio ambiente.

#### **Estrategia:**

Realizar un control antes, durante y después del proceso de elaboración de Mogurt, analizando la materia prima y su estado, verificando que cumplan los estándares de calidad que se han establecido.

El control de la materia prima, todos los materiales y producto terminado se lo realizará mediante la aplicación de:

- Inspección mediante la utilización formularios
- Toma de muestras y el envío de análisis a un laboratorio.

De tal manera que se brindará un producto de calidad y que siempre estará monitoreado.

#### **4.2.1.2. Plaza**

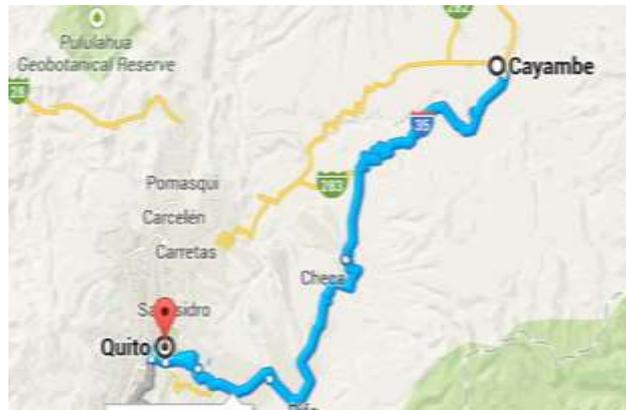
Con respecto a la plaza se va a distribuir Mogurt en las panaderías y tiendas de barrio de Quito llegando así al consumidor final de una manera eficiente, garantizando su calidad y superando sus expectativas.

##### **a) Canal de distribución corto**

La distribución será semanal tomando en cuenta la rotación del producto. Este se transportará en cajas previamente selladas, cada caja contendrá 40 botellas de 200gr, estarán muy bien selladas para su adecuada transportación.

El volumen de producción en un principio será limitado, ya que poco a poco se va abriendo mercado empezando a comercializar el producto en la ciudad, de manera que se limitarán los pedidos al comienzo en relación con los negocios que se vayan contactando, además de las unidades vendidas en el proceso de introducción.

**Gráfico N° 25: Mapa Cayambe – Quito**



**Fuente:** Google maps

**Elaborado por:** María José Reyes

La ruta de transporte del producto como se observa en el mapa va desde Cayambe hasta Quito, existiendo una distancia entre ambos de 73,2 km, es decir 1 hora de viaje. A continuación se muestra un gráfico con el proceso de distribución del producto desde su preparación en la planta hasta el punto de venta.

**Gráfico N° 26: Proceso de Transporte del producto hasta el punto de venta**



**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** María José Reyes

El producto previamente empacado y sellado sale de la planta ubicada en Cayambe hasta las tiendas y panaderías de barrio de la ciudad de Quito, aquí es descargado y almacenado directamente en el área de lácteos colocado en las perchas, llegando así al consumidor final, siendo fácil y rápida su adquisición.

**b) Merchandising:**

En vista de que los consumidores buscan comodidad al momento de adquirir productos, pudiendo encontrarlos rápidamente, la ubicación en las perchas es muy importante, escogiéndola bien se incentivará su compra. Los yogures estarán colocados al nivel de los ojos, dando así la posibilidad de que sean accesibles, es decir que el consumidor simplemente con estirar su mano al frente alcanzará el producto. Se colocarán entre los yogures del mismo tamaño Toni y Regeneris, ya que de esa manera el consumidor lo observará inmediatamente por los colores que lo distinguen y podrá comparar y elegir.

**Imagen N° 3: Merchandising**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** María José Reyes

Como se observa en la fotografía hay mucha iluminación en la percha de yogures lo que permite destacar a los productos que se exhiben, y es justamente en esta donde se ubicará Mogurt.

Una vez que el producto se encuentre en las tiendas y panaderías de barrio en el lugar de los productos lácteos, solo en las panaderías grandes como La Unión y Panificadora Ambato cerca del mismo se encontrará un stand con una impulsadora quien estará encargada de llevar a cabo la degustación del producto además de la entrega de volantes informativos, de tal manera que las personas que acudan a estos locales a realizar sus compras podrán saborear el producto e informarse con el volante que se les entregará de los beneficios de consumir Mogurt y así decidir su compra.

**Imagen N° 4: Stand Mogurt**



**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** María José Reyes

#### **4.2.1.3. Precio**

Tomando en cuenta factores que se detallan a continuación, se fijaran precios de penetración para el producto, ya que es un producto nuevo que recién se introducirá al mercado, el precio deberá justificar los costos de producción y generar rentabilidad, además de ser competitivo. Los pagos podrán efectuarse en efectivo.

Para establecer el precio se tomó como referencia:

- Los costos de la empresa
- Precios de la competencia

El precio será un 10% menor que el de la competencia, es decir 0,10 ctvs menos. El valor monetario que se fijará al producto, será establecido en relación a los costos que se asuman en la adquisición de materias primas, movilización y mano de obra de calidad, costos fijos y costos variables. En este caso el precio para las panaderías y tiendas de barrio será de 0,50 ctvs y el precio de venta al público de \$0,60 ctvs por botella de yogurt personal de 200gr.

#### **Características del precio:**

- Competitivo.
- Menor que la competencia.
- Atractivo para el segmento que va dirigido.
- Justifica los costos y genera rentabilidad.

- **Rentabilidad**

Al establecer un costo de producción unitario de \$1,65 dólares por litro de yogurt, el cual se vende a \$2,20 dólares a los detallistas con un margen de utilidad de \$0,55 centavos por litro de yogurt.

El precio de venta al público por botella personal es de \$ 0,60ctvs, este es 0,10 ctvs más barato que el precio al que normalmente se comercializa un yogurt de 200gr. Este precio además de cubrir los costos también obtiene un ingreso adicional que genera rentabilidad.

Para determinar el costo de producción unitario se ha determinado tomando en cuenta no solo costo de materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación.

**Tabla N° 24: Costo de producción por litro de yogurt**

<b>Costo de producción por litro</b>	
<b>Materiales directos</b>	\$ 1,40
<b>Mano de Obra Directa</b>	\$ 0,14
<b>Costos indirectos de fabricación</b>	\$ 0,11
<b>Total</b>	<b>\$ 1,65</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** María José Reyes

#### 4.2.1.4. Promoción

La promoción es muy importante para la comercialización de un producto, por lo cual se han establecido estrategias para poder sustentar el plan de Marketing con un correcto uso de la comunicación.

##### 4.2.1.4.1. Publicidad

Para comercializar el producto de una manera adecuada, como primer paso se ha creado la imagen de Mogurt marca slogan, de manera que se pueda identificar al producto de manera inmediata.

- a) **Marca:** Es una marca única (Mogurt), ya que es un solo producto.
- b) **Nombre:** “MOGURT”
- c) **Slogan:** “NATURALMENTE NUTRITIVO”
- d) **Logo:**

**Gráfico N° 27: Logo Mogurt**



**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** María José Reyes

Para dar a conocer que el producto está elaborado con una fruta orgánica y es muy nutritivo. El nombre que se escogió es MOGURT , que representa la fusión de dos palabras, MO de mortiño que es la materia prima para su elaboración y GURT que hace mención al resultado que es el yogurt, es un nombre llamativo, rápido de pronunciar, y fácil de recordar.

##### e) **Colores en la comunicación**

Reconocer el significado de los colores en la comunicación es un elemento muy importante, ya que de esta manera se está dando a conocer las características que tiene el producto, no solamente con palabras, sino de una manera mucho más visual y llamativa, en la cual el consumidor se pueda identificar con el producto e interpretar

desde su perspectiva los beneficios que este pueda brindarle, formando así una imagen del producto en su cabeza.

- **Morado:** Está asociado con la creatividad, es considerado real, elegante, ecléctico. En este caso es el color que identifica al mortiño, que es la materia prima principal en la elaboración del producto.
- **Verde:** Se asocia con lo natural, orgánico, ambiental, confiable, saludable.
- **Blanco:** Se considera el color de la perfección. Se asocia con la pureza, seguridad y limpieza.

#### f) La Etiqueta

El envase del yogurt llevará su respectiva etiqueta, en la cual constará la siguiente información:

- Logotipo
- Lista de Ingredientes
- Fecha de fabricación y vencimiento.
- Registro Sanitario
- Peso, tamaño.
- Indicaciones para su uso o conservación

**Gráfico N° 28: Etiqueta Mogurt**



**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** María José Reyes

**g) Valor agregado:** El valor agregado que se da al producto es su contenido de fruta orgánica y fresca, sin necesidad de la adición de colorantes y saborizantes.

Los objetivos de la publicidad para comenzar serán informar para luego persuadir.

- **Publicidad Informativa**

El yogurt de mortiño es un producto que no se comercializa en Ecuador, es decir que es nuevo, por lo tanto para su lanzamiento se debe utilizar publicidad intensiva primero informando a los consumidores los tantos usos que se le puede dar al mortiño, mostrándolo como un concepto nuevo en cuanto al consumo de yogurt y las propiedades con las que cuenta, la información será brindada mediante un tríptico con toda la información acerca del producto como se muestra a continuación:

**Gráfico N° 29: Portada tríptico**

TRIPTICO 10 X 21 PORTADA



**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** María José Reyes

## Gráfico N° 30: Tríptico Interior

### TRIPTICO 10 X 21 INTERIOR

**Mogurt**  
naturalmente nutritivo

La constante preferencia por productos saludables y que contribuyan con la disminución del riesgo de desarrollo de enfermedades hace que la elaboración de yogurt de morriño ayude a mejorar los hábitos alimenticios, contando este con muchas propiedades nutricionales y de beneficio para la salud.

Mogurt es un nuevo producto dentro de las bebidas lácteas, una nueva propuesta de yogurt elaborado con morriño fresco de la mejor calidad, muy nutritivo y delicioso, no contiene colorantes, ni saborizantes, esto lo hace un producto natural. Mogurt ofrece beneficios como su alto contenido de vitaminas, calcio, antioxidantes, fósforo, además de ayudar al mejor tránsito intestinal, reduce el colesterol y los triglicéridos, disminuye el riesgo de desarrollo de obesidad e hipertensión, siendo así una opción muy saludable.

El yogurt de morriño tiene las siguientes características nutricionales:

- Es una buena fuente de calcio y fósforo, estos son minerales importantes para los huesos.
- Disminuye el porcentaje de colesterol y triglicéridos en la sangre.
- El yogurt es mucho más digestivo que la leche, por lo que hace que personas que no toleran la lactosa, puedan consumirlo con tranquilidad.

www.mogurt.com.ec

• 100% Natural

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** María José Reyes

- **Publicidad Persuasiva**

Mogurt quiere que los consumidores tengan una preferencia por el producto, es por esto que en la publicidad se expondrán los beneficios del nuevo concepto en cuanto a sabor y salud, como un producto delicioso y sin colorantes. Para persuadir la compra se utiliza la imagen de jóvenes en la publicidad de esta manera el segmento al que se dirige se verá identificado con el yogurt, además de que tendrán curiosidad por consumirlo.

**a) Medios Publicitarios**

*Para los primeros tres meses:*

**Stand:** Se instalará un stand para realizar degustaciones del Mogurt dentro de las panaderías más grandes y así provocar la compra del producto.

**Banners:** Se colocarán banners en la entrada de las panaderías y tiendas de barrio más grandes, se entregarán hojas volantes en cada uno de los establecimientos. Esto se lo realiza mediante el merchandising como se explicó con anterioridad y la entrega de flyers, adicionalmente los banners ubicados en el stand.

### Gráfico N° 31. Banner Mogurt

BANNER 80 X 200



**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** María José Reyes

El flyer contendrá la siguiente información:

- El logo
- Producto Nuevo
- Producto 100% natural
- Elaborado con mortiño fresco

- Nutritivo y delicioso
- Sin colorantes ni saborizantes

### Gráfico N° 32: Flyer Mogurt

Volante 14,5 x 25,5



**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** María José Reyes

**Gráfico N° 33: Tríptico vista general**



**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** María José Reyes

Los banners, flyers y trípticos que se entregarán tendrán como objetivo informar a los consumidores y convencerlos de la calidad del producto, no solo se está informando sino persuadiendo y con las degustaciones, podrán tomar la decisión de adquirir el producto ya que se han formado una imagen del mismo que en este caso será muy positiva.

### **E marketing:**

Se creará una página web, esta tendrá los mismos colores que el logo blanco, morado y verde, la información general del yogurt, sus beneficios, contacto, además un link en donde los visitantes podrán dejar comentarios y sugerencias, con el fin mantener una relación amigable, cercana y satisfactoria con los clientes.

Gráfico N° 34: Página web Mogurt

**MOGURT es:**

**100% Natural**

- Alto contenido de antioxidantes que benefician a la salud.
- Alto contenido de vitaminas A, B, C y E.
- Ayuda a la digestión
- Mantiene sano tu corazón

INFORMACION NUTRICIONAL	
Tamaño por porción	200 gr
Porciones por envase	1
Cantidad por porción	
Energía (Calorías)	630 kJ (200 cal)
Energía de grasa (Calorías de grasa)	225kJ (55 cal)
* % del Valor Diario	
Grasa Total 6 g	9%
Carbohidratos totales 16 g	5%
Fibra 1 g	4%
Proteína 8 g	16%
Azúcares 32 g	
* Los porcentajes de valores diarios están basados en una dieta de 8380 kJ (2000 calorías)	

**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** María José Reyes

Se colocarán anuncios en Facebook, en el costado derecho en la parte superior, de esta manera las personas que naveguen en esta página social podrán mirar inmediatamente el logo de Mogurt y si le dan click se abrirá su página web, de tal forma se llama la atención de quienes visitan estas páginas, además de que se da a conocer la marca a más personas.

Gráfico N° 35: Anuncio en Facebook



Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: María José Reyes

### Medios BTL (Below the Line)

A través de medios BTL se podrá dar a conocer el producto, con publicidad en el vehículo que transporta el producto para despacharlo en los negocios, en el cual se destacará los números de teléfono para contacto, circulando así por toda la ciudad de norte a sur, siendo así la publicidad visible para las personas que caminan por las diferentes avenidas.

### Eventos

Se colocará una carpa en el parque la carolina en la cual se realizarán concursos y entregará producto a los participantes, atrayendo así nuevos consumidores. Este evento se realizará una vez al mes durante tres meses.

## b) Promoción de ventas:

### ➤ *Promociones que se mantendrán:*

En los meses de noviembre y enero cuando hay mayor abundancia en la producción de mortiño, por la compra de un yogurt, el segundo se podrá adquirir a mitad de precio, ya que las personas antes de diciembre prefieren tener una dieta nutritiva y cuidar su peso antes de comenzar las fiestas, y en enero ya que en este mes hay una tendencia por someterse a regímenes para bajar de peso, meses en los cuales Mogurt sería un aliado perfecto para estas dietas.

**Tapas premiadas:** Promoción en el primer mes de comercialización y todo el mes de junio, en estas tapas los consumidores podrán ganar esferos, gorras hasta un reloj de pared, todos ellos con el logo de Mogurt, esto generará un aumento en las ventas, ya que los consumidores se verán incentivados a adquirir el producto.

### ➤ *Relaciones Públicas:*

Será necesario establecer relaciones públicas, la participación en ferias, eventos y así realzar el nombre de Mogurt. En este caso a partir del 2014 se participará en la Feria Gastronómica del mortiño realizada en el mes de octubre en la ciudad de Machachi, y a la que acuden cientos de personas de diferentes lugares, no solo de Quito sino de otras ciudades. Esta iniciativa es una ventaja para poder promocionar Mogurt y que mucha gente pueda deleitarse con su rico sabor, además de conocer los beneficios que este brinda.

### **Gráfico N° 36: Feria gastronómica del mortiño Machachi**



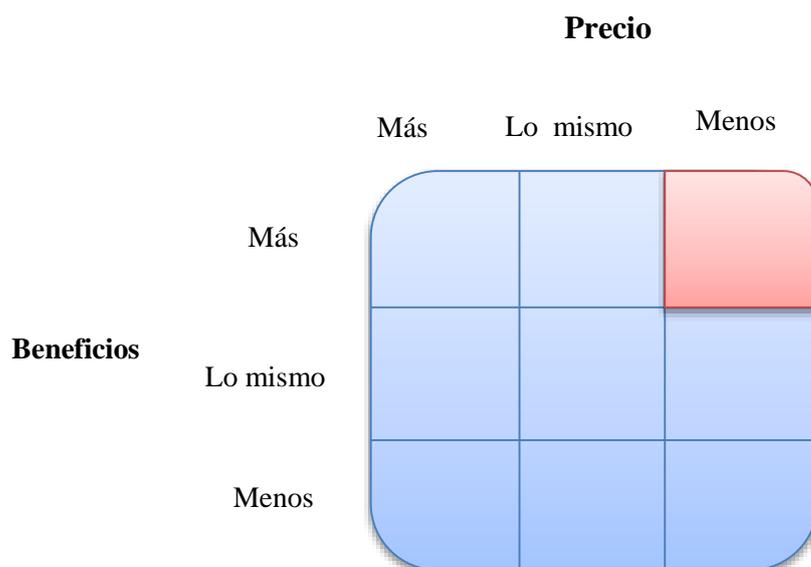
**Fuente:** [www.turismo.gob.ec](http://www.turismo.gob.ec)

**Elaborado por:** María José Reyes

#### 4.2.2. Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento que se establece para Mogurt es mediante la presentación de una propuesta de valor en este caso es de más beneficios por un menor precio como se muestra en el gráfico a continuación:

**Gráfico N° 37: Estrategia de posicionamiento**



**Fuente:** Libro Marketing Operativo Kothler

**Elaborado por:** María José Reyes

#### ✓ Más beneficios por menos precio

Mogurt ofrece más beneficios en comparación a los productos que ya se encuentran en el mercado por un precio menor al de la competencia. En este caso Mogurt es un producto elaborado con fruta orgánica además de no contener colorantes, saborizantes, ni preservantes que de una u otra manera afectan a la salud, ayuda a fortalecer el corazón, aporta con vitaminas, calcio y fósforo al cuerpo, además de ayudar al mejor tránsito intestinal, reduce el colesterol y los triglicéridos, siendo así una opción muy saludable.

### **4.2.3 Estrategias de crecimiento**

Se han planteado dos estrategias de crecimiento para Mogurt, como primer paso está la penetración de mercado ya que es un producto nuevo y luego la diversificación, estrategias que permitirán insertar el producto en el mercado y captar consumidores nuevos.

#### **4.2.3.1. Penetración de mercados**

Mogurt es un producto nuevo por lo cual la penetración en el mercado se llevará a cabo mediante los medios antes mencionados, la publicidad informativa y persuasiva, promociones, esperando así captar en un principio el 7,5% del mercado meta. Se relizará contacto con las diferentes panaderías y tiendas de barrio, quienes distribuirán el producto hasta el consumidor final.

Se introduce en el mercado Mogurt yogurt bebible en una presentación de 200mg y a un precio de venta al público de 0,60 ctvs. Entonces para que la penetración de mercado sea factible se comercializará el producto a un precio menor que el de la competencia, esto captará la atención de los consumidores, quienes estarán dispuestos a probarlo y podrán comprobar sus beneficios, además de su delicioso sabor.

#### **4.2.3.2 Desarrollo de producto**

Esta estrategia será utilizada después de un tiempo prudente en el cual se cuente con aceptación y por lo tanto poder cubrir la demanda y también diferentes preferencias, en este caso se comercializará el yogurt de un litro en botella de plástico con las mismas características de la botella de 200gr fácil de manipular. Después se realizarán otras investigaciones de mercado para determinar la factibilidad de desarrollar un yogurt griego con consistencia más cremosa y mayores nutrientes, este tipo de yogurt cada vez se lo comercializa más y es consumido como un postre. Al desarrollar estos productos aumentará los costos pero a la vez los ingresos, por lo cual se obtendrán mayores réditos y se cubrirán otros segmentos.

#### **4.2.4. Estrategias de comercialización**

##### **4.2.4.1. Estrategia de venta**

Los clientes iniciales serán las personas de entre 16 y 35 años que vivan en la parte urbana de la ciudad y sean de un estrato social medio, medio alto, disfruten de tomar bebidas lácteas y también se preocupen de su salud y cuiden su figura.

Los clientes potenciales se han identificado mediante la investigación de mercados, determinando su conocimiento, actitudes, gustos y preferencias en cuanto al yogurt, se establecerán contactos para la venta de este producto directamente en las tiendas y panaderías de barrio.

En el momento de la venta del producto se enfatizarán las siguientes características:

##### **Producto:**

- ✓ 100% natural
- ✓ Alto contenido de antioxidantes que benefician a la salud.
- ✓ Alto contenido de vitamina A, B, C y E.
- ✓ Ayuda a la digestión.
- ✓ Mantiene sano tu corazón

El cubrimiento geográfico se realizará a través de la venta del producto a las panaderías y tiendas de barrio con cobertura no solo del norte sino también del sur de la ciudad, por lo cual el producto llegará a los consumidores del área urbana.

- **Tácticas de venta:**

Es muy importante para una microempresa establecer acuerdos comerciales, económicos, financieros y laborales, en este caso con distribuidores detallistas las tiendas y panaderías de barrio que son tan concurridas en la ciudad, el encargado de las ventas realiza un acercamiento con los clientes de estos negocios para ofrecerles el productos destacándolo por sus propiedades y el potencial de ventas que tendrá, además dejando información adicional que se encuentra en los trípticos y una muestra gratis de manera que los dueños de los negocios realicen el pedido en ese momento.

### **4.3. Conclusiones**

Dado que en la ciudad de Quito existe aceptación en cuanto al consumo de productos lácteos, entre ellos el yogurt, esto asegura que la introducción del yogurt de mortiño como un producto nuevo, delicioso y nutritivo, no tendrá inconveniente alguno para alcanzar éxito en el mercado.

El precio establecido además de generar un rédito, es menor al de la competencia, por lo cual es atractivo para el segmento meta, los consumidores nuevos lo probarán y podrán deleitarse de su delicioso sabor además de evidenciar su calidad.

La publicidad de Mogurt va enfocada siempre a crear en el cliente la mejor imagen, con el propósito en primer lugar de informar que es Mogurt, para luego persuadir a los clientes para que tengan preferencia por el producto, siempre mostrando la frescura, sabor, propiedades, beneficios, del consumo de este yogurt, a través de medios escritos, internet, todo esto transmitido a través del slogan “Naturalmente nutritivo”.

Las promociones, los eventos a realizarse contando con la creatividad necesaria para que con la mezcla de comunicación pueda atraer nuevos consumidores.

## CAPÍTULO V: ESTUDIO TÉCNICO

### 5.1. Modelo de Negocio

Este negocio se basa en la producción y comercialización de yogurt de mortiño en la ciudad de Quito. De esta forma, la microempresa trabajará para satisfacer las necesidades cada vez más exigentes de los clientes, de forma oportuna, y con el ideal de ofrecer un producto 100% de calidad.

- **Descripción del producto**

Mogurt es un yogurt elaborado con leche fresca y mortiño orgánico procedente del páramo de Cotacachi, conservando así sus propiedades, nutrientes, vitaminas y colorantes naturales.

El yogurt de mortiño puede ser consumido a cualquier hora y es un buen complemento para toda clase de comidas, especialmente en la hora del desayuno y como snack a media mañana. Mogurt es muy nutritivo ya que contiene propiedades antioxidantes, es bajo en grasas y sodio, libre de colesterol y rico en fibra. Mogurt es un producto nuevo, ya que no existe uno igual en el mercado, que conserve la frescura, sabor y color natural de la fruta. Mogurt es un producto delicioso y de calidad elaborado con tecnología que permite cumplir con los requisitos necesarios para su comercialización.

#### 5.1.1. Cadena de Valor

**Gráfico N° 38: Cadena de valor Mogurt**



**Fuente:** Libro “EL PROCESO ESTRATEGICO Conceptos, contextos y casos”

**Elaborado por:** María José Reyes

### 5.1.1.1. Actividades primarias

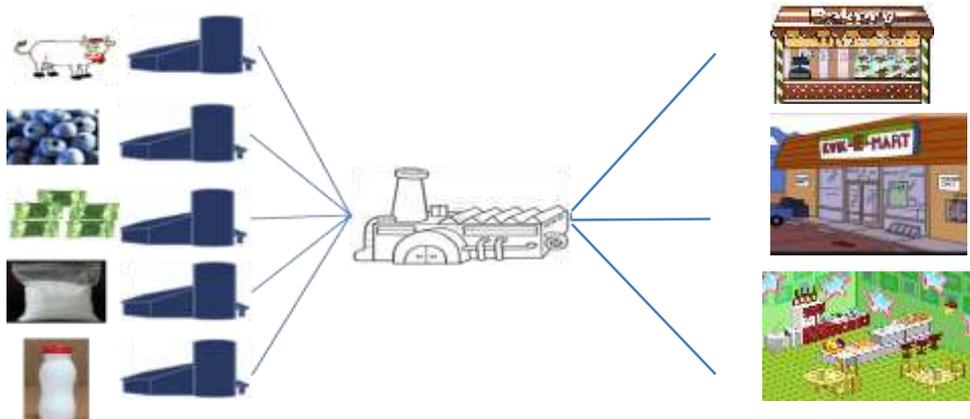
- **Logística de entrada:** Comprende la recepción, almacenamiento, inventario, de materias primas.
- **Producción:** Elaboración y empaquetado del yogurt.
- **Logística externa:** Se refiere a la distribución del producto, el contacto y relación con las tiendas y panaderías de barrio.
- **Marketing:** Tiene que ver con provocar la compra, en este caso se realizan las promociones y correspondiente publicidad, la fijación del precio, manejo de los canales de distribución.

### 5.1.1.2. Actividades de apoyo

- **Dirección:** Relacionada con la gerencia general, planificación, producción, administración.
- **Finanzas:** Administración contable, registros, transacciones, cobranzas, impuestos.
- **Recursos Humanos:** Reclutamiento, selección, inducción, remuneración, asignación de actividades.
- **Tecnología:** Preparación en el uso de maquinarias y diferente tecnología utilizada en la producción del yogurt.
- **Adquisiciones:** Materia prima, suministros de oficina.

### 5.1.2. Modelo de Cadena de Suministro

Gráfico N° 39: Cadena de Suministro



**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** María José Reyes

Todo empieza cuando la empresa recibe los insumos de sus proveedores de leche, mortíño, cultivo, azúcar, benzoato de sodio, y botellas plásticas de 200gr; mismos que son usados en el proceso de producción. En la transformación de dichos materiales, con el fin de agregar valor al producto final, participan los empleados operativos, quienes hacen uso de la maquinaria y herramientas para desarrollar el producto. Y finalmente, cuando el producto ya está listo para la venta, se procede a distribuir a sus clientes, es decir a las tiendas de barrio, panaderías, más adelante se extenderá la venta a markets en gasolineras y cafeterías de colegios y universidades.

### 5.1.3. Procesos agregadores de valor

#### Materias primas.

- Leche.
- Azúcar.
- Especies variadas.
- Cultivo: Bacterias de ácido láctico.

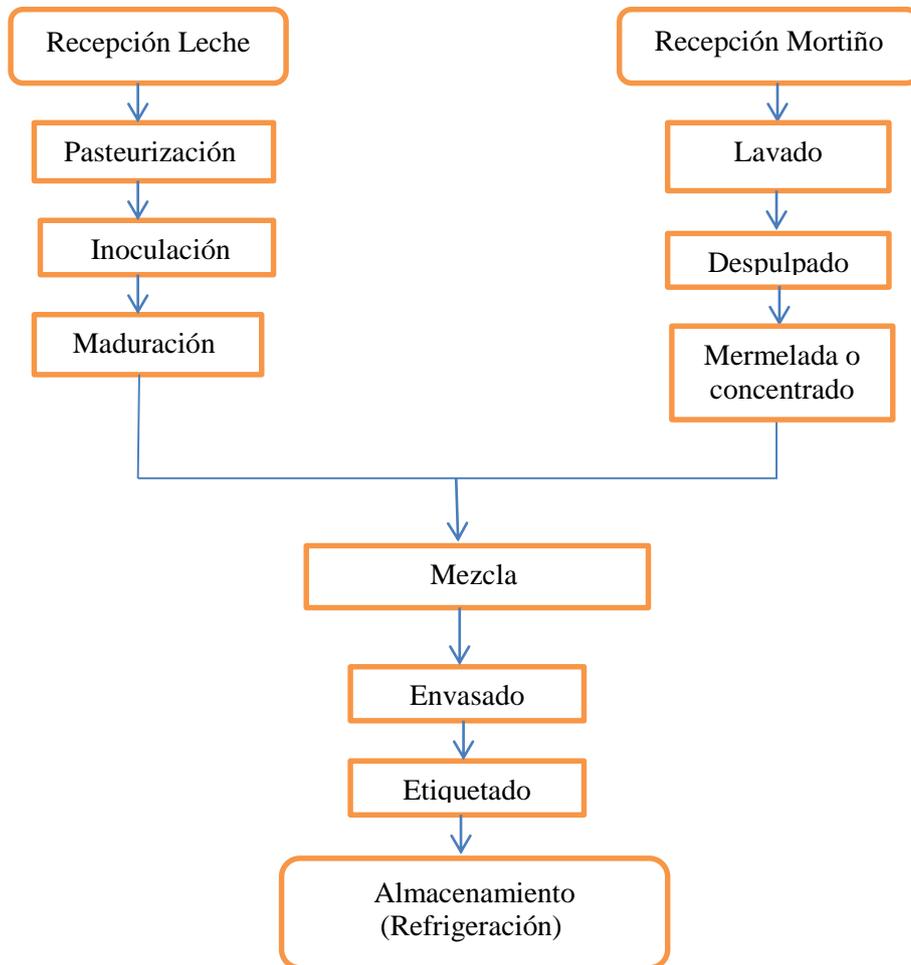
Las etapas del proceso de elaboración del yogurt son las siguientes:

- a) Recepción de la leche y demás materias primas:** Se las deposita en los tanques de acero inoxidable.
- b) Pasteurización:** Tratamiento térmico que consiste en exponer a la leche a una temperatura de 70° C a 72° C, utilizando una marmita durante un tiempo de 5 minutos en donde se reduce la población de microbios total para que no interfiera con las bacterias de cultivo.
- c) Enfriamiento:** Inmediatamente se enfría la leche, haciendo que su temperatura baje a 40°C, para luego poder agregar el cultivo.
- d) Inoculación:** Adición del cultivo, la mezcla es enviada al tanque de incubación, donde la Temperatura permanece en 41° C, temperatura a la cual es adicionado el cultivo o fermento lácteo, el cultivo que viene en sobre utilizado para la elaboración cada sobre sirve para la elaboración de 50 litros de yogurt.

- e) **Maduración:** Se mantiene la temperatura de 41°C, después de cuatro horas y media de incubación, verificar constantemente el ph del yogurt. Cuando el ph llegue a 4,3, se coloca el yogurt en un refrigerador a 2°C.
- f) **Despulpado de fruta:** Mientras el yogurt está en proceso de inoculación se procede a lavar la fruta y a despulpar el mortuño mediante una despulpadora.
- g) **Mermelada o concentrado de fruta:** Se mezcla la pulpa con el azúcar por cada kg de pulpa 1 kg de azúcar , luego se lleva al fuego manteniendo en agitación para que se evapore el agua sobrante de manera que quede una mermelada consistente que dará sabor al yogurt
- h) **Enfriamiento y mezclado:** Mientras se mantiene en estado de enfriamiento el yogurt se agrega el concentrado de fruta.
- i) **Incorporación de conservantes:** Se agrega medio gramo de sorbato de potasio o también puede ser benzoato de sodio por cada litro de yogurt que se ha elaborado. Si el tiempo que se espera hasta que sea consumido es corto no se incorporará ningún tipo de conservante.
- j) **Envasado y etiquetado:** Se llenan los envases de plástico mediante la envasadora, estos llevan ya su respectiva etiqueta, que previamente han sido desinfectados y esterilizados.
- k) **Almacenamiento:** Para mantener las cualidades del yogurt se debe almacenar refrigerado hasta el momento en que será consumido.

### 5.1.3.1. Diagrama de Proceso de Producción

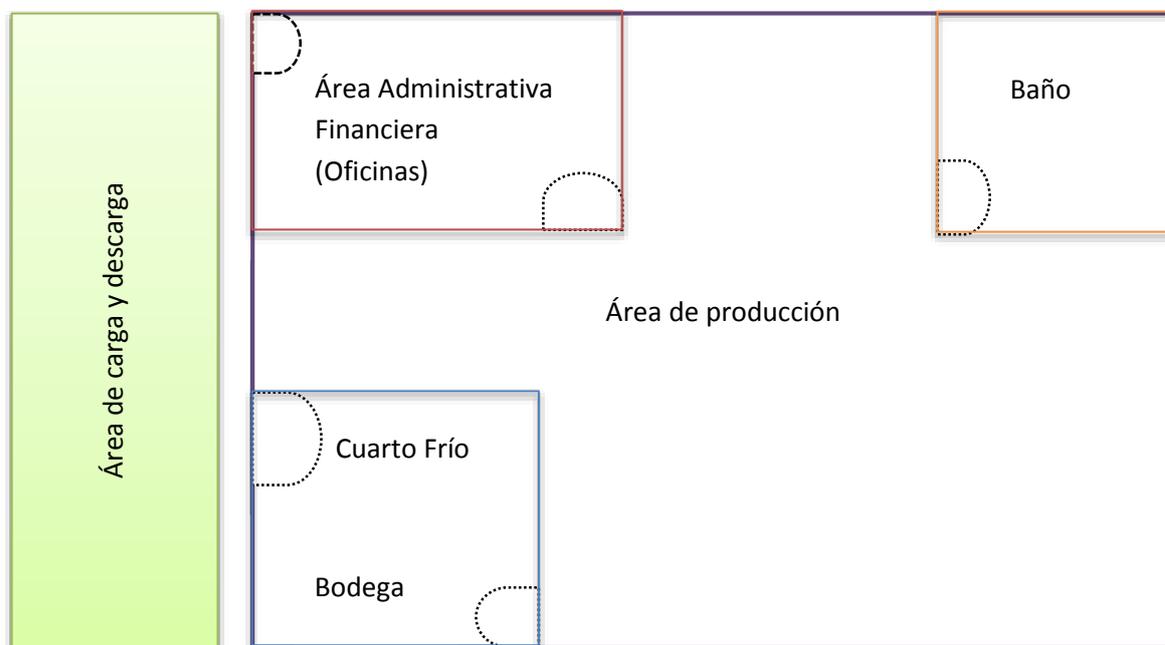
Gráfico N° 40: Proceso de Producción



**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** María José Reyes

#### 5.1.4. Distribución de la planta

Gráfico N° 41: Plano de la empresa



**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** María José Reyes

La planta estará distribuida de la siguiente manera existirá un área de carga y descarga de los insumos, así como de los productos terminados, el área de producción ocupará mucho más espacio que las demás áreas, el área administrativa donde se encontrarán las oficinas, estará situada en la entrada principal, dentro del área de producción se encontrará el cuarto frío y la bodega, donde se almacenarán las materias primas y también los yogures que ya se han elaborado para su excelente conservación.

#### 5.1.5. Buenas Prácticas de manufactura (B.P.M.)

Son los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado y almacenamiento de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los alimentos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción.<sup>70</sup>

<sup>70</sup> REGLAMENTO DE BUENAS PRÁCTICAS PARA ALIMENTOS PROCESADOS. Registro Oficial 696 de 4 de Noviembre del 2002.

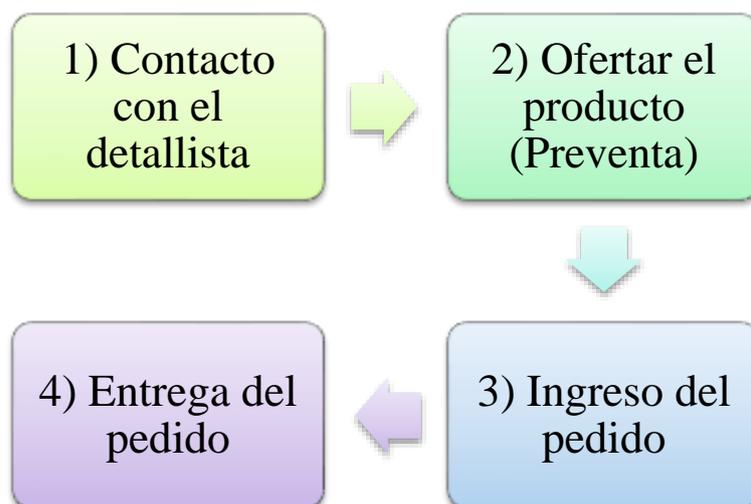
Para la elaboración de Mogurt se detallan a continuación las normas para el cumplimiento de las B.P.M.

- Mantenimiento periódico de las instalaciones equipo, maquinaria, así como la adecuada limpieza de los ambientes como de los materiales utilizados en la elaboración.
- El control del estado de las materias primas, tomando en cuenta que estén libres de impurezas, contaminantes.
- Estandarizar los procesos de producción, además de tener respaldo de estos procesos en documentos.
- Establecer normas de higiene personal y el correcto uso de la indumentaria para la elaboración del yogurt.
- Capacitar al personal en cuanto al cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura.

Estableciendo estas normas se conseguirá un producto limpio, de calidad, apto para el consumo.

#### 5.1.6. Proceso de distribución y comercialización del producto

**Gráfico N° 42: Proceso de distribución y comercialización del producto**



**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** María José Reyes

El primer paso es el contacto con los detallistas, luego se oferta el producto mostrando sus beneficios, como tercer paso tras haber captado la atención del dueño de negocio y

convencerlo de adquirir el producto se procede a la toma del pedido, se ingresa el pedido y luego se realiza la entrega del mismo.

## 5.2. Localización y tamaño

En este proyecto en cuanto a la localización existe una tendencia hacia el origen, es decir hacia los insumos. También se han analizado otras variables que son determinantes en la localización de la planta como son las siguientes:

- Localización de materias primas e insumos
- Existencia de vías de comunicación y medios
- Facilidades de infraestructura de servicios públicos básicos
- Condiciones climáticas, ambientales y de salubridad
- Tendencias de desarrollo y expansión de la ciudad

### 5.2.1. Selección de la localización

**Tabla N° 25: Metodología de valores ponderados**

Factores	Peso relativo	Alternativas	
		Cayambe	Tabacundo
Localización de materias primas e insumos	30%	10	8
Existencia de vías de comunicación y medios	30%	10	8
Facilidades de infraestructura de servicios públicos básicos	15%	9	8
Condiciones climáticas, ambientales y de salubridad	15%	8	7
Tendencias de desarrollo y expansión de la ciudad	10%	8	7
<b>Puntuación Total</b>	<b>100%</b>	<b>9,35</b>	<b>7,75</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** María José Reyes

Se han distinguido algunos factores que influyen en la selección de la localización, se tienen dos opciones de ubicación, con la metodología de valores ponderados se decidirá por la que genere un mayor puntaje. En este caso los aspectos que se han tomado en cuenta para la calificación son: la localización de materias primas e insumos, la

existencia de vías de comunicación y medios, facilidades de infraestructura de servicios públicos básicos, condiciones climáticas, ambientales y de salubridad, además las tendencias de desarrollo y expansión de la ciudad.

### 5.2.1.1. Macrolocalización

En la provincia de Pichincha se encuentra Quito donde se localiza el mercado meta hacia el que se dirige el producto. También en esta provincia se encuentra el cantón Cayambe, donde se ubicará la fábrica, al Sur está la provincia de Imbabura donde se encuentra Cotacachi, cantón donde se encuentran los proveedores de mortiiño.

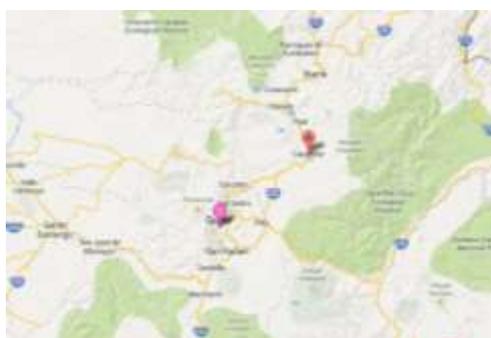
**Gráfico N° 43: Mapa Macrolocalización**



**Fuente:** Google maps

**Elaborado por:** María José Reyes

**Gráfico N° 44: Ubicación Cayambe**



**Fuente:** Google maps

**Elaborado por:** María José Reyes

### 5.2.1.2. Microlocalización



**Provincia:** Pichincha

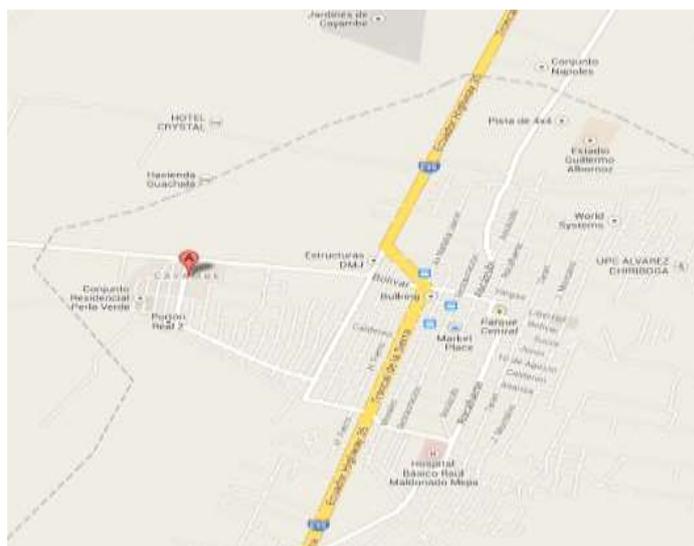
**Cantón:** Cayambe

**Altitud:** 2830 msnm

**Distancia:** 78 km a Quito

La ubicación de la planta será en el Cantón Cayambe, ya que existe una gran concentración de ganaderos, empresas lácteas y florícolas, siendo los ganaderos esenciales para la producción de yogurt ya que ellos son los proveedores de leche para todas las empresas lácteas. Cayambe está cerca de Imbabura, por lo cual podemos decir que la fábrica estaría en un lugar estratégico donde la materia prima está cerca, tanto la leche como el mortiño que llega directamente de Cotacachi. Por lo cual existe un gran acceso a servicios públicos, existen muchas vías de comunicación por lo cual el transporte del producto hacia las panaderías y tiendas en Quito.

**Gráfico N° 45: Mapa de Cayambe**



**Fuente:** Google maps

**Elaborado por:** María José Reyes

### 5.3. Equipo y Máquina

El equipo y maquinaria necesaria para producir yogurt está al alcance de los productores. Para la producción de Mogurt, el proveedor de todo el equipo será Inoxidables M/T, esta empresa está en el mercado desde 1991, fabrican sus productos de acuerdo a estándares internacionales. Por lo tanto se utilizará esta tecnología para elaborar un producto de calidad.

#### a) Marmita

**Gráfico N° 46: Marmita**



**Fuente:** [www.inoxidablesmt.com](http://www.inoxidablesmt.com)

**Elaborado por:** María José Reyes

#### b) Tanque para inoculación( maduración)

-Con cámaras de transferencia térmica y sistema de agitación (cilíndricos) y con placas de transferencia térmica.

**Gráfico N° 47: Tanque de inoculación**



**Fuente:** [www.inoxidablesmt.com](http://www.inoxidablesmt.com)

**Elaborado por:** María José Reyes

#### c) Despulpadora

Despulpadora de 100 kg/h. Con esta máquina se podrá extraer la pulpa del mortiño.

**Gráfico N° 48: Despulpadora**



**Fuente:** [www.inoxidablesmt.com](http://www.inoxidablesmt.com)  
**Elaborado por:** María José Reyes

**d) Cuarto Frío**

- Volumen Enfriamiento: Hasta 30 m<sup>3</sup>
- Enfriamiento: hasta 0°C
- Unidad Enfriadora de 1HP
- 2 metros de ancho, 5 m de largo y 2,5 m de alto.

**Gráfico N° 49: Cuarto frío**

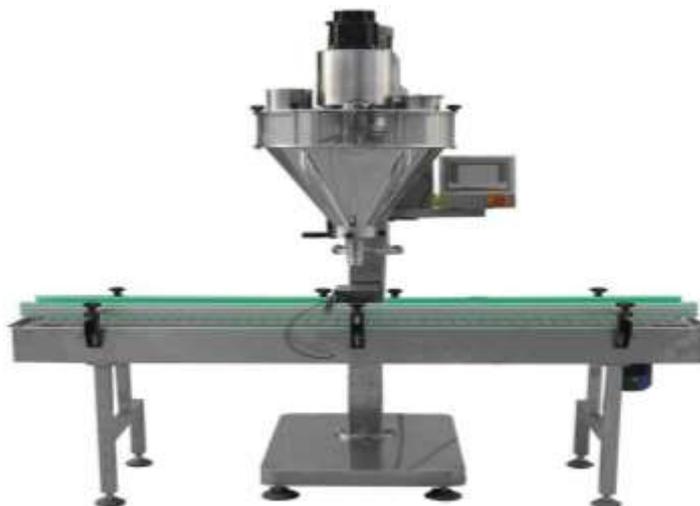


**Fuente:** Mercado libre  
**Elaborado por:** María José Reyes

**e) Envasadora:**

Con la tecnología utilizada se estima que si se utiliza al máximo la maquinaria por año se elaborarán 60.000 litros de yogurt.

**Gráfico N° 50: Envasadora**



**Fuente:** www.inoxidablesmt.com  
**Elaborado por:** María José Reyes

## 5.4. Tamaño del Proyecto

El tamaño del proyecto tiene que ver con la capacidad de producción que tendrá el negocio. “La capacidad es el máximo de unidades (bienes o servicios) que se pueden obtener de unas instalaciones productivas por unidad de tiempo.”<sup>71</sup> Tomando en cuenta la unidad de medida utilizada para la producción de yogurt, que en este caso es litros por hora, por semana, por mes y por año.

### 5.4.1. Capacidad:

La planta opera 8 horas diarias, 5 días a la semana, 4 semanas al mes. En la tabla se muestran las horas que se dedicarán a la producción de yogurt, estas son 1920 horas anuales.

**Tabla N° 26: Capacidad horas**

Horas/ Día	8
Días /Semana	5
Horas semana	40
Mes/horas	160
Total horas año	1.920

**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** María José Reyes

<sup>71</sup> CANELOS, Ramiro. Formulación y evaluación de un plan de negocios. Pp 166.

### a) Capacidad Instalada

La capacidad instalada es el volumen de producción que se obtiene a partir de la inversión no solo en maquinaria, sino también en mano de obra.

La producción de 60.000 litros anuales. Diariamente se producirían 250 litros.

**Tabla N° 27: Capacidad instalada Producción en litros**

<b>Producción</b>	<b>Litros</b>
<b>Diario</b>	250
<b>Semanal</b>	1250
<b>Mensual</b>	5000
<b>Anual</b>	60.000

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** María José Reyes

**Tabla N° 28: Capacidad instalada Producción por operario**

<b>MOD</b>	<b>Operarios 1 ( Litros)</b>	<b>Operario 2 (Litros)</b>	<b>Operario 3 (Litros)</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Diario</b>	83	83	83	250
<b>Semanal</b>	417	417	417	1.250
<b>Mensual</b>	1.667	1.667	1.667	5.000
<b>Anual</b>	20.000	20.000	20.000	60.000

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** María José Reyes

En cuanto a la mano de obra directa para poder operar toda la capacidad instalada se necesitan 3 personas las cuales elaboraran diariamente un total de 250 litros, que corresponden a 1250 litros semanales, 5000 litros mensuales. Como observamos en la tabla se calculan los litros diarios, semanales, mensuales y anuales para dar un total de 60.000 litros.

### b) Capacidad utilizada

La capacidad utilizada es el uso efectivo, el porcentaje que se usa del 100% de la capacidad instalada.

Para el presente proyecto la capacidad utilizada es de 60% para el primer año, en el cual se producirán 36.000 litros. En los años siguientes aumentará la capacidad utilizada en un 10 % para llegar al último año a utilizar el 100% de la capacidad.

**Tabla N° 29: Capacidad utilizada Producción en litros**

<b>Producción</b>	<b>Litros</b>
<b>Diario</b>	150
<b>Semanal</b>	750
<b>Mensual</b>	3.000
<b>Anual</b>	36.000

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** María José Reyes

**Tabla N° 30: Capacidad utilizada Producción por operario**

<b>MOD</b>	<b>Operario 1 (Litros)</b>	<b>Operario 2 (Litros)</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Diario</b>	75	75	150
<b>Semanal</b>	375	375	750
<b>Mensual</b>	1.500	1.500	3.000
<b>Anual</b>	18.000	18.000	36.000

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** María José Reyes

En el primer año utilizando el 60% de la capacidad instalada, cada trabajador produce 75 litros de yogurt diario (375 envases de 200gr), llegando a un total por trabajador de 18.000 litros de yogur al año, es decir 90.000 envases de 200 gr anuales por trabajador.

**Tabla N° 31: Proyección capacidad utilizada en litros**

<b>Capacidad Instalada</b>	<b>60.000 Litros anuales</b>				
	<b>Capacidad Utilizada</b>				
<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Porcentaje de incremento</b>	60%	70%	80%	90%	100%
<b>Mensual</b>	3.000	3.500	4.000	4.500	5.000
<b>Anual</b>	36.000	42.000	48.000	54.000	60.000

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** María José Reyes

El negocio tendrá una expansión escalonada ya que la capacidad utilizada aumenta en un 10% cada año hasta llegar a utilizarse en un 100%. Además en el transcurso de los años con el crecimiento de la demanda, la capacidad instalada también aumentará.

**Tabla N° 32: Proyección capacidad utilizada en gramos**

Capacidad Instalada		300.000 unidades de 200gr				
		Capacidad Utilizada				
Año		1	2	3	4	5
<b>Porcentaje de incremento</b>		60%	70%	80%	90%	100%
<b>Mensual</b>		15.000	17.500	20.000	22.500	25.000
<b>Anual</b>		180.000	210.000	240.000	270.000	300.000

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** María José Reyes

### c) Capacidad Ociosa:

La capacidad ociosa, es el porcentaje de la capacidad instalada a la que no se le da uso.

La capacidad ociosa del negocio para el primer año será del 40%, es decir que se dejan de producir 24.000 litros. Esta capacidad ociosa disminuirá cada año en un 10% hasta en el quinto año llegar al 0%.

## 5.5. Organización

### 5.5.1. Constitución de la empresa

Como se mencionó en el Capítulo II existen algunos requisitos para el registro y a continuación se define la razón social y la filosofía de la empresa.

### 5.5.2. Razón Social

La empresa se constituirá como Mogurt Cia. Ltda.

La Compañía de Responsabilidad Limitada se constituye con un mínimo de dos socios y un máximo de quince, además un capital mínimo de \$400, el capital deberá subscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden consistir en numerario (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero especies a la vez.<sup>72</sup>

<sup>72</sup> Instructivo Societario para constitución de compañías y actos jurídicos. (Superintendencia de Compañías). Pp. 5 y 6.

Se realizó la búsqueda del nombre de la empresa en la página web de la Superintendencia de Compañías, no existe ninguna otra con este nombre y tampoco que produzca yogurt de mortiño.

### **5.5.3. Filosofía de la empresa**

La filosofía empresarial y la cultura empresarial definen los elementos consecutivos de la empresa real y determinan su propio espacio ético y de ello va a depender su capacidad competitiva.<sup>73</sup>

La filosofía de una empresa se define por sus valores, políticas, ética, objetivos a corto y largo plazo que la constituyen para formar parte de la economía de un país. Por lo anterior a continuación se definen la misión, visión, objetivos y políticas.

#### **Misión:**

Mogurt da prioridad a la calidad y la nutrición ofreciendo un producto saludable haciendo que sus consumidores se deleiten con un sabor nuevo y delicioso que satisfaga sus gustos más exigentes.

#### **Visión:**

Mogurt quiere difundir en el país el concepto de un yogurt elaborado con mortiño como una nueva opción de obtener algo dulce, delicioso y de calidad que se pueda consumir a cualquier hora del día y que forme parte de una dieta nutritiva y de esta forma poder ampliar su productividad y llegar a duplicar su producción después de los 5 años de operación y obtener una participación de mercado de por lo menos el 7% en la industria. Para lograr que todos los consumidores disfruten un buen producto nos encargamos permanentemente de aspectos como la capacitación de todos los colaboradores, la calidad del producto, la imagen y su elaboración bajo registro sanitario.

#### **Objetivos:**

- Mantener un crecimiento sostenido y una posición competitiva.
- Ser una marca reconocida entre los consumidores de yogurt.

---

<sup>73</sup> GARCIA, Santiago .Introducción a la economía de la empresa. Serie Universitaria, Ediciones Díaz de Santos S.A, España 1994 .P. 42

- Contar con políticas que se aplicarán a los diferentes departamentos de la empresa.
- Generar plazas de empleo.
- Garantizar la calidad del producto a través del manejo de mano de obra calificada y procesos de mantenimiento de maquinaria.
- Proyectar una imagen de respeto, honestidad, responsabilidad hacia los consumidores, trabajadores y proveedores.

#### **5.5.4. Diseño de Perfil de cargo**

##### **5.5.4.1. Gerente General**

El gerente es el gran ejecutivo, el ejecutivo que, dirige la empresa, manda y está al frente de la gestión de la empresa. El gerente delega determinadas funciones.

##### ***Perfil***

**Edad:** 23 a 35 años

**Sexo:** Indistinto

**Estado civil:** Soltero o casado

- Estudios profesionales en administración o carreras afines, nivel superior.
- Cursos de gerencia, liderazgo, inglés, computación, contabilidad.
- Experiencia en las actividades del puesto.
- Conocimiento y habilidad con lo relacionado a la producción de yogurt, superación de conflictos.

##### **Actitudes:**

- Acostumbrado a trabajar en equipo
- Objetivo
- Actitud de líder
- Tener don de mando
- Iniciativa propia
- Capacidad de toma de decisiones
- Trabajar bajo presión.
- Proactivo y dinámico

**Competencias:**

Confianza en sí mismo, autocontrol, compromiso, empatía, paciente, capacidad de liderazgo, comunicación, comprensión de los demás, influencia, resolución de conflictos, establecimiento de vínculos, aprovechamiento de la diversidad, comprensión social.

**5.5.4.2. Operarios*****Perfil***

**Edad:** 18 a 30 años

**Sexo:** Masculino

**Estado civil:** Soltero o casado

**Estudios:** Bachiller en cualquier especialidad.

No es necesario experiencia previa, porque se brindará capacitación.

**Competencias:**

Los trabajadores que van a estar vinculados directamente con las habilidades de equipo, colaboración y cooperación, motivación del logro, compromiso, iniciativa y optimismo, adaptación al cambio, responsabilidad, autocontrol.

**5.5.4.3. Jefe Logística*****Perfil***

**Edad:** 24 a 30 años

**Sexo:** Masculino

**Estado civil:** De preferencia soltero

**Estudios:** Tecnología en Logística

**Requisitos:**

Conocimiento y experiencia en el área de Logística

**Competencias:**

Colaboración y cooperación, motivación del logro, compromiso, iniciativa y optimismo, adaptación al cambio, responsabilidad, autocontrol.

## **5.5.5. Gerencia de Recursos Humanos**

### **5.5.5.1. Políticas de selección**

La empresa requerirá de un personal adecuado y capacitado que sepa generar y otorgar una buena imagen para la misma.

Se reclutará personal, recibiendo hojas de vida, se realizará una preselección, los candidatos seleccionados anteriormente serán llamados para entrevistas, luego se calificará a cada uno y se tomará las decisiones pertinentes, para contratar a los más calificados para cada puesto, luego ser contratados se llevará a cabo una inducción para todos los empleados y capacitación para los operarios, de ser necesario.

Se realizarán capacitaciones periódicamente.

#### **a) Reclutamiento**

Se realizará mediante evaluación de habilidad, personalidad, por medio de entrevistas, observaciones y datos biográficos mediante la recepción de hojas de vida. Para los cargos gerenciales se reclutarán mediante publicaciones en el diario el comercio, los más capacitados serán contratados.

#### **b) Preselección de personal**

Después de recibir las hojas de vida de los posibles candidatos, se las analizará para preseleccionar las que cumplan con los requisitos técnicos.

#### **c) Entrevista**

Los candidatos preseleccionados, serán convocados a entrevistas con el gerente general. Mediante esta entrevista se obtendrá la información a través de preguntas a los posibles candidatos, con esto se validará la hoja de vida presentada por el postulante. Se evaluarán aspectos esenciales como: actitud, responsabilidad, experiencias, capacidad intelectual en relación al cargo. Se calificará cada una de las preguntas del 1 al 5, con esto se podrá calcular quienes obtengan los puntajes más altos.

#### **d) Selección del personal calificado (Contratación)**

Después de las entrevistas se tomará una decisión para elegir al personal idóneo para el cargo, los que cumplan no solo con requerimientos técnicos sino también con las competencias que el cargo demanda. Por lo cual se los citará para firmar directamente un contrato. En cuanto a los trabajadores del área de producción tendrán un contrato a prueba por 15 días, los cuales serán remunerados, si cumplen con los objetivos y realizan una buena labor serán contratados permanentemente.

#### **e) Inducción**

Luego de la contratación se realizará un inducción a cada uno de los colaboradores, para darles a conocer la misión, visión de la empresa y todo lo relacionado al cumplimiento de objetivos, además de los procesos que se manejan y la estructura jerárquica, de esta manera se creará un ambiente mucho más amigable, además de comprometer al empleado con la empresa.

#### **f) Capacitaciones**

Para los trabajadores que van a estar directamente relacionados con la elaboración del producto, las capacitaciones se realizarán inmediatamente antes de comenzar con sus labores por un día entero, esta capacitación será brindada por el gerente general para el adecuado manejo de la maquinaria.

#### **g) Remuneración**

Las remuneraciones se realizarán quincenalmente. Los primeros quince días la mitad del salario y al final del mes se completará con el resto.

#### **h) Evaluación del desempeño**

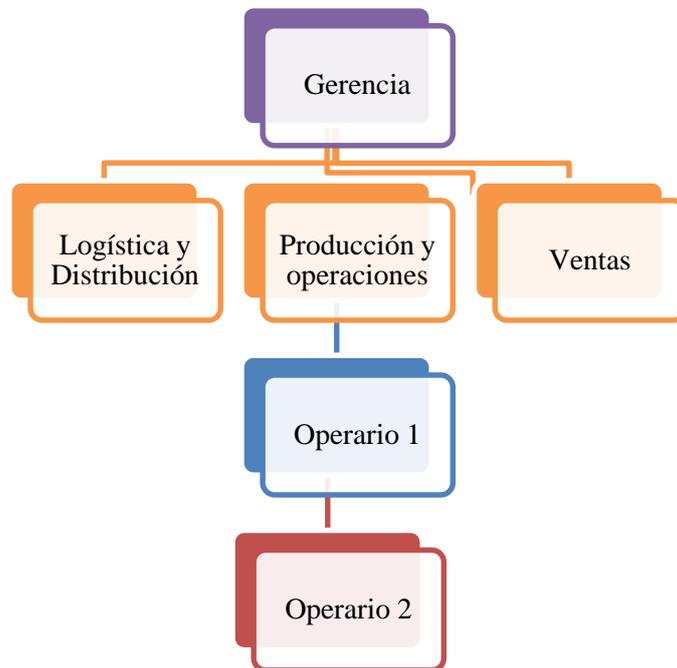
La evaluación se realiza por objetivos, el gerente general establecerá una serie de objetivos que se deberán alcanzar a lo largo del año por cada departamento. De la misma manera conjunta se hará el análisis con los operadores.

### **5.5.6. Estructura de la Organización**

#### **5.5.6.1. Diseño organizacional, estructura y descripción funcional**

En el caso de la empresa de producción de yogurt de mortiño, el diseño organizacional en un principio será de la siguiente manera:

**Gráfico N° 51: Organigrama de la empresa**



**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** María José Reyes

### 5.5.6.2. Descripción Funcional

#### Gerencia

- Planificar, organizar, dirigir y controlar los departamentos.
- Vigilar el cumplimiento de los programas.
- Establecer los contactos necesarios con los proveedores para la elaboración del producto conjuntamente con el área de producción.
- Diseñar programas y estrategias de mejora.
- Controlar asuntos financieros y tomar decisiones.
- Asegurar rentabilidad
- Contratación de personal.
- Tener buenas relaciones con empleados y clientes.
- Fijar precios del yogurt.

#### Logística

- Recepción y almacenamiento de las materias primas

- Control de inventarios tanto de insumos como de productos terminados
- Recepción y almacenamiento de productos terminados.
- Despacho del producto terminado por los pedidos realizados por el área de ventas

### **Producción y operaciones**

- Hacer cumplir el plan de producción
- Solucionar problemas lo más rápido posible..
- Procesar la materia prima para conseguir el producto final
- Verificar la calidad del producto.
- Utilizar de manera óptima la materia prima.
- Cumplir con estándares de calidad y procedimientos que se han determinado para elaborar el producto.
- Procurar el trabajo en un ambiente limpio.
- Empacar y envasar el producto.

### **Ventas**

- Contactar a los clientes mediante citas programadas
- Abrir mercado
- Recepción de pedidos
- Encargado directamente del manejo de la promoción y publicidad
- Cumplimiento de metas de ventas mensuales

### **5.5.7. Política**

#### **Políticas de personal**

- ✓ Impulsar el desarrollo de la capacidad y competencias del talento humano.
- ✓ Se realizarán evaluaciones médicas cada tres meses a todos los trabajadores de producción.
- ✓ Se garantizará la estabilidad laboral de todos los miembros de la organización dando cumplimiento a la ley.

- ✓ Por ninguna razón se tendrá favoritismo por alguno de los trabajadores de la empresa.
- ✓ Periódicamente se evaluará el desempeño de cada uno de los trabajadores -;de la empresa.
- ✓ Se garantizará la estabilidad laboral de todos los miembros de la organización dando cumplimiento a la ley.
- ✓ El personal de la fábrica deberá cumplir la jornada laboral de 8 horas diarias, para lo cual se ha establecido un horario que comprende: la hora de entrada a las 8:00 AM y hora de salida 5:00 PM. De tal manera que la asistencia sea puntual.
- ✓ Promover la seguridad de los colaboradores, proveedores como distribuidores.
- ✓ Promover el debido cuidado al medio ambiente, aplicando prácticas que disminuyan el consumo de agua, luz y papel.

### **Políticas de Producción**

- ✓ Se rechazará la materia prima que no esté apta para la elaboración de un producto de calidad.
- ✓ Se deberá realizar la limpieza diaria de las maquinarias y también se dará mantenimiento periódicamente.
- ✓ Se realizarán chequeos médicos al personal de producción.

## **CAPÍTULO VI: EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO**

### **6.1. Antecedentes**

“El objetivo del estudio financiero es determinar, por medio de indicadores financieros, la rentabilidad del proyecto, para lo cual es necesario estimar en detalle los ingresos, así como los costos de inversión inicial y los costos de operación del proyecto.”<sup>74</sup>

En un análisis de factibilidad de un proyecto, como paso final se realiza la evaluación financiera. En esta evaluación se define la inversión inicial necesaria para que el proyecto pueda llevarse a cabo, se toma en cuenta los ingresos y egresos, además de la tasa de descuento que es la rentabilidad exigida por el inversionista, luego se proyectan gastos e ingresos, estructurando así el flujo de caja y con el resultado obtenido para cada año se calcula la Tasa Interna de Retorno TIR y el Valor Actual Neto VAN, indicadores esenciales para conocer la rentabilidad que generará un proyecto, es así que con el análisis de estos dos factores se puede determinar si es conveniente o no emprender el proyecto, es decir si los ingresos son suficientes para cubrir los egresos. Con esta información se podrá establecer el tiempo en el que se recuperará la inversión y si el retorno cumple con las exigencias del inversor.

Hay que tomar muy en cuenta este último paso en el análisis de factibilidad ya que de otra manera no se tendría información para poder valorar el proyecto y tampoco se podría conocer los beneficios reales que se pueden obtener si se implementan ideas de negocios.

### **6.2. Determinación del presupuesto de inversión**

Es muy importante el establecimiento de la inversión para que el proyecto se pueda poner en marcha, para calcularla se desglosan muchos de los rubros que la componen como costos de los equipos necesarios, maquinaria, mobiliario, terreno, construcción, gastos de legalización de la empresa e imprevistos. La inversión inicial se realiza en el momento cero, ya que esta dotará de capacidad operativa al negocio.

A continuación se detallan los bienes y servicios necesarios para la constitución del negocio.

---

<sup>74</sup> FERNÁNDEZ, Saúl. Los proyectos de inversión: evaluación financiera. Primera Edición, Costa Rica, Editorial Tecnológica, 2007. P.45

### 6.2.1. Costos de Inversión

**Tabla N° 33: Inversión en Equipo (primer año)**

Concepto	Cantidad	V. Unitario	Total
Computador	2	\$ 500	\$ 1.000
Impresora	2	\$ 200	\$ 400
Scanner	2	\$ 300	\$ 600
Teléfono	2	\$ 25	\$ 50
<b>Total</b>		\$ 1.025	<b>\$ 2.050</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** María José Reyes

La inversión en equipo consta de diferentes rubros entre los cuales se encuentra la adquisición de 2 computadoras cada una con un costo de \$500, estas serán utilizadas por el Gerente General y el encargado de ventas y el encargado de la logística, también 2 impresoras y dos scanner, muy necesarios en la oficina. Además serán necesarios dos teléfonos en la oficina del Gerente y el encargado de ventas. El total de la inversión en equipo es de \$2.050 dólares.

**Tabla N° 34 Inversión maquinaria primer año**

Concepto	Cantidad	V. Unitario	Total
Cocina industrial	1	\$ 1.500	\$ 1.500
Marmita	1	\$ 1.000	\$ 1.000
Tanque de inoculación	1	\$ 2.000	\$ 2.000
Olla industrial	2	\$ 250	\$ 500
Despulpadora	1	\$ 2.000	\$ 2.000
Mesas de trabajo	2	\$ 300	\$ 600
Balanza	1	\$ 60	\$ 60
Cuarto frío	1	\$ 3.500	\$ 3.500
Envasadora	1	\$ 2.200	\$ 2.200
<b>Total</b>			<b>\$ 13.360</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** María José Reyes

La inversión total en maquinaria es de \$13.360 dólares. Entre la maquinaria necesaria para la producción de yogurt está una cocina industrial, una mamita, un tanque de inoculación, un tanque de inoculación, dos mesas de envasado, una balanza para el correcto pesado de los ingredientes, una despulpadora donde se coloca la fruta y se obtiene la pulpa un cuarto frío que servirá para mantener en buen estado la materia prima, en este caso el mortuño, la leche y también los productos ya terminados que serán

almacenados hasta que salgan a las tiendas y panaderías de barrio también se necesitará una envasadora y dos mesas de trabajo.

**Tabla N° 35: Mobiliario**

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>V. unitario</b>	<b>Total</b>
<b>Escritorios</b>	2	\$ 200	\$ 400
<b>Sillas</b>	6	\$ 15	\$ 90
<b>Sillas giratorias</b>	2	\$ 40	\$ 80
		<b>Total</b>	<b>\$ 570</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** María José Reyes

En cuanto al mobiliario se van a adquirir 2 escritorios que estarán en las oficinas, 6 sillas distribuidas en diferentes lugares, y 2 sillas giratorias para los gerentes. La inversión total en mobiliario anual será de \$570.

### 6.2.2. Inversión Inicial

La inversión total inicial es de \$ 38.940,51 dólares, compuesta por inversión en maquinaria, equipo, mobiliario, vehículo, legalización de la empresa y capital de trabajo.

El valor total estimado de la inversión inicial del proyecto es de \$ 38.940,51 dólares. En este se resumen los costos que tiene que ver con la maquinaria, equipo, vehículo y mobiliario, además todo lo que tiene que ver con la legalización de la empresa como patentes, diversos, permisos, RUC, costos de constitución, entre otros esenciales para que la empresa pueda operar de manera legal, mismos que tendrán un costo de \$1500 dólares. El vehículo a utilizarse para el transporte del producto, así como de materia prima, es una Chery, la cual tiene un costo de \$13.000 dólares, esta deberá ser adquirida porque es primordial para realizar las operaciones relacionadas directamente con el producto. Tomando en cuenta las depreciaciones de la maquinaria, equipo, mobiliario y vehículo y el capital de trabajo, posteriormente estos costos prorrateados se plasmarán en el flujo de caja.

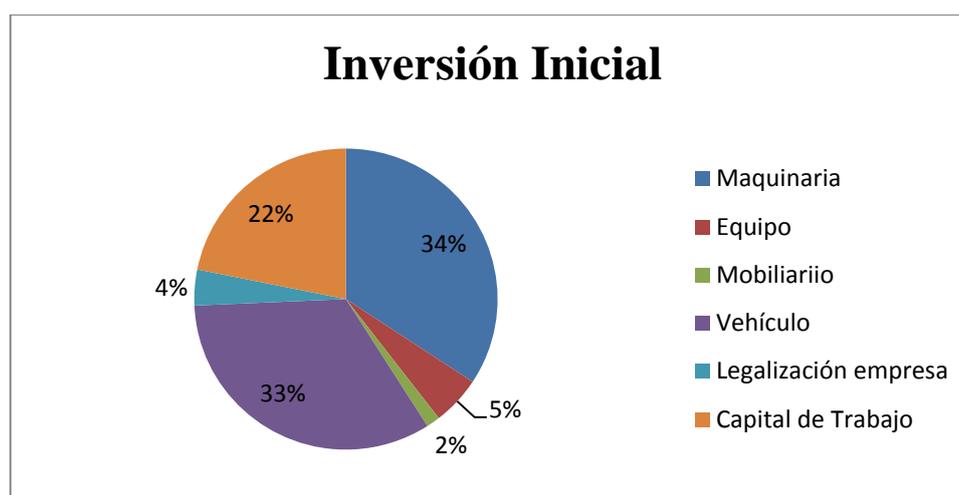
**Tabla N° 36: Inversión Inicial**

Concepto	Total	%
<b>Maquinaria</b>	\$ 13.360	34,31%
<b>Equipo</b>	\$ 2.050	5,26%
<b>Mobiliario</b>	\$ 570	1,46%
<b>Vehículo</b>	\$ 13.000	33,38%
<b>Legalización empresa</b>	\$ 1.500	3,85%
<b>Capital de Trabajo</b>	\$ 8.460,51	21,73%
<b>Total</b>	<b>\$ 38.940,51</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** María José Reyes

**Gráfico N° 52: Inversión Inicial**



**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** María José Reyes

Al determinar el presupuesto de inversión arroja como resultado que en un inicio se deberá invertir un mayor porcentaje en la maquinaria con un 34% del total de la inversión dotando así a la empresa de una equipada área de producción para la correcta elaboración y mantenimiento del producto, la compra del vehículo representa un 33% del total de la inversión, el capital de trabajo 22%, el equipo de oficina 5 %, la legalización de la empresa 4% y el mobiliario el 2%.

### 6.2.3. Conformación del capital inicial

**Tabla N° 37: Estructura del Financiamiento**

<b>Estructura del financiamiento</b>		
<b>Propia</b>	\$ 15.576,21	40%
<b>Préstamo</b>	\$ 23.364,31	60%
<b>Inversión Inicial</b>	<b>\$ 38.940,51</b>	100%

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** María José Reyes

Después de obtener la inversión inicial que Mogurt Cia. Ltda necesita para comenzar sus operaciones, se ha determinado que la inversión estará compuesta por el capital aportado por los socios y lo demás por la obtención de un crédito en el Banco Nacional de Fomento.

El capital aportado por dos socios accionistas será en partes iguales sumando un total de \$ 15.576,21. Por otro lado el préstamo se lo obtendrá en el Banco Nacional de Fomento, el crédito que se obtendrá tiene como nombre Crédito para Producción, Comercio y Servicios dirigido para PYMES y empresas por un monto mínimo de \$500 y máximo \$300.000 con una tasa de interés del 11,20 %, este crédito cubre el capital de trabajo y activos fijos.<sup>75</sup> Se tramitará el crédito por \$23.364,31 dólares a un plazo de 5 años, a continuación se muestra la tabla de amortizaciones, es decir los pagos que se realizarán anualmente para cubrir la deuda generada por el préstamo, más los intereses causados.

**Tabla N° 38: Amortización del préstamo**

<b>Períodos</b>	<b>Préstamo</b>	<b>Intereses</b>	<b>Capital</b>	<b>Pago total</b>
<b>0</b>	-\$ 23.364,31			
<b>1</b>		\$ 2.431,05	\$ 3.692,91	\$ 6.123,96
<b>2</b>		\$ 1.995,54	\$ 4.128,43	\$ 6.123,96
<b>3</b>		\$ 1.508,66	\$ 4.615,30	\$ 6.123,96
<b>4</b>		\$ 964,37	\$ 5.159,59	\$ 6.123,96
<b>5</b>		\$ 355,89	\$ 5.768,07	\$ 6.123,96
<b>Total</b>		<b>\$ 7.255,50</b>	<b>\$ 23.364,31</b>	<b>\$ 30.619,81</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** María José Reyes

<sup>75</sup> www.bnf.fin.ec

Anualmente se realizarán pagos de \$6.123,96 dólares, para en el quinto año cubrir la deuda por completo. Los intereses generados en total son de \$7.255,50 dólares, por lo que el pago total al culminar los 5 años será de \$ 30.7619, 81 dólares.

#### 6.2.4. Cálculo del capital de trabajo

<b>Días de desfase</b>	<b>35</b>
------------------------	-----------

Los días de desfase son 35, días en los que toman lugar el proceso de recepción de materia prima, contacto con los proveedores, toma de pedidos, elaboración del producto, despacho de pedidos al punto de venta y hasta que el producto sea consumido.

$$IKT = \frac{\text{Costo Operación Anual} \times \text{Número de días de desfase}}{365}$$

$$IKT = \frac{88.231 \times 35}{365}$$

<b>Capital de trabajo</b>	<b>\$ 8.460,51</b>
---------------------------	--------------------

Calculando el capital de trabajo donde se multiplica el costo de operación anual por el número de días de desfase y se divide para 365 días, entonces obtenemos \$ 8.460,51 dólares que se invertirán por una sola vez, para que luego el negocio se desarrolle por sí solo.

### 6.3. Presupuesto de ingresos

Para el cálculo del presupuesto de ingresos se ha tomado en cuenta las unidades vendidas, el precio unitario y de esa manera se ha obtenido la proyección de las ganancias.

**Tabla N° 39: Proyección de ingresos**

<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Unidades vendidas</b>	180.000	210.000	240.000	270.000	300.000
<b>Precio</b>	\$ 0,50	\$ 0,52	\$ 0,54	\$ 0,56	\$ 0,58
<b>Ingreso</b>	<b>\$ 90.000</b>	<b>\$ 109.200</b>	<b>\$ 129.600</b>	<b>\$ 151.200,0</b>	<b>\$ 174.000</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** María José Reyes

Se ha realizado una proyección de ventas para los primeros cinco años de operación de la empresa. Las unidades vendidas de yogurt de 200 gr en el primer año serán 180.000 a un precio de \$0,50 centavos teniendo un ingreso de \$90.000, el precio aumenta de acuerdo a la inflación por lo cual en el quinto año el precio llegará a \$0,58 centavos, para el quinto año las unidades vendidas serán 300.000 y el ingreso será de \$174.000 dólares.

#### **6.4. Presupuesto de egresos**

En cuanto a los egresos, se calculan diferentes costos fijos y costos variables, en los que se incurrirá cuando comiencen las operaciones de la empresa y en los siguientes años en este caso dentro de los costos fijos, gastos operacionales y gastos de ventas. Por otro lado los costos variables son los costos de ventas.

Al calcular el presupuesto de egresos se obtiene en el primero año un total de \$91.504,16 dólares, en el segundo año \$93.689,83 dólares, en el tercer año \$95.928,85 dólares, en el cuarto año de \$98.222,54 dólares y en el quinto año llega a \$100.572,27 dólares, se toma en cuenta para la proyección de los egresos la inflación y también en cuanto a las materias primas el aumento de la capacidad utilizada.

**Tabla N° 40: Proyección de egresos**

<b>Costos Fijos</b>	<b>AÑOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Gastos operacionales</b>	<b>Sueldos y salarios</b>	24.723,57	25.240,30	25.767,82	26.306,37	26.856,17
	<b>Suministros de oficina</b>	889,20	907,79	926,76	946,13	965,90
	<b>Servicios Básicos</b>	2.560,42	2.613,93	2.668,56	2.724,33	2.781,27
	<b>Arriendo</b>	8.575,56	8.754,79	8.937,76	9.124,56	9.315,27
	<b>Combustible</b>	2.817,68	2.876,57	2.936,69	2.998,07	3.060,73
<b>Gasto de ventas</b>	<b>Publicidad</b>	2.552,25	2.605,59	2.660,05	2.715,64	2.772,40
	<b>Material de promoción</b>	1.327,17	1.354,91	1.383,23	1.412,13	1.441,65
<b>Costos Variables</b>						
<b>Costo de ventas</b>	<b>Mano de Obra</b>	9.823,55	10.028,86	10.238,46	10.452,45	10.670,90
	<b>Materia Prima-Insumos</b>	38.234,75	39.307,09	40.409,51	41.542,85	42.707,97
<b>Total Egresos</b>		<b>91.504,16</b>	<b>93.689,83</b>	<b>95.928,85</b>	<b>98.222,54</b>	<b>100.572,27</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** María José Reyes

#### **6.4.1. Costos de operación y mantenimiento**

Los costos de operación y mantenimiento en que se incurrirán son sueldos y salarios, el costo de las materias primas mensualmente y su total al año, también los suministros de oficina y los servicios básicos.

**Tabla N° 41: Sueldos y salarios**

<b>NÓMINA DEL PERSONAL</b>										
<b>Cargo</b>	<b>N° de empleados</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Sueldo Anual</b>	<b>Décimo Tercero</b>	<b>Décimo Cuarto</b>	<b>IESS</b>	<b>Total Ingresos anual</b>	<b>Vacaciones</b>	<b>Aporte Patronal</b>	<b>Costo Anual</b>
<b>Gerente</b>	1	\$ 800,00	\$ 9.600,00	\$ 600,00	\$318,00	\$ 857,60	\$ 10.418,00	\$ 300,00	\$ 1.016,40	\$ 11.234,40
<b>Jefe Logística/ Distribución</b>	1	\$ 455,00	\$ 5.460,00	\$ 341,25	\$318,00	\$ 500,51	\$ 6.019,25	\$ 170,63	\$ 502,39	\$ 6.692,27
<b>Jefe de Ventas</b>	1	\$ 485,00	\$ 5.820,00	\$ 363,75	\$318,00	\$ 544,17	\$ 6.001,75	\$ 181,88	\$ 607,13	\$ 6.290,76
<b>Operarios</b>	2	\$ 340,00	\$ 4.080,00	\$ 255,00	\$318,00	\$ 381,48	\$ 4.553,00	\$ 127,50	\$ 480,72	\$ 9.622,44
<b>COSTO TOTAL ANUAL</b>										\$ 33.839,87

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** María José Reyes

Los sueldos se distribuirán de la siguiente manera El Gerente General tendrá un sueldo de \$800 dólares, el Jefe de Logística y Distribución \$455 dólares, los dos operarios ganarán \$ 340 dólares mensuales respectivamente y el Jefe de ventas tendrá un sueldo de \$ 485 dólares al mes. Dando un total anual de \$ 33.839,87 dólares al año en sueldos y salario

**Tabla N° 42: Materias primas e insumos**

Concepto	Unidad / Mensual	US \$ Unidad	Total Anual
Mortiño lb	600	\$ 0,49	\$ 3.528
Leche litros	2.500	\$ 0,48	\$ 14.400
Cultivo (sobres)	50	\$ 0,14	\$ 84
Azúcar lb	600	\$ 0,20	\$ 1.440
Envases	15000	\$ 0,10	\$ 18.000
<b>Total</b>		<b>\$ 1,41</b>	<b>\$ 37.452</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** María José Reyes

Las materias primas necesarias como el mortiño por ejemplo tiene una unidad de medida en libras y al mes serán necesarias 600, el costo de cada una es de 0,49 ctvs. , por lo que anualmente se pagará \$3.528 dólares, mensualmente se necesitan 2.500 litros de leche, 50 sobres de cultivo láctico, cada uno de estos sobres se usa para 50 litros de leche y 600 libras de azúcar, 15000 envases de plástico de 200gr, entonces de manera anual se necesitarán \$37.452 dólares para adquirir la materia prima e insumos.

**Tabla N° 43: Suministros de oficina**

Concepto	Cantidad	V. Unitario	V. Mensual
Hojas	1.000	\$ 0,01	\$ 10
Lápices y esferos	6	\$ 0,35	\$ 2
Sellos	3	\$ 5	\$ 15
Grapadora	2	\$ 2	\$ 4
Perforadora	2	\$ 2	\$ 4
Fólderes, clips y otros artículos	25	\$ 1,50	\$ 38
<b>Total</b>			<b>\$ 73</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** María José Reyes

Los suministros de oficina tienen un valor mensual de \$73 dólares en la adquisición de hojas, lápices, sellos, grapadora, perforadora, fólderes, clips y otros artículos necesarios en la oficina, un valor anual de \$876 dólares.

**Tabla N° 44: Servicios básicos**

<b>Concepto</b>	<b>V. Mensual</b>	<b>V. Anual</b>
<b>Luz</b>	\$ 80	\$ 960
<b>Agua</b>	\$ 71	\$ 852
<b>Teléfono</b>	\$ 33	\$ 396
<b>Internet</b>	\$ 25	\$ 300
<b>Total</b>	<b>\$ 209</b>	<b>\$ 2.508</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** María José Reyes

En cuanto a los servicios básicos se estima que mensualmente en luz se gastará \$ 80 dólares, en agua \$71 dólares, teléfono \$33, y en internet \$ 25 dólares, lo que da un total mensual de \$209 dólares y anualmente de \$2.508 dólares.

**Tabla N° 45: Costos de operación y mantenimiento**

<b>Concepto</b>	<b>V. mensual</b>	<b>Total Anual</b>
<b>Sueldos y salarios</b>	\$ 4.250	\$ 33.839,87
<b>Materias primas</b>	\$ 3.121	\$ 37.452
<b>Suministros de oficina</b>	\$ 73	\$ 871
<b>Mantenimiento</b>	\$ 200	\$ 2.400
<b>Combustible</b>	\$ 230	\$ 2.760
<b>Servicios básicos</b>	\$ 209	\$ 2.508
<b>Arriendo</b>	\$ 700	\$ 8.400
<b>Total</b>		<b>\$ 88.231</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** María José Reyes

En resumen los costos de operación y mantenimiento son sueldos y salarios, materias primas, suministros de oficina, mantenimiento, combustible y servicios básicos, dando un total para el primer año de \$88.231 dólares.

#### **6.4.2. Gasto de ventas**

**Tabla N° 46: Gasto de ventas**

<b>Concepto</b>	<b>V. Anual</b>
<b>Publicidad</b>	\$ 2.500
<b>Material de promoción</b>	\$ 1.300
<b>Total</b>	<b>\$ 3.800</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** María José Reyes

Los gastos de ventas tendrán que ver directamente con el plan de comercialización que se especificó en el capítulo cinco. La publicidad y el material de promoción, dando un total al año de \$ 3.800 dólares.

## 6.5. Flujo de caja con financiamiento

“La construcción y proyección del flujo de caja constituye uno de los elementos más importantes del estudio de un proyecto, ya que su constitución y evaluación se efectuarán sobre los resultados que en él se determinan.”<sup>76</sup>

El flujo de caja es uno de los aspectos esenciales cuando se evalúa la factibilidad de un proyecto, en este se plasman los ingresos, costos, intereses, depreciaciones, amortizaciones, se determinan los beneficios que genera la operación del proyecto al final de cada año, descontando los impuestos y las utilidades a los trabajadores. Determinándose también en el instante cero las inversiones, el valor del préstamo, para poder implantar el proyecto, al final teniendo como resultado el flujo de caja neto se podrán calcular los indicadores de rentabilidad TIR y VAN.

**Tabla N° 47: Flujo de caja**

<b>Flujo de caja</b>						
<b>PERIODO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ingresos</b>		<b>90.000,00</b>	<b>109.200,00</b>	<b>129.600,00</b>	<b>151.200,00</b>	<b>174.000,00</b>
- Costos		91.504,16	93.689,83	95.928,85	98.222,54	100.572,27
- Gasto Intereses		2.431,05	1.995,54	1508,66	964,37	355,89
- Depreciación		5.872,00	5.872,00	5.872,00	5.682,00	5.682,00
<b>Utilidad Gravable</b>		<b>- 9.807,20</b>	<b>7.642,64</b>	<b>26.290,49</b>	<b>46.331,09</b>	<b>67.389,84</b>
- 15% utilidad a trabajadores		- 1.471,08	1.146,40	3.943,57	6.949,66	10.108,48
- Impuesto a la renta (22%)		- 1.833,95	1.429,17	4.916,32	8.663,91	12.601,90
<b>Utilidad Neta</b>		<b>- 6.502,18</b>	<b>5.067,07</b>	<b>17.430,60</b>	<b>30.717,51</b>	<b>44.679,47</b>
+Depreciación		5.872,00	5.872,00	5.872,00	5.682,00	5.682,00
<b>Utilidad después de Impuestos</b>		<b>- 630,18</b>	<b>10.939,07</b>	<b>23.302,60</b>	<b>36.399,51</b>	<b>50.361,47</b>
- Inversiones	-30.480,00	-	-	-	-	-
- Inversión Capital de Trabajo	- 8.460,51	-	-	-	-	-
+ Préstamo	23.364,31					
<b>Total Inversión Neta Propia</b>	<b>-15.576,21</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
- Amortización Deuda		- 3.692,91	- 4.128,43	- 4.615,30	- 5.159,59	- 5.768,07
+ Valor de Desecho						88.180,49
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>-15.576,21</b>	<b>- 4.323,09</b>	<b>6.810,64</b>	<b>18.687,30</b>	<b>31.239,92</b>	<b>132.773,88</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** María José Reyes

<sup>76</sup> CANELOS, Ramiro. Formulación y evaluación de un plan de negocios.. Editorial Fenix Comunicaciones. Quito- Ecuador. P.259.

Tomando en cuenta los valores de inversión en el momento cero y también los ingresos y egresos para el primer año, se han proyectado cada uno de los rubros del flujo de caja para los 5 años posteriores.

### 6.5.1. Valor de desecho

“Se supone que el proyecto valdrá lo que es capaz de generar desde que se evalúa en adelante. Es decir lo que un comprador cualquiera está dispuesto a pagar por el negocio en el momento de su valoración.”<sup>77</sup> Es el valor neto que se estima del monto que se puede recuperar de la inversión.

**Tabla N° 48: Valor de desecho del proyecto**

<b>Valor de desecho del Proyecto</b>	<b>Valor</b>
<b>Valor actual Beneficios</b>	\$ 476.392,59
<b>Valor actual Costos</b>	\$ 359.232,10
<b>Neto B-C</b>	\$ 117.160,49
<b>- Valor actual Depreciaciones</b>	\$ 28.980,00
<b>Valor de desecho del Proyecto</b>	<b>\$ 88.180,49</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** María José Reyes

Tomando en cuenta las proyecciones de ingresos, costos y depreciaciones, y actualizando estos rubros, se calcula el valor de desecho del proyecto, se restan los beneficios y costos actualizados y a estos el valor actual de las depreciaciones por lo que el valor de desecho es de \$88.180,49 dólares.

## 6.6. Evaluación Financiera

Para realizar la evaluación financiera se toma en cuenta la tasa de descuento con la cual se actualizan los rubros del flujo de caja y con estos se puede calcular la tasa interna de retorno y el valor actual neto.

<sup>77</sup> CANELOS, Ramiro. Formulación y evaluación de un plan de negocios

### 6.6.1. Tasa de descuento

La tasa de descuento es la mínima rentabilidad que el inversionista exige al proyecto. Lo mínimo que el inversionista acepta recibir para poder poner en marcha el negocio. Conociendo este porcentaje que se exige y utilizándolo para la actualización de costos e ingresos se pueden obtener el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno.

#### 6.6.1.1. Tasa de descuento sin financiamiento

Para determinar la tasa de descuento sin financiamiento se utiliza la Tasa mínima de rendimiento (TMAR)

$$TMAR = \% \text{ de inflación} + \text{prima de riesgo} + \% \text{ tasa pasiva promedio}$$

$$TMAR = 3,23\% + 2\% + 4,67\%$$

$$TMAR = 9,90\%$$

Se ha elaborado la formula tomando como base información de la página web del Banco Central y también del entidad financiera que otorgará el préstamo, en este caso la inflación anual del 3,23%, una prima de riesgo del 2% y una tasa pasiva promedio del 4,67% dando un total de 9,90%.

#### 6.6.1.2. Tasa de descuento con financiamiento

$$TMARMixta = \frac{\text{Monto financiado}}{\text{Inversión Total}} \times i + \frac{\text{Inversión propia}}{\text{Inversión Total}} \times TMAR$$

$$TMARMixta = 0,60 \times 0,1120 + 0,40 \times 0,09$$

$$TMARMixta = 10,32\%$$

Esta tasa se determina mediante la suma del porcentaje que representa el monto financiado en relación a la inversión inicial, siendo este de 60% multiplicado por la tasa de interés de la institución financiero del 11,20%, todo esto sumado al porcentaje que representa la inversión propia es decir el 40% multiplicada por la TMAR obtenida anteriormente, de manera que se obtiene una TMARMixta del 10,32%.

### 6.6.2. Valor Actual Neto (VAN)

Este indicador se calcula descontando el flujo de caja neto, esta actualización se realiza aplicando la tasa de descuento. El Valor actual neto es la diferencia entre los ingresos y egresos actualizados a determinada tasa de descuento menos la inversión inicial.

---

<b>VAN</b>	<b>\$102.363,52</b>
------------	---------------------

---

El VAN es positivo y mayor a cero, por lo tanto es aceptable ya que se está recuperando lo invertido y además el proyecto genera un remanente de \$ 102.363,52 dólares.

### 6.6.3. Tasa Interna de Retorno (TIR)

---

<b>TIR</b>	<b>72,67%</b>
------------	---------------

---

La tasa interna de retorno es la tasa de rendimiento del proyecto, que se obtiene mediante el flujo de caja neto, tasa a la cual el valor del VAN es igual a cero. La TIR que se obtuvo a partir del flujo de caja es de 72,67%, esta es mayor que la tasa de descuento en un 62,35%, esto quiere decir que es rentable y está generando un porcentaje adicional a la utilidad ya exigida.

### 6.6.4. Período de Recuperación

“Este indicador permite conocer en qué momento de la vida útil del proyecto, una vez que empezó a operar el negocio, se puede recuperar el monto de la inversión”.<sup>78</sup> Se calcula el período de recuperación descontando la tasa exigida al proyecto ya que este método es coherente con los cálculos realizados con anterioridad.

---

<sup>78</sup> CANELOS, Ramiro. Formulación y evaluación de un plan de negocios .P.291

**Tabla N° 49: Período de recuperación**

Período de Recuperación Descontado	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja Neto	-\$ 15.576,21	-\$ 4.323,09	\$ 6.810,64	\$ 18.687,30	\$ 31.239,92	\$ 132.773,88
Flujo de Caja Descontado		-\$ 3.918,68	\$ 5.596,02	\$ 13.918,22	\$ 21.090,79	\$ 81.253,37
Flujo de Caja Acumulado		-\$ 3.918,68	\$ 1.677,34	<b>\$ 15.595,56</b>	<b>\$ 36.686,35</b>	<b>\$ 117.939,73</b>
Período de Recuperación Descontado		1	2	3	4	5

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** María José Reyes

Se descuenta el flujo de caja neto, luego se calcula el flujo de caja acumulado del cual se obtiene el período de recuperación el cual es de 3 años.

#### 6.6.5. Cálculo del punto de equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio se toma en cuenta los costos fijos, costos variables e ingresos, el punto de equilibrio es el punto en el cual los costos totales se igualan a sus ingresos.

##### 6.6.5.1. Costos Fijos

Los costos fijos se dividen en infraestructura, costos fijos por personal y, en la siguiente tabla se resumen de estos costos fijos por mes. Se obtienen un total de costos fijos de \$ 4078,94 dólares y anual de \$ 48.947,26

**Tabla N° 50: Costos fijos**

Costos Fijos	V. Anual	V. Mensual
Sueldo y salarios	\$ 19.474,25	\$ 1.622,85
Arriendo	\$ 8.400,00	\$ 700,00
Servicios básicos	\$ 2.508,00	\$ 209,00
Depreciaciones	\$ 5.872,00	\$ 489,33
Combustible	\$ 2.760,00	\$ 230,00
Préstamo	\$ 6.133,01	\$ 511,08
Publicidad	\$ 3.800,00	\$ 316,67
<b>Total</b>	<b>\$ 48.947,26</b>	<b>\$ 4.078,94</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** María José Reyes

### 6.6.5.2. Costos Variables

Los costos variables que se toman en cuenta son en este caso la materia prima, mano de obra y los insumos que se van a utilizar para la operación de la empresa.

**Tabla N° 51: Costos Variables**

Costos Variables	V. Anual	V. Mensual
Materia Prima	\$ 19.452	\$ 1.621
Mano de Obra	\$ 8.552,44	\$ 713
Insumos	\$ 8.000	\$ 667
<b>Total</b>	<b>\$ 36.004</b>	<b>\$ 3.000</b>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: María José Reyes

Como se observa en la tabla el valor mensual de los costos variables es de \$3.000 dólares y anual de \$36.004 dólares.

### 6.6.5.3. Punto de Equilibrio

#### a) Punto de equilibrio monetario

Se aplica la fórmula del punto de equilibrio que es costo fijo dividido para los ingresos menos el costo variable.

$$PE\$ = \frac{CFT}{1 - \frac{CVT}{IT}}$$

$$PE\$ = \frac{\$ 48.947,26}{1 - \frac{\$ 36.004}{\$ 90.000}}$$

$$PE\$ = \$ 81.585$$

Se obtiene como resultado que la empresa debe vender mensualmente \$6.799 dólares para cubrir los costos incurridos en la operación, por lo tanto el punto de equilibrio en unidades monetarias representa ingresos anuales de \$81.585 dólares.

### b) Cantidad de equilibrio

La cantidad de equilibrio representa las unidades físicas que deberán producirse y comercializarse para que tanto los costos como ingresos sean iguales.

Para obtener la cantidad de equilibrio se utiliza la siguiente fórmula:

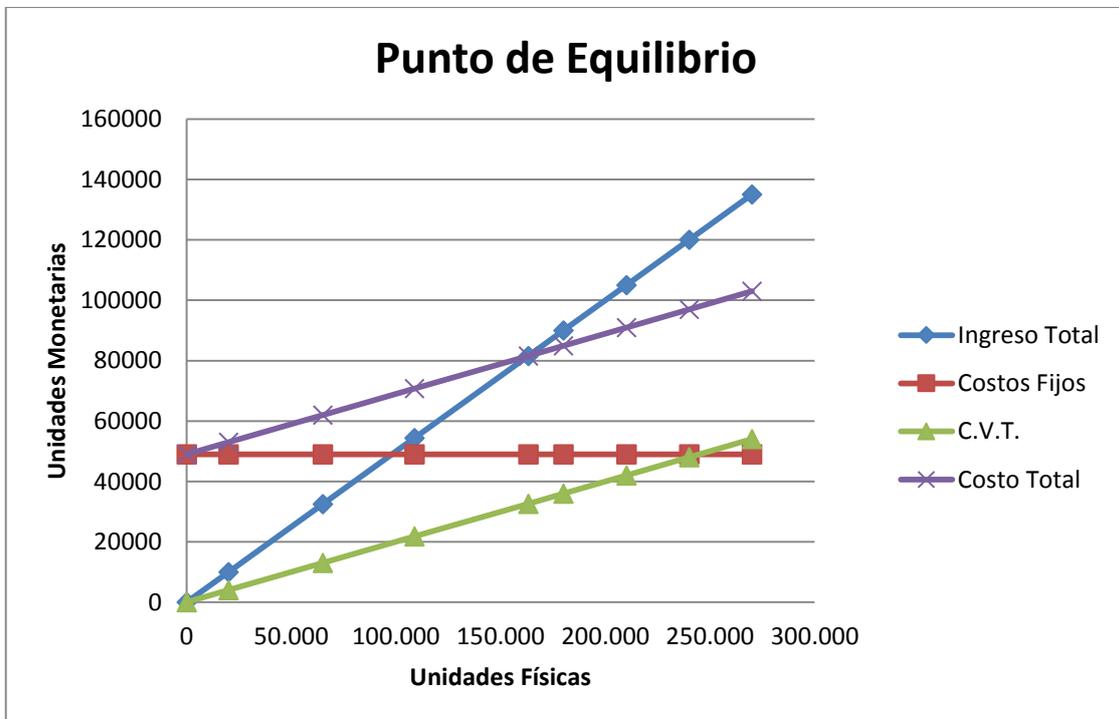
$$Q_e = \frac{CFT}{P - CVU}$$

$$Q_e = \frac{48.947,26}{0,50 - 0,20}$$

$$Q_e = 163.171$$

Luego del cálculo se obtiene un total de 163.171 unidades que deben producirse anualmente, es decir 13.598 unidades de 200 gr al mes para que los ingresos totales puedan cubrir los costos totales.

Gráfico N° 53: Punto de equilibrio



Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: María José Reyes

Como se observa en el gráfico del punto de equilibrio el punto donde los costos totales son iguales a los ingresos totales tanto en unidades monetarias como físicas es de \$81.585 dólares y 163.171 unidades anuales respectivamente.

### 6.6.6. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad permite estudiar la variación que produciría en los resultados por diferentes circunstancias situaciones que se podrían presentar a lo largo del ejercicio

Que determinadas variables cambien, de esta manera se pueden identificar cuáles son los parámetros sensibles.

Para el análisis de sensibilidad se ha tomado en cuenta en este caso:

- La disminución de ingresos
- Aumento de los costos

Estas variables pueden ser alteradas con un aumento o disminución a causa de factores externos como por ejemplo nuevos estatutos por parte del estado y algunos otros factores internos que pueden cambiar.

**Tabla N° 52: Análisis de Sensibilidad**

TIR= 72,67%		Tasa de descuento del proyecto financiado			10,32%		
SENSIBILIDAD		INGRESOS	COSTOS DE INVERSION	COSTOS DE OPERACION	SENSIBILIDAD COMPUESTA		TIR
INGRESOS	COSTOS				INGRESOS	COSTOS	
10,00%	50,00%	201,36%	161,24%	-32,27%	-25%	25%	-55,68%
5,00%	45,00%	175,52%	162,47%	-24,72%	-23%	23%	-41,69%
0,00%	40,00%	125,12%	163,72%	-16,58%	-21%	21%	-39,7%
-5,00%	35,00%	100,72%	165,01%	-7,65%	-19%	19%	-27,71%
-10,00%	30,00%	63,85%	166,33%	2,42%	-17%	17%	-18,27%
-15,00%	25,00%	35,73%	167,69%	14,10%	-15%	15%	-8,29%
-20,00%	20,00%	13,93%	169,09%	28,17%	-13%	13%	2,55%
-25,00%	15,00%	-4,53%	170,53%	46,04%	-11%	11%	14,65%
-30,00%	10,00%	-21,37%	172,01%	70,45%	-9%	9%	28,64%
-35,00%	5,00%	-42,50%	173,54%	107,69%	-7%	7%	45,52%
<b>Variación Porcentual de la Sensibilidad</b>	5%				<b>Variación Porcentual de la Sensibilidad</b>	2%	

**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** María José Reyes

Con los resultados obtenidos se observa en el cuadro que la empresa puede disminuir sus ingresos hasta un 35% y de esa manera llegar a la tasa de descuento del 10,32%, los costos de la empresa por otra parte pueden aumentar hasta un 50% para alcanzar la tasa de descuento exigida.

La empresa es muy sensible en cuanto a un cambio en los costos como se puede observar, también en la tabla de sensibilidad compuesta muestra que tanto los ingresos como los costos pueden disminuir y aumentar respectivamente de igual manera en un 11% para alcanza la tasa de descuento exigida.

### 6.6.7. Estado de resultados

Es el estado financiero que muestra el aumento o la disminución que sufre el capital contable o patrimonio de la empresa como consecuencia de las operaciones practicadas durante un período de tiempo, mediante la descripción de los diferentes conceptos de ingresos, costos, gastos y productos que las mismas provocaron.<sup>79</sup> El análisis del estado de resultados es fundamental en la evaluación de un proyecto, en este caso se presenta a continuación el estado de pérdidas y ganancias proyectado de la empresa Mogurt Cía. Ltda.

**Tabla N° 53: Estado de pérdidas y ganancias proyectado con financiamiento**

CONCEPTO/AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) Ingreso por ventas netas	90.000,00	109.200,00	129.600,00	151.200,00	174.000,00
(-) Costos de Ventas	48.058,30	49.335,95	50.647,97	51.995,29	53.378,87
<b>(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>41.941,70</b>	<b>59.864,05</b>	<b>78.952,03</b>	<b>99.204,71</b>	<b>120.621,13</b>
(-) Gastos Operacionales	39.566,44	40.393,38	41.237,60	42.099,47	42.979,34
(-) Gasto de Ventas	3.879,42	3.960,50	4.043,27	4.127,78	4.214,05
<b>(=) UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>-1.504,16</b>	<b>15.510,17</b>	<b>33.671,15</b>	<b>52.977,46</b>	<b>73.427,73</b>
(-) Gastos financieros (intereses)	6.181,26	6.181,26	6.181,26	6.181,26	6.181,26
(+) Otros Ingresos					
(-) Otros Gastos					
(-) 15 % participación de trabajadores	0,00	2.326,53	5.050,67	7.946,62	11.014,16
<b>(=) UTILIDAD ANTES IMPUES. RENTA</b>	<b>-7.685,42</b>	<b>7.002,38</b>	<b>22.439,22</b>	<b>38.849,58</b>	<b>56.232,31</b>
(-) Impuesto a la renta 22%	0,00	1.540,52	4.936,63	8.546,91	12.371,11
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>-7.685,42</b>	<b>5.461,86</b>	<b>17.502,59</b>	<b>30.302,67</b>	<b>43.861,20</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** María José Reyes

<sup>79</sup>ÁVILA, Juan. Introducción a la Contabilidad. Edición actualizada. Editorial Umbral. México 2007. P.68

Al analizar el estado de pérdidas y ganancias se obtienen como resultado en el primer año pérdida ya que se invierte no solo en Marketing sino en la adecuación, arriendo, maquinaria, equipo salarios capital de trabajo necesario para la operación de la empresa en este caso para el segundo año se tiene una utilidad neta de \$5461,86 dólares, llegando al quinto año a \$43.861,20 dólares.

#### **6.6.8. Conclusiones**

La tasa interna de retorno TIR es del 72,67% claramente esta es mayor a la tasa que se exige genere el proyecto, por lo tanto es aceptable. Por otro lado el Valor actual neto VAN es \$ \$102.363,52 dólares entregando así un remanente ya que como la teoría nos dice este debe ser igual a cero o un valor positivo para ser aceptado. Por otro lado la inversión se recupera completamente en el tercer año y el punto de equilibrio monetario es de \$6.799 dólares mensual, es decir que al mes se deberá vender ese valor.

El análisis de estos dos indicadores es muy importante ya que ambos se complementan y son esenciales para la toma de decisiones en cuanto a la implementación de un negocio. Por lo tanto desde el punto de vista económico y financiero el proyecto es rentable, comparando estos indicadores se llega a la conclusión de que el Plan de producción y comercialización de yogurt es viable, ya que está generando ingresos capaces de cubrir egresos, y a su vez concibe una rentabilidad mayor a la exigida por el inversionista.

# CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 7.1. Conclusiones

Después de haber aplicado los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, utilizando teorías de marketing, administración y financieras, además de respaldar la investigación con información externa que se ha extraído de libros y la web, pudiendo plasmar ese acervo de información en la elaboración de este documento relacionado con la creación de un Plan de producción y comercialización de yogurt de mortiño en la ciudad de Quito se ha podido llegar a varias conclusiones.

El análisis del entorno ha permitido determinar la existencia de competencia para el producto que si bien está posicionada en el mercado durante veinte años y ha diversificado su producción, pues no existe un yogurt que se elabore con mortiño, este fruto andino que es poco aprovechado por el desconocimiento de sus propiedades, representando así una gran oportunidad porque los consumidores en su mayoría estarían dispuestos a probar productos nuevos que sean saludables y nutritivos. Por otro lado el precio de venta al público que se ha establecido es accesible y es menor que el de la competencia, aspecto que favorece su aceptación porque el consumidor paga menos por un producto de muy buena calidad y sabor.

El estudio de mercado proporcionó el perfil que tiene el consumidor del producto, tanto sus preferencias como sus características psicográficas, demográficas, conductuales, geográficas por lo cual se pudo establecer el segmento que cubrirá Mogurt. En el desarrollo del focus group se pudo identificar la predilección por el consumo de productos naturales, nutritivos que favorezcan a la salud y que cuenten con los registros sanitarios correspondientes, además se estableció que las panaderías y tiendas de barrio en su mayoría estarían dispuestos a vender el producto en sus negocios.

Dentro del estudio técnico se pudo determinar la capacidad instalada, utilizada y ociosa, estableciendo así un programa de producción que aumentará en un 10 % anualmente, teniendo 36.000 litros de yogurt elaborados en el primer año. En cuanto a la ingeniería del proyecto se pudo comprobar que existe la maquinaria necesaria para la producción de yogurt y se la fábrica en el país, por lo cual no es necesario su importación, ya que esta es de muy alta calidad y cumple con estándares internacionales, además su precio es accesible. Al realizar el análisis de localización tanto macro como micro se concluyó que la ubicación ideal para el proyecto es en Cayambe, debido a diferentes factores que se han identificado como: la cercanía a las materias primas, además de los

precios bajos de terrenos y construcción, un excelente clima y vías de acceso que permitirán la correcta operación del proyecto.

Mogurt se establece como una marca única, por lo que se diseñó un logo y slogan para identificar al producto, se ha escogido una etiqueta con colores morado, verde y blanco que comunican lo que el producto representa, siendo así muy llamativa, además se ha establecido como primer paso para una comercialización de Mogurt factible, se distribuirá el producto en una sola presentación de 200gr de yogurt bebible, posteriormente se podrá vender el producto en la presentación de 1 litro, al acrecentar el uso de la capacidad instalada y por el crecimiento de la demanda.

Los resultados obtenidos en el estudio financiero proporcionaron la información necesaria para conocer el grado de rentabilidad de la producción y comercialización de Mogurt, estableciéndose así la mínima rentabilidad exigida por el inversionista, es decir la tasa de descuento del proyecto es de 10,32 %, el cálculo del Valor Actual Neto VAN dio como resultado \$102.363,52 dólares, evidenciando así el rédito que se genera, la teoría nos dice que para aceptar un proyecto su VAN debe ser igual a cero o un valor positivo, por otro lado la Tasa Interna de Retorno TIR fue de 72,67%, tasa que también es aceptable porque es mayor a la tasa de descuento en un 62,35%, por lo que el proyecto entrega este porcentaje adicional al ya exigido por el inversionista.

## **7.2. Recomendaciones**

En base a los resultados obtenidos se recomienda la implantación del proyecto, por los beneficios que este genera, además por el creciente consumo de este producto, que cada vez juega un papel más importante en la alimentación de las familias.

Entorno a lo analizado en el estudio técnico se recomienda que en la elaboración de alimentos se debe tener un mayor cuidado en el aseo y sobre todo tomar en cuenta los requisitos para la producción, el registro sanitario es esencial para poder comercializar un producto alimenticio, el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura, ya que si este no se elabora con los estándares requeridos puede atentar contra la salud del consumidor, además el mantenimiento de las máquinas periódicamente es esencial, y como ya se dijo antes el aseo de las mismas que en este caso debe ser diario, de esa manera se garantizará un producto de calidad, seguro y apto para el consumo humano.

Otro punto muy importante que se debe tomar en cuenta al momento de emprender un proyecto como la elaboración de un producto alimenticio, conviene tomar las medidas necesarias para disminuir el consumo de agua y luz, de esa manera los costos de operación y mantenimiento bajarán y también se está ayudando al medio ambiente.

La estrecha relación con los proveedores es algo que se recomienda mantener, en favor de obtener los mejores precios y la prioridad en cuanto a los pedidos para obtenerlos a tiempo.

La adecuada implementación del marketing para la comercialización de un producto es esencial, si se introduce un producto en el mercado se deben utilizar estrategias de penetración, que como en el caso de Mogurt, se utiliza publicidad informativa y persuasiva, de tal manera que se puede comunicar lo que el producto representa y los beneficios con los que cuenta.

Las adecuadas estrategias del mix de marketing, producto plaza, precio y promoción, elaboradas de una forma creativa serán fundamentales para comercializar el producto al segmento meta, ya que a través de los se podrá incentivar su compra.

Escoger los medios de comunicación estratégicamente como BTL y ATL dependiendo de la clase de producto que se va a ofrecer es primordial. Un producto sin marketing pues simplemente no se comercializará, esta es la herramienta que va de la mano del producto y debe ser bien escogida, de manera que se pueda influir en el comportamiento de compra de los consumidores, creando así la necesidad de adquirir el producto inmediatamente.

Es importante estar siempre informados acerca de las tendencias y gustos de los consumidores para poder complacer sus deseos de la mejor manera.

## BIBLIOGRAFÍA

- PORTER, Michael. “Ser Competitivo”, edición actualizada y aumentada, España. Editorial DEUSTO, 2009.
- FRED, David. “Conceptos de Administración Estratégica”, novena edición, México, Editorial PEARSON Educación 2003.
- PARKIN, Michael. “MICROECONOMÍA, Versión para Latinoamérica”, Séptima edición, México. Editorial PEARSON, 2006.
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing, octava edición, México, Editorial PRENTICE hall, 2008.
- VALDES, Luis Alfredo. “PLANEACIÓN ESTRATEGICA, con enfoque sistémico”, primera edición, México, 2005.
- FRED, David. “Conceptos de Administración Estratégica”, décimo primera edición, México. Editorial PEARSON Educación, 2008.
- MALHOTRA, Naresh K. “INVESTIGACION DE MERCADOS Un enfoque aplicado”, cuarta edición, Editorial PEARSON Educación, México, 2004.
- SCHIFFMAN, Leon G. y KANUK, Leslie; “ Comportamiento del consumidor”. Octava edición. Editorial Pearson.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian y VOYER, John. “EL PROCESO ESTRATEGICO Conceptos, contextos y casos”. Edición Breve. Editorial Pearson.
- DANIELS, John ; RADEBAUGH, Lee y SULLIVAN, Daniel “NEGOCIOS INTERNACIONALES Ambientes y Operaciones “Décima edición, México. Editorial Pearson Educación, 2004.
- BLACKWELL, Roger; MINIARD, Paúl y ENGEL, James; “Comportamiento del consumidor” Novena edición; México. Editorial Thomson 2002.
- RIVERA, Jaime, ARELLANO, Rolando y MOLERO, Víctor. “CONDUCTA DEL CONSUMIDOR Estrategias y políticas aplicadas al marketing”, segunda edición, Madrid, Editorial ESIC, 2009.
- CHAVEZ, Jack. “FINANZAS Teoría aplicada para empresas”, 1ra Edición, Editorial Abya-Yala.
- [www.encyclopediainfinanciera.com](http://www.encyclopediainfinanciera.com)
- <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-consumo-de-yogur-crece-al-20-144997.html>
- LEY ORGANICA DE LA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO Registro Oficial 444 de 10-may-2011.
- LAMB, Charles/HAIR, Joseph/ MCDANIEL, Carl. “Marketing”, octava edición. Editorial Thomson, México.

- SORIANO, Claudio. “THE MARKETING MIX PROCESS: Concepts and Strategies”., ediciones Diaz de Santos S.A. , Madrid, 1990.
- RODRIGUEZ, Inma. Principios y estrategias de marketing, primera edición. Editorial UOC, Barcelona, 2006.
- SANCHEZ, Gema. Cuantificación de valor en la cadena de suministro extendida. Editorial Del Blanco Editores, 2008.
- SORIANO, Claudio. El plan de negocios, ediciones Díaz de Santos. S.A., 1994, Madrid.
- HITT, Michael. Administración. Editorial Pearson Educación, México, 2006.
- DVOSKIN, Roberto. Fundamentos de marketing: teoría y experiencia, primera edición. Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2004.
- MUNUERA, José y RODRIGUEZ, Ana. Estrategias de marketing: De la Teoría a la práctica, primera edición. Editorial ESIC, Madrid, 2006.
- KOTLER, Philip y KELLER, Kevin Lane. Dirección de Marketing, duodécima edición. Editorial Pearson Educación, México, 2006.
- EHRHARDT, Michaely BRIGHMAN, Eugene. Finanzas Corporativas, segunda edición. Editorial Cenage Learning, Santa Fe, 2007.
- TAYALA, Agueda; GARCIA, Jesús; NAVARRO, María José; OLARTE, Pascual; REINARES, Eva y SACO, Manuel. Principios de marketing, tercera edición. Editorial ESIC, Madrid, 2008.
- SCHNAARS, Steven. Estrategias de Marketing, edición Díaz Santos S.A., España, 1994.
- CANELOS, Ramiro. Formulación y evaluación de un plan de negocios.
- REGLAMENTO DE BUENAS PRÁCTICAS PARA ALIMENTOS PROCESADOS. Registro Oficial 696 de 4 de Noviembre del 2002.

# **ANEXOS**

**Anexo N° 1: Disposición mesa focus group**



**Anexo N° 2: Focus group**



**Anexo N° 3: Focus group**



**Anexo N° 4: Focus group**



**Anexo N° 5: Focus group**



**Anexo N° 6: Focus Group**



**Anexo N° 7: Focus group**



### Anexo N° 8: Resumen de inversiones sin el capital de trabajo

Concepto	Total	%	Años de depreciación	Depreciación
Maquinaria	\$ 13.360	43,83%	5	\$ 2.672,00
Equipo	\$ 2.050	6,73%	5	\$ 410,00
Mobiliario	\$ 570	1,87%	3	\$ 190,00
Vehículo (Chery Van)	\$ 13.000	42,65%	5	\$ 2.600,00
Legalización de la empresa	\$ 1.500	4,92%	0	0
<b>Total</b>	<b>\$ 30.480</b>	<b>100,00%</b>	<b>Total</b>	<b>\$ 5.872,00</b>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: María José Reyes

### Anexo N° 9: Punto de equilibrio

Precio de venta Unitario	Cantidad	Ingreso Total	Costos Fijos	C. V. U.	C.V.T.	Costo Total
0,50	0	0	48.947,26	0,20	0	48.947,26
0,50	20.000,00	10.000,00	48.947,26	0,20	4.000,00	52.947,26
0,50	65.000	32500	48.947,26	0,20	13000	61.947,26
0,50	108.781	54.390,32	48.947,26	0,20	21.756,13	70.703,39
<b>0,50</b>	<b>163.171</b>	<b>81.585,48</b>	<b>48.947,26</b>	<b>0,20</b>	<b>32.638,22</b>	<b>81.585,48</b>
0,50	180.000	90.000,00	48.947,26	0,20	36.004,44	84.951,70
0,50	210.000	105.000,00	48.947,26	0,20	42.005,18	90.952,44
0,50	240.000	120000	48.947,26	0,20	48.005,92	96.953,18
0,50	270.000	135000	48.947,26	0,20	54.006,66	102.953,92

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: María José Reyes

