



ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Proyecto Previo a la Obtención del Título de Licenciado en Administración de Empresas.

AUTORES:

Esteban Alexander Bastidas Morales
Maria Fernanda Tipan Viracocha
Aracely Alexandra Quishpe Diaz
Fernando Gabriel Moya Santamaría
Santiago Patricio Nicolalde Moreta
Yolanda Valeria Silva Andrade

TUTOR:

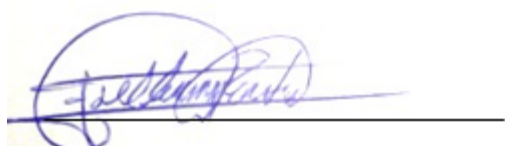
PhD. Odette Pantoja Díaz

Plan de Negocios para la creación del emprendimiento Yogur Kéfir
dedicado a la producción y comercialización de kéfir

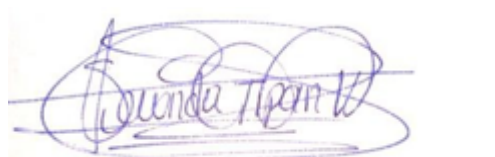
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, Esteban Alexander Bastidas Morales, Maria Fernanda Tipan Viracocha, Aracely Alexandra Quishpe Diaz, Fernando Gabriel Moya Santamaria, Santiago Patricio Nicolalde Moreta, Yolanda Valeria Silva Andrade, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros 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.



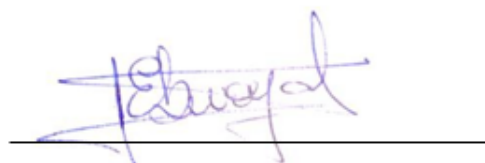
Esteban Alexander Bastidas Morales
Cédula: 1722556634



María Fernanda Tipan Viracocha
Cédula: 0503269995



Aracely Alexandra Quishpe Diaz
Cédula: 1721706669



Fernando Gabriel Moya Santamaría
Cédula: 1716366883



Santiago Patricio Nicolalde Moreta
Cédula: 1713823316



Yolanda Valeria Silva Andrade
Cédula: 1720799954

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Odette Pantoja Díaz, certifico que conozco al(los) autor(es) del presente trabajo de titulación “Plan de Negocios para la creación del emprendimiento Yogur Kéfir dedicado a la producción y comercialización de kéfir”, Esteban Alexander Bastidas Morales, María Fernanda Tipán Viracocha, Aracely Alexandra Quishpe Diaz, Fernando Gabriel Moya Santamaría, Santiago Patricio Nicolalde Moreta Yolanda Valeria Silva Andrade, siendo los responsables exclusivos tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



Odette Pantoja Díaz

TUTOR DE PROYECTO

CI 0958149262

Resumen Ejecutivo

La presente tesis tiene como objetivo desarrollar un plan de negocios integral para la producción y comercialización de kefir, un producto lácteo fermentado que se destaca por sus beneficios probióticos y propiedades saludables. El proyecto será llevado a cabo por un grupo de seis personas, cada una con responsabilidades asignadas en las distintas áreas clave para el éxito del negocio: producción, marketing, finanzas, recursos humanos, logística y ventas.

El mercado de productos saludables y funcionales ha experimentado un crecimiento significativo, impulsado por el aumento de la conciencia sobre la salud y el bienestar. El kefir, debido a sus propiedades nutricionales, se ha convertido en una opción atractiva para los consumidores interesados en mejorar su dieta. Con base en este panorama, se plantea un modelo de negocio que no solo se enfoque en la producción de kefir de alta calidad, sino también en la creación de una marca sólida que resalte los beneficios del producto y promueva hábitos alimenticios saludables.

El plan de negocios se centrará en cuatro pilares principales: la producción eficiente y de calidad, la comercialización efectiva a través de canales adecuados, la sostenibilidad financiera y la gestión operativa optimizada. Para ello, se realizarán estudios de mercado que permitan identificar el perfil del consumidor, así como las mejores estrategias de marketing y distribución. Además, se diseñará un análisis financiero detallado que contemple los costos de producción, precios de venta, márgenes de rentabilidad y proyecciones a futuro.

El proyecto contará con un enfoque de sostenibilidad a largo plazo, promoviendo no solo el crecimiento económico, sino también la responsabilidad social y ambiental. La producción de kefir será realizada con procesos que garanticen la calidad e inocuidad del producto, cumpliendo con las normativas locales de seguridad alimentaria.

El grupo de trabajo tiene la convicción de que este proyecto no solo tiene el potencial de ser rentable, sino también de contribuir al mercado local, ofreciendo una opción saludable y accesible para los consumidores, y generando un impacto positivo en el sector alimentario.

Palabras clave: Producción, Comercialización, Kefir, Productos saludables, Plan de negocios, Beneficios probióticos, Marketing, Sostenibilidad financiera, Estudios de mercado, Calidad, Proyecciones financieras, Responsabilidad social y ambiental, Crecimiento económico, Segmento de consumidores, Logística y distribución.

Abstract

This project aims to develop a comprehensive business plan for the production and marketing of kéfir, a fermented dairy product known for its probiotic benefits and health properties. The project will be carried out by a group of six people, each with assigned responsibilities in key areas essential for the success of the business: production, marketing, finance, human resources, logistics, and sales.

The market for healthy and functional products has experienced significant growth, driven by increasing awareness of health and well-being. Kéfir, due to its nutritional properties, has become an attractive option for consumers interested in improving their diet. Based on this outlook, a business model is proposed that not only focuses on the production of high-quality kéfir but also on the creation of a strong brand that highlights the product's benefits and promotes healthy eating habits.

The business plan will focus on four main pillars: efficient and high-quality production, effective marketing through appropriate channels, financial sustainability, and optimized operational management. To achieve this, market studies will be conducted to identify the consumer profile, as well as the best marketing and distribution strategies. Additionally, a detailed financial analysis will be designed, including production costs, sales prices, profit margins, and future projections.

The project will have a long-term sustainability approach, promoting not only economic growth but also social and environmental responsibility. The production of kéfir will be carried out using processes that ensure the quality and safety of the product, complying with local food safety regulations.

The team is confident that this project has the potential not only to be profitable but also to contribute to the local market by offering a healthy and accessible option for consumers, while generating a positive impact on the food sector.

Keywords: Production, Commercialization, Kéfir, Healthy products, Business plan, Probiotic benefits, Marketing, Financial sustainability, Market research, Quality, Financial projections, Social and environmental responsibility, Economic growth, Consumer segment, Logistics and distribution.

Dedicatoria

Dedicamos este proyecto a todas las personas que, con su apoyo y dedicación, han sido parte fundamental de este camino académico.

A nuestras familias, por su amor incondicional, paciencia y confianza en nuestro esfuerzo, brindándonos siempre el ánimo para seguir adelante.

A nuestros docentes, por su entrega y compromiso en la enseñanza, guiándonos con sabiduría y motivándonos a dar siempre lo mejor de nosotros.

A nuestros compañeros, por su colaboración, amistad y por hacer de este proceso una experiencia de aprendizaje compartido.

A todas aquellas personas que, de una u otra manera, han contribuido a nuestro crecimiento personal y profesional.

Gracias por ser parte de este logro, que es también de ustedes.

Agradecimiento

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la realización de este proyecto. En primer lugar, agradecemos a nuestros docentes, quienes con su guía, conocimiento y apoyo constante nos ayudaron a desarrollar un plan de negocios sólido y bien estructurado. Su orientación fue fundamental para que este trabajo alcanzara el nivel esperado.

Extendemos nuestro reconocimiento a nuestras familias y seres queridos, quienes nos brindaron su respaldo incondicional durante todo el proceso. Su motivación y confianza en nosotros fueron claves para mantenernos enfocados y comprometidos con nuestro objetivo.

También agradecemos a los profesionales y expertos que compartieron su tiempo y experiencia con nosotros, permitiéndonos profundizar en el conocimiento del mercado, la producción y comercialización del KÉFIR. Su aporte enriqueció nuestro proyecto y nos brindó una visión más amplia sobre la viabilidad de nuestro modelo de negocio.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA.....	2
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	3
Resumen Ejecutivo	4
Abstract	5
Dedicatoria	6
Agradecimiento	7
Introducción	12
Objetivo General	12
Objetivos Específicos.....	13
Fase de Empatía incluyendo Marco Teórico	14
Producción de yogur de kéfir.	14
Beneficios nutricionales y funcionales.....	14
Comercialización del yogur kéfir	15
Características y necesidades del segmento	18
Características.....	18
Necesidades	19
Buyer Persona	21
Mapa de Empatía.....	21
Identificación de la problemática.....	24
Problemas del Segmento	24
Selección del problema con mayor oportunidad de negocio.....	25
Propuesta preliminar (fase 3 ideación – innovación e impacto social).....	27
Idea de Negocio	29
Lean Canvas	29
Prototipaje 1.0	30
Análisis del Macroentorno – PESTEL	33

Análisis del Microentorno – 5 Fuerzas de Porter	36
FODA cruzado	39
Validación de Viabilidad - Deseabilidad	47
Investigación de Mercado	47
<i>Población (mercado objetivo)</i>	47
<i>Características clave de la población</i>	47
<i>Estimación del tamaño de la población</i>	47
<i>Muestra</i>	48
Instrumento de Recolección de Información	50
Análisis de Resultados	54
Validación con el Segmento de Mercado-Testing	56
Prototipo 2.0 (Mejora del prototipo)	60
Modelo de Monetización	62
Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional	63
Localización (MATRIZ)	63
Operaciones (Mapa de procesos)	67
Diseño Organizacional y funciones (Organigrama)	70
Conformación Legal	72
Marketing Mix (4Ps)	74
Producto	74
Precio	75
Promoción	76
Plan de Marketing MATRIZ (objetivo, estrategia, acción y presupuesto)	80
Evaluación Financiera	81
Inversión Inicial	81
Estado de Costos - Estado de P&G - Estado Flujo de Caja	82
Presupuesto de Ventas	83

Punto de Equilibrio.....	84
Indicadores Financieros (WACC-VAN - TIR - Período de recuperación).....	85
Estados Financieros (3 escenarios)	87
Conclusiones y Recomendaciones	89
Conclusiones	89
Recomendaciones.....	89
Bibliografía	91
Anexo A	92
Anexo B	97

Índice de Figuras

Figura 1 Buyer Persona.....	21
Figura 2 Mapa de Empatía.....	24
Figura 3 LEAN Canvas.....	30
Figura 4 Paleta de Colores	31
Figura 5 Prototipo	32
Figura 6 Prototipo 2	33
Figura 7 Análisis PESTEL.....	36
Figura 8 Las 5 Fuerzas de Porter	39
Figura 9 Matriz FODA.....	46
Figura 10 Envase.....	61
Figura 11 Logo.....	61
Figura 12 Ubicación “Carolina”	64
Figura 13 Ubicación “Cumbaya”	66
Figura 14 Mapa de Procesos	69
Figura 15 Diseño Organizacional	71
Figura 16 Etiqueta.....	75
Figura 17 Video	80
Figura 18 Punto de Equilibrio.....	85
Figura 19 WACC	86

Índice de Tablas

Tabla 1 Matriz de Localización	66
Tabla 2 Inversiones	81
Tabla 3 Equipamiento	82
Tabla 4 Estado de Costos Proyectado	83
Tabla 5 Presupuesto de Ventas	84
Tabla 6 Determinación del Punto de Equilibrio	84
Tabla 7 Flujo de Caja Financiero	87
Tabla 8 Estados Financieros	88

Introducción

El presente trabajo de tesis titulado "Plan de Negocios para la creación del emprendimiento Yogur Kefir dedicado a la producción y comercialización de kefir" tiene como objetivo principal analizar la viabilidad de establecer un modelo de negocio sostenible y competitivo en el mercado, basado en la producción y comercialización de este producto fermentado de alto valor nutricional. Esta investigación surge de la creciente demanda de alimentos funcionales y saludables, así como del interés de promover alternativas innovadoras en la industria alimentaria.

El kefir, conocido por sus beneficios probióticos y propiedades que contribuyen al bienestar general, representa una oportunidad tanto para fomentar hábitos alimenticios saludables como para diversificar las opciones disponibles en el mercado local. A través de este estudio, se busca no solo identificar las mejores prácticas para la producción del kefir, sino también diseñar estrategias comerciales que permitan su posicionamiento y aceptación entre los consumidores.

La metodología aplicada incluye un análisis exhaustivo del entorno económico, social y competitivo, así como la implementación de herramientas administrativas y financieras que respalden la factibilidad del proyecto. Este trabajo se desarrolla en el marco de la carrera de Administración de Empresas, contribuyendo al fortalecimiento de habilidades relacionadas con la gestión empresarial, la innovación y la planificación estratégica.

Esta tesis no solo representa un paso significativo hacia la obtención del título profesional, sino también una propuesta que podría generar impacto positivo en el ámbito empresarial y en la promoción de una alimentación más saludable.

Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios integral para la producción y comercialización de kefir, que permita analizar la viabilidad económica, la calidad del producto y las estrategias de comercialización más efectivas para posicionarlo en el mercado local, considerando las tendencias de consumo de productos saludables y funcionales. Este plan busca identificar oportunidades de negocio, optimizar los recursos y establecer un modelo de gestión sostenible que impulse el crecimiento de la empresa en el sector alimentario.

Objetivos Específicos

- Analizar el mercado local de productos alimenticios saludables para identificar el potencial de demanda del kefir, los hábitos de consumo y las preferencias de los consumidores en relación con productos probióticos.
- Investigar los procesos de producción del kefir, incluyendo los insumos, las técnicas de fermentación, las normativas de calidad e higiene, y las mejores prácticas para garantizar un producto de alta calidad y con beneficios nutricionales óptimos.
- Diseñar un modelo de negocio que incluya la estructura organizativa, el análisis financiero, la estimación de costos y precios de venta, y los márgenes de rentabilidad para asegurar la sostenibilidad económica del proyecto.
- Elaborar un plan de marketing que contemple estrategias de promoción, distribución y posicionamiento del kéfir, utilizando canales de venta tradicionales y digitales para llegar al público objetivo de manera efectiva.
- Evaluar los aspectos logísticos y operativos de la comercialización del kefir, considerando la distribución en puntos de venta y la gestión de inventarios para asegurar una cadena de suministro eficiente.
- Establecer una proyección financiera que contemple los ingresos, egresos, inversiones iniciales y retorno de la inversión, con el fin de evaluar la rentabilidad del proyecto a corto y largo plazo.

Fase de Empatía incluyendo Marco Teórico

Marco Teórico

El yogur de kéfir es un producto lácteo fermentado conocido por sus beneficios probióticos y diversidad nutricional. Su creciente popularidad ha llevado a investigar sobre su producción y comercialización, centrándose en aspectos clave relacionados con su producción, propiedades funcionales y estrategias de comercialización de acuerdo a AEFY (2024).

Producción de yogur de kéfir.

La producción de yogur de kéfir se basa en el uso de granos de kéfir, una combinación simbiótica de bacterias del ácido láctico y levaduras encapsuladas en una matriz de polisacáridos. Este cultivo fermenta la leche y produce un producto rico en probióticos, ácido láctico, dióxido de carbono y compuestos bioactivos que proporcionan un perfil sensorial único (Goota, 2020).

La elaboración de yogur de kéfir incluye varias etapas (Goota, 2020):

1. Preparación de los granos de kéfir: Reactivar los granos de kéfir en leche fresca para asegurar la vitalidad de los microorganismos. La preparación demanda usar recipientes de vidrio estériles y no puede tener contacto con materiales de metal.
2. Fermentación: Se añade leche pasteurizada a los granos y se fermenta a temperatura controlada (20-25°C) durante 12 a 24 horas.
3. Filtrado y envasado. Para mantener la calidad, el grano se separa del producto final y se envasa en condiciones estériles. Factores como la calidad de la leche, la proporción de granos y las condiciones de fermentación pueden afectar la consistencia, el sabor y el contenido de probióticos del yogur de kéfir.

Beneficios nutricionales y funcionales.

El yogur de kéfir es una excelente fuente de proteínas, calcio, vitamina B y probióticos que favorecen la salud digestiva y fortalecen el sistema inmunológico. Los estudios demuestran que mejora el microbiota intestinal, reduce la inflamación y mejora la absorción de nutrientes.

Además, es bien tolerado por personas con intolerancia a la lactosa debido a la actividad de las enzimas producidas en el proceso de fermentación de acuerdo a la Asociación Española de Fabricantes de Yoyur (AEFY, 2024).

Comercialización del yogur kéfir

El mercado del yogur de kéfir sigue creciendo debido a la creciente demanda de alimentos saludables y funcionales. Los consumidores de hoy aprecian los productos naturales que no contienen conservantes y aportan beneficios para la salud según estudio de la GMI (Global Market Insights, 2024).

1. Tendencias de Consumo en Alimentos Funcionales y Naturales

- **Incremento en el Interés por la Salud Digestiva:** Según un informe de tendencias de Euromonitor para América Latina, hay un crecimiento en la demanda de alimentos funcionales y probióticos en países en desarrollo, incluyendo Ecuador, debido a una mayor conciencia de los beneficios para la salud intestinal. Este interés es especialmente evidente en grupos de consumidores jóvenes y de mediana edad que priorizan el bienestar.
- **Cambio de Preferencias hacia Productos Naturales y Orgánicos:** Existe una tendencia en el mercado ecuatoriano hacia productos sin aditivos, conservantes y orgánicos, especialmente entre consumidores de clase media y alta. Esta preferencia está impulsada en gran medida por preocupaciones de salud y por el deseo de consumir productos percibidos como "más puros" o "naturales".
- **Mayor Popularidad de Productos Veganos y Sin Lactosa:** La demanda de productos sin lactosa y de alternativas de origen vegetal también está en aumento, lo que representa una oportunidad para kéfir de agua y de origen vegetal en el segmento de consumidores que buscan evitar productos lácteos tradicionales.

2. Datos del Mercado de Alimentos Probióticos en Ecuador

- **Tamaño del Mercado y Proyecciones de Crecimiento:** Aunque no existen datos precisos para el mercado de probióticos en Ecuador, en América Latina el mercado de probióticos ha crecido aproximadamente un 8% anual y se espera que esta tendencia continúe. En Ecuador, se proyecta que los alimentos funcionales (incluyendo los

probióticos) mantendrán una tasa de crecimiento anual del 6-7% en los próximos 5 años, en línea con el crecimiento regional (Emergen Research, 2024).

- **Segmentación del Mercado:** En Ecuador, el consumo de alimentos funcionales está concentrado principalmente en áreas urbanas como Quito, Guayaquil y Cuenca, donde el nivel de ingresos y la exposición a tendencias internacionales es mayor. La mayoría de los consumidores que buscan productos probióticos pertenecen a los segmentos de clase media y alta, con ingresos que les permiten adquirir alimentos de mayor valor agregado.
- **Competencia en el Mercado:** Los productos probióticos más conocidos y consumidos en Ecuador son los yogures fortificados, seguidos por bebidas probióticas (principalmente importadas) y suplementos. Existen oportunidades para el kéfir como una alternativa menos conocida, pero que puede posicionarse como un probiótico “natural” y diferenciarse de las marcas tradicionales de yogur.

3. Factores de Demanda y Comportamiento del Consumidor

- **Preferencia por Beneficios Naturales y de Bienestar:** Los consumidores ecuatorianos buscan cada vez más alimentos que ofrezcan beneficios para la salud, especialmente en cuanto a digestión y fortalecimiento del sistema inmunológico. Esto ha llevado a una mayor demanda de alimentos probióticos naturales que ayudan a mantener un equilibrio en la microbiota intestinal.
- **Educación del Consumidor y Percepción de Valor:** Aunque los productos probióticos como el kéfir son relativamente nuevos para muchos ecuatorianos, el aumento de la educación y el acceso a la información están ayudando a que más consumidores conozcan sus beneficios. Los consumidores informados están dispuestos a pagar un precio más alto por productos que perciben como beneficiosos para su salud.
- **Influencia de las Redes Sociales y la Información Digital:** Las redes sociales están influyendo considerablemente en los hábitos de consumo de los ecuatorianos, y esto ha generado un espacio para la promoción de productos probióticos naturales. La visibilidad de productos como el kéfir se ha incrementado en plataformas digitales, impulsando la curiosidad y el interés en el consumo de probióticos.

4. Oportunidades y Desafíos para el Kéfir en el Mercado Ecuatoriano

Oportunidades:

- **Creciente Conciencia sobre la Salud Digestiva**

La creciente demanda de alimentos funcionales y saludables, impulsada por un mayor interés en la salud digestiva, presenta una oportunidad clave para el kéfir. Este producto, conocido por sus beneficios probióticos, se alinea con las tendencias globales de consumidores que buscan mejorar su bienestar intestinal. Según la Harvard T.H. Chan School of Public Health (2020), los probióticos son cada vez más populares debido a sus beneficios sobre la microbiota intestinal, lo que podría atraer a consumidores ecuatorianos interesados en mejorar su salud digestiva.

- **Preferencia por Productos Naturales y Orgánicos**

En Ecuador, al igual que en muchos países latinoamericanos, existe una tendencia creciente hacia la preferencia por alimentos naturales, sin aditivos ni conservantes artificiales. El kéfir, al ser un producto fermentado natural, puede aprovechar esta demanda. De acuerdo con un informe de la Fundación Nacional para la Alimentación (2020), el mercado de productos orgánicos y naturales sigue en expansión en América Latina, lo que representa una oportunidad para que el kéfir se posicione como una alternativa saludable frente a otros productos procesados.

- **Mercado en Expansión de Alimentos Funcionales**

Los productos probióticos y fermentados, como el kéfir, están viendo un crecimiento en mercados emergentes debido a su valor funcional. Según la FAO (2018), los productos lácteos fermentados están ganando popularidad por sus propiedades digestivas y de fortalecimiento del sistema inmunológico. Este crecimiento del mercado de alimentos funcionales en América Latina abre una oportunidad para el kéfir en Ecuador, donde la salud y el bienestar son preocupaciones cada vez mayores entre los consumidores.

Desafíos:

- **Desconocimiento del Producto**

Uno de los principales desafíos para el kéfir en Ecuador es el desconocimiento general sobre el producto. Aunque en algunas regiones del país se consumen alimentos lácteos, el kéfir no es un producto tradicional ni ampliamente conocido. Según un estudio de la Universidad San Francisco de Quito (2019), los consumidores ecuatorianos tienen una

falta de familiaridad con alimentos fermentados como el kéfir, lo que podría dificultar su aceptación inicial.

- **Altos Costos de Producción**

El proceso de producción del kéfir, que involucra cultivos específicos y condiciones de almacenamiento estrictas, puede resultar costoso. Esto podría trasladarse a precios más altos para el consumidor, lo que limitaría su accesibilidad en un mercado sensible al precio. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (2018), los costos asociados con la producción y distribución de productos fermentados pueden ser un obstáculo significativo para su adopción en mercados sensibles a los precios.

- **Desafíos en la Cadena de Distribución**

El kéfir, como producto lácteo, necesita ser transportado y almacenado en condiciones de refrigeración adecuadas para garantizar su frescura y propiedades probióticas. La infraestructura de distribución en algunas áreas de Ecuador puede no estar totalmente equipada para manejar este tipo de productos, lo que limita su disponibilidad en todo el país. Según la FAO (2020), las dificultades logísticas son una barrera importante en la distribución de productos lácteos fermentados en regiones con infraestructura limitada.

Características y necesidades del segmento

Características

1. Demográfica en Ecuador:

- Edad: 25-55 años, personas preocupadas por su salud. Género: masculino y femenino (la mujer tiene un ligero sobrepeso por motivos de salud y bienestar).
- Nivel socioeconómico: medio a alto (personas con poder adquisitivo para adquirir productos de alta calidad).

2. Geográfica en Ecuador:

- Ubicación: Zona urbana con supermercados y tiendas especializadas.
- Tendencia: Ciudades que promueven estilos de vida saludables. En nuestro análisis, las principales ciudades son: Quito, Guayaquil y Cuenca

3. Estadísticas psicológicas:

- Intereses: Salud y bienestar, alimentos naturales, fitness y cuidado personal.
- Valores: Prefieren productos sostenibles, naturales y que protejan el medio ambiente.

- Hábitos de consumo: Comprador frecuente de productos lácteos saludables.
- Lealtad: La lealtad es alta cuando experimentan beneficios reales para la salud.
- Sensibilidad al precio: disposición a pagar más por la calidad y los beneficios.

Necesidades

1. Funcionalidad:

El segmento objetivo busca productos que no solo sean deliciosos, sino que también aporten beneficios funcionales para la salud.

- Salud digestiva: La creciente preocupación por la salud intestinal ha impulsado la demanda de alimentos ricos en probióticos. El kéfir, conocido por contener una amplia variedad de microorganismos beneficiosos, se convierte en una opción ideal para quienes buscan mejorar la flora intestinal y prevenir problemas digestivos como el síndrome de intestino irritable o la inflamación.

Los consumidores valoran productos que respalden su sistema inmunológico, una ventaja adicional de los probióticos presentes en el kéfir.

- Alineación con hábitos dietéticos: El segmento valora productos bajos en azúcar, con una percepción saludable, adecuados tanto para quienes buscan perder peso como para quienes desean mantenerlo.

El alto contenido de proteínas del kéfir lo hace atractivo para deportistas y personas activas que buscan recuperar energía y construir masa muscular. Los consumidores interesados en obtener más calcio para la salud ósea encuentran en el kéfir un aliado natural.

2. Aspectos emocionales:

El kéfir no solo se percibe como un alimento funcional, sino que también apela a las emociones y el bienestar personal del consumidor.

- Bienestar integral: Las personas esperan que consumir kéfir les ayude a sentirse bien tanto física como emocionalmente. Esto incluye una sensación de satisfacción por hacer elecciones alimenticias que promueven la salud y el autocuidado. La asociación entre el kéfir y el cuidado personal refuerza el mensaje de bienestar, proyectando una imagen de vitalidad, felicidad y equilibrio emocional.
- Placer sin culpa: El kéfir brinda una experiencia gustativa rica, que permite disfrutar de un alimento saludable sin la sensación de estar sacrificando sabor o placer.

3. Redes sociales y tendencias:

En una era de alta conectividad, las decisiones de compra están influenciadas por el impacto de las redes sociales y las tendencias de consumo consciente.

- Adaptación al estilo de vida saludable: Los consumidores buscan productos que complementen su estilo de vida activo y saludable, y que puedan ser compartidos en redes sociales como parte de su identidad personal. Esto incluye presentaciones modernas, mensajes claros sobre los beneficios para la salud y envases atractivos que destaquen en plataformas digitales. Asociar el kéfir con una alimentación consciente y equilibrada fortalece su atractivo para consumidores interesados en llevar una vida saludable y alineada con valores sostenibles.
- Prueba social: Las publicaciones sobre kéfir en redes sociales, recetas innovadoras y testimonios positivos de influencers o consumidores refuerzan su relevancia. Esta tendencia fomenta la exploración y adopción del producto por parte de nuevos clientes interesados en las últimas innovaciones alimenticias.

4. Aspectos económicos:

El segmento busca equilibrio entre calidad, practicidad y precio.

- Envases prácticos: Los consumidores valoran envases funcionales que se adapten a su ritmo de vida. Por ejemplo, presentaciones individuales, formatos reutilizables y envases que faciliten el consumo en movimiento. La sostenibilidad de los envases es un aspecto adicional, ya que muchos consumidores valoran productos que sean ecológicos y responsables con el medio ambiente.
- Precio competitivo: Aunque están dispuestos a pagar un poco más por los beneficios funcionales del kéfir, el precio debe mantenerse en un rango competitivo frente a otros productos lácteos funcionales como yogures enriquecidos o leches fermentadas. Promociones, descuentos y programas de fidelización pueden ser factores importantes para atraer y retener clientes sensibles al precio.

5. Otras consideraciones:

- Variedad y personalización: Ofrecer diferentes sabores, opciones sin lactosa o con edulcorantes naturales (como stevia o miel), así como alternativas veganas basadas en kéfir de agua o coco, permite atender las necesidades de diversos subsegmentos.

Buyer Persona

El Buyer Persona en este caso se trata de una mujer de edad entre 25 y 55 años de edad, de clase media alta, que viva en Quito, y está en constante búsqueda de alimentación saludable:

- Compra en mercados locales y supermercados grandes.
- Sigue cuentas de nutrición y fitness en Instagram.
- Busca mejorar la alimentación de su familia, priorizando alimentos funcionales.

Está dispuesta a probar productos innovadores si son naturales y tienen respaldo de estudios.

Figura 1

Buyer Persona



Mapa de Empatía

El mapa de empatía es una herramienta clave para comprender mejor a los consumidores potenciales y diseñar estrategias efectivas de comercialización. Este mapa refleja lo que piensa, siente, dice y hace el cliente ideal.

1. ¿Qué piensa y siente?

- Pensamientos:
 - "Quiero mejorar mi salud digestiva con opciones naturales."
 - "Necesito productos saludables que se ajusten a mi estilo de vida."
 - "Estoy buscando alimentos con menos azúcar y más beneficios probióticos."
- Sentimientos:
 - Curiosidad por probar algo nuevo pero dudas sobre el sabor.
 - Preocupación por la calidad y naturalidad del producto.
 - Satisfacción al consumir algo que cuida su salud.

2. ¿Qué ve?

- Entorno:
 - Publicidad de productos funcionales (yogures probióticos, kombucha).
 - Influencers y amigos promoviendo hábitos saludables.
 - Opciones en supermercados con etiquetas de "natural" o "orgánico".
- Problemas:
 - Poca información sobre qué es el kéfir y cómo usarlo.
 - Competencia visual de otros productos similares.

3. ¿Qué escucha?

- De los demás:
 - Nutricionistas y médicos que recomiendan alimentos probióticos.
 - Amigos o familiares que han probado kéfir y hablan de sus beneficios.
 - Publicidad sobre otros productos lácteos funcionales que compiten en el mercado.
- Mensajes clave:
 - "El kéfir ayuda a mejorar la digestión."
 - "Es una opción natural para fortalecer el sistema inmune."

4. ¿Qué dice y hace?

- Comportamientos:
 - Compra productos naturales o funcionales, aunque a veces los abandona si no le gusta el sabor.
 - Lee etiquetas para entender los ingredientes y beneficios.

- Prueba nuevos alimentos recomendados por conocidos o vistos en redes sociales.
- Frases comunes:
 - "¿Es realmente efectivo para la digestión?"
 - "¿Cómo se toma el kéfir y con qué puedo combinarlo?"
 - "¿Es mejor que un yogur probiótico?"

5. ¿Qué le duele?

- Frustraciones:
 - No encontrar kéfir fácilmente en tiendas locales.
 - Preocupación por el costo en comparación con otros productos.
 - Miedo a que el sabor sea muy fuerte o extraño.
- Miedos:
 - Comprar algo que no le guste y desperdiciarlo.
 - Que el kéfir no cumpla con las expectativas de beneficios saludables.

6. ¿Qué espera y necesita?

- Deseos:
 - Una opción saludable y práctica que se ajuste a su rutina.
 - Información clara sobre el kéfir, sus beneficios y cómo consumirlo.
 - Sabor agradable y opciones variadas (natural, con frutas, sin azúcar).
- Necesidades:
 - Confianza en la calidad y naturalidad del producto.
 - Un precio competitivo que justifique los beneficios.
 - Acceso fácil en tiendas locales o plataformas digitales.

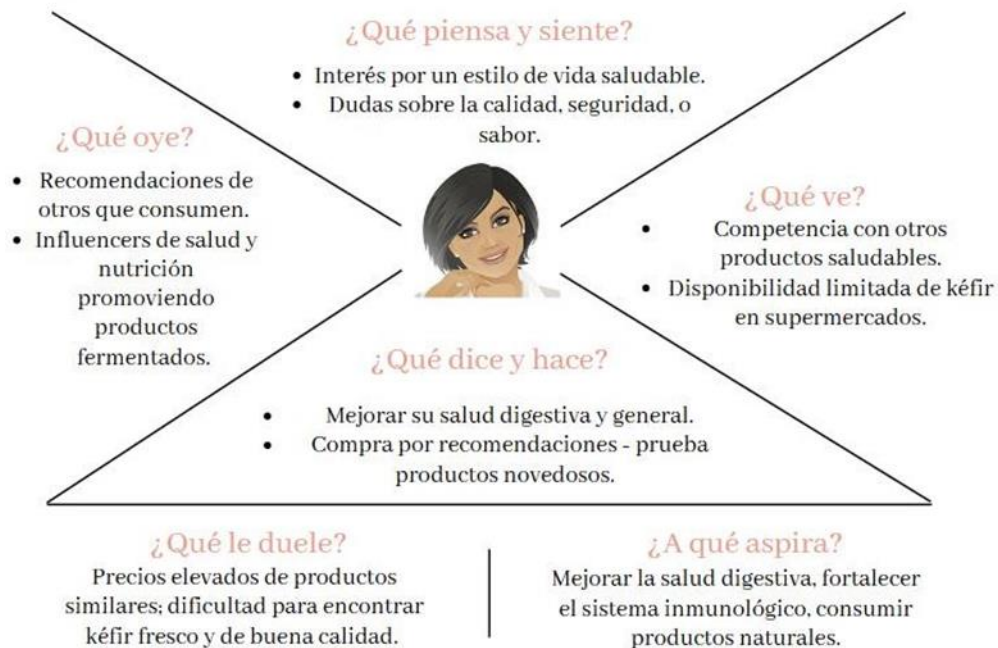
Conclusión del Mapa de Empatía

El consumidor ideal para kéfir es alguien interesado en su salud y bienestar, abierto a probar nuevos alimentos funcionales, pero que necesita información clara, accesibilidad y confianza en el producto. Una estrategia centrada en educación, degustaciones y variedad de opciones será clave para superar barreras iniciales y consolidar la presencia del kéfir en el mercado.

Figura 2

Mapa de Empatía

Mapa De Empatía



Identificación de la problemática

Problemas del Segmento

1. Desconocimiento sobre el producto y sus beneficios. Muchas personas no saben qué es el kéfir ni entienden sus beneficios para la salud. Esto limita el interés inicial y la intención de compra.
2. Acceso limitado a productos frescos y de calidad. Existe una baja disponibilidad de kéfir en mercados locales o supermercados, lo que dificulta que los consumidores lo encuentren fácilmente.
3. Percepción de precios elevados en productos similares. Los consumidores pueden considerar que los productos fermentados y saludables, como el kéfir, tienen un precio alto, lo que podría ser un obstáculo para su adquisición.

4. Falta de guías o sugerencias de uso. Los clientes podrían no saber cómo consumir kéfir, en qué cantidades o cómo integrarlo en su dieta diaria, lo que puede desincentivar su compra.
5. Percepción de sabor y textura. Algunas personas consideran que el sabor del kéfir es demasiado ácido o la textura poco agradable, especialmente si no están acostumbradas a productos fermentados. Impacto: Esto puede reducir la tasa de conversión de compradores potenciales, especialmente en segmentos menos abiertos a probar alimentos nuevos. Solución: Ofrecer variedades saborizadas (frutas naturales, endulzantes bajos en calorías) o combinaciones que suavicen el sabor y atraigan a un público más amplio.

Selección del problema con mayor oportunidad de negocio

Falta de conocimiento sobre el producto

1. El Problema: Desconocimiento sobre el Producto y sus Beneficios

1. **Descripción del problema:** El desconocimiento sobre qué es el kéfir y sus beneficios para la salud impide que muchas personas se interesen o decidan comprarlo. El kéfir es un alimento fermentado, generalmente a base de leche o agua, conocido por sus propiedades probióticas, pero aún no es tan familiar para muchas personas. Esto crea una barrera de entrada para los consumidores.
2. **Consecuencia para el negocio:** Este desconocimiento genera una falta de interés en la compra del producto. Los consumidores no tienen información clara sobre cómo el kéfir puede mejorar su salud, lo que reduce la demanda del producto en el mercado.

2. Oportunidad de Negocio: Superar el Desconocimiento

3. **Educación y Concientización:** El desconocimiento es, en muchos casos, una oportunidad para quienes pueden brindar información y valor agregado. Una estrategia eficaz sería educar a los consumidores sobre qué es el kéfir, cómo se consume y sus beneficios para la salud (por ejemplo, mejorar la digestión, fortalecer el sistema inmunológico, entre otros).
4. **Marketing de Contenidos y Estrategias Digitales:** Utilizar plataformas digitales (redes sociales, blogs, videos tutoriales) para difundir el conocimiento sobre el producto puede ser una forma efectiva de llegar al público objetivo. La creación de contenido

atractivo y didáctico puede atraer la atención de consumidores que aún no conocen el producto o sus beneficios.

5. **Colaboración con Profesionales de la Salud:** Aliarse con nutricionistas, dietistas y médicos podría ser una forma poderosa de generar confianza y credibilidad. Estos profesionales pueden respaldar los beneficios del kéfir y recomendarlo como parte de una dieta equilibrada.
6. **Desarrollo de Productos Derivados o Innovadores:** En caso de que el desconocimiento persista debido a la percepción de que el kéfir es un producto difícil de consumir o "raro", una alternativa sería desarrollar productos derivados del kéfir que se adapten mejor al gusto o necesidades del consumidor (bebidas, yogures, batidos). Esto podría facilitar su inclusión en la vida diaria de las personas.

3. Beneficios de Atender este Problema

7. **Aumento de la Demanda:** Al eliminar el desconocimiento y educar al consumidor sobre los beneficios del kéfir, se podría generar un aumento en la demanda del producto. La educación adecuada puede ayudar a que los consumidores lo vean como una opción válida dentro de su dieta diaria.
8. **Fidelización del Cliente:** Ofrecer valor añadido en términos de conocimiento y salud puede generar una relación de confianza con los clientes. Si los consumidores perciben que el producto es realmente beneficioso para su salud y conocen su valor, es más probable que se conviertan en clientes leales.
9. **Ventaja Competitiva:** Si una marca se posiciona como líder en educación sobre los beneficios del kéfir, puede diferenciarse de sus competidores, capturando un segmento del mercado que está buscando productos saludables, naturales y funcionales.

4. Estrategias para Capturar la Oportunidad

10. **Campañas de Publicidad Informativa:** Lanzar campañas publicitarias centradas en educar a los consumidores sobre los beneficios del kéfir. Esto podría incluir testimonios de usuarios satisfechos, explicaciones de expertos en salud, o datos científicos que respalden las afirmaciones sobre el producto.
11. **Demostraciones y Catas de Productos:** Organizar eventos en supermercados o tiendas especializadas, donde los consumidores puedan probar el producto, recibir información y despejar dudas sobre el consumo del kéfir.

- 12. Promociones de Introducción:** Ofrecer descuentos o promociones para nuevos consumidores que se atrevan a probar el producto, lo que puede reducir la barrera psicológica de la compra.

El desconocimiento sobre el kéfir y sus beneficios representa una clara oportunidad de negocio para aquellas empresas dispuestas a invertir en educación y marketing. La clave para aprovechar esta oportunidad es transformar la falta de conocimiento en una ventaja competitiva mediante la creación de contenido valioso, la colaboración con expertos en salud, y el uso de estrategias de marketing que informen y sensibilicen a los consumidores sobre los beneficios de este producto. Esta estrategia no solo aumentará la demanda de kéfir, sino que también contribuirá a la fidelización de los clientes y a una mayor presencia en el mercado.

Propuesta preliminar (fase 3 ideación – innovación e impacto social)

La propuesta se centra en el desarrollo y comercialización de un kéfir innovador, alineado con las tendencias de salud y sostenibilidad, y con un enfoque de impacto social en Ecuador.

- **Innovación en el Producto:**
 - Variedad y Personalización: Introducción de kéfir en sabores tradicionales y exóticos, con opciones sin lactosa, endulzantes naturales y versiones veganas (kéfir con frutas), adaptándose a diversas preferencias y necesidades dietéticas.
 - Presentación Práctica y Sostenible: Uso de envases reciclables o biodegradables que faciliten el consumo diario, incluyendo formatos portátiles ideales para estilos de vida activos.
- **Impacto Social:**
 - Apoyo a Agricultores Locales: La producción empleará insumos de calidad provenientes de pequeños agricultores locales, fortaleciendo las economías rurales y promoviendo prácticas agrícolas sostenibles.
 - Generación de Empleo: El proyecto priorizará la contratación de mujeres y jóvenes de comunidades vulnerables, impulsando su capacitación en técnicas de producción, comercialización y gestión empresarial.
- **Educación y Conciencia Alimentaria:**
 - Campañas educativas para informar sobre los beneficios del kéfir y su impacto en la salud digestiva y el bienestar general.

- Colaboración con escuelas y comunidades para promover hábitos de alimentación saludable.
- Sostenibilidad y Economía Circular:
 - El proyecto integrará prácticas sostenibles en toda la cadena de valor, desde el abastecimiento de materias primas hasta el reciclaje de envases, reduciendo la huella ambiental y fomentando la responsabilidad ecológica.

Con esta propuesta, se busca posicionar al kéfir no solo como un alimento funcional y nutritivo, sino como un motor de cambio social y medioambiental, ofreciendo un producto innovador que beneficie tanto a los consumidores como a las comunidades involucradas en su producción.

- Acceso limitado a productos frescos y de calidad. Existe una baja disponibilidad de kéfir en mercados locales o supermercados, lo que dificulta que los consumidores lo encuentren fácilmente.
- Percepción de precios elevados en productos similares. Los consumidores pueden considerar que los productos fermentados y saludables, como el kéfir, tienen un precio alto, lo que podría ser un obstáculo para su adquisición.
- Falta de guías o sugerencias de uso. Los clientes podrían no saber cómo consumir kéfir, en qué cantidades o cómo integrarlo en su dieta diaria, lo que puede desincentivar su compra.
- Percepción de sabor y textura. Algunas personas consideran que el sabor del kéfir es demasiado ácido o la textura poco agradable, especialmente si no están acostumbradas a productos fermentados. Impacto: Esto puede reducir la tasa de conversión de compradores potenciales, especialmente en segmentos menos abiertos a probar alimentos nuevos. Solución: Ofrecer variedades saborizadas (frutas naturales, endulzantes bajos en calorías) o combinaciones que suavicen el sabor y atraigan a un público más amplio.

Idea de Negocio

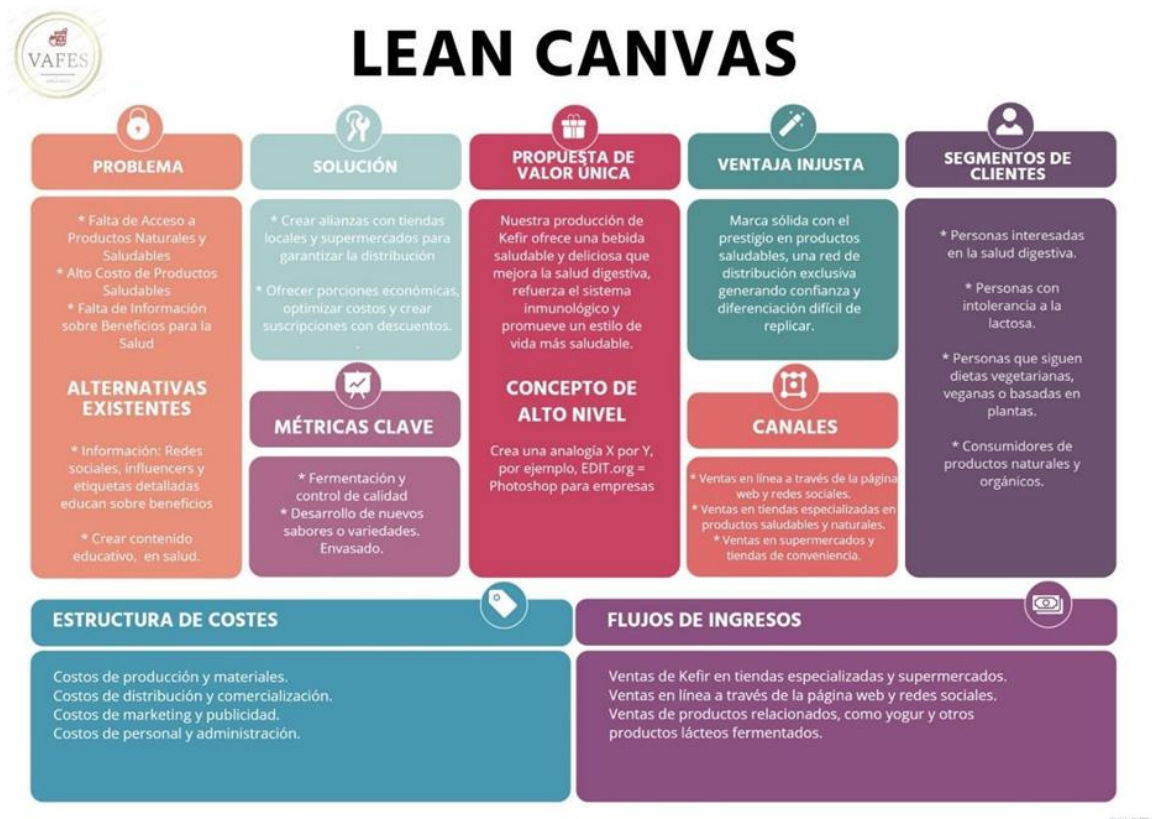
Lean Canvas

El modelo Lean Canvas presentado se centra en la producción y venta de kéfir, una bebida fermentada natural que mejora la salud digestiva refuerza el sistema inmune y promueve un estilo de vida saludable. Está dirigido a personas con interés en la salud digestiva, intolerancia a la lactosa, que siguen dietas vegetarianas, veganas o basadas en plantas, y a consumidores de productos naturales y orgánicos. La relación con los clientes se basa en la fidelización, el boca a boca y la repetición de compra, mientras que los canales de venta incluyen plataformas en línea, tiendas especializadas, supermercados y tiendas de conveniencia.

Entre los socios clave se encuentran proveedores, distribuidores, expertos en marketing, organismos certificadores y especialistas en sostenibilidad. Las actividades principales incluyen la fermentación, el desarrollo de nuevos sabores y el envasado, apoyadas por recursos clave como expertos en producción, un equipo de marketing y ventas, y un servicio al cliente eficiente. Los costos abarcan la producción, distribución, comercialización, marketing y administración, mientras que los ingresos provienen de las ventas de kéfir en diferentes canales y de productos relacionados como yogur y otros lácteos fermentados. Este modelo pone énfasis en la salud, la sostenibilidad y la conexión directa con un público consciente.

Figura 3

LEAN Canvas



Prototipaje 1.0

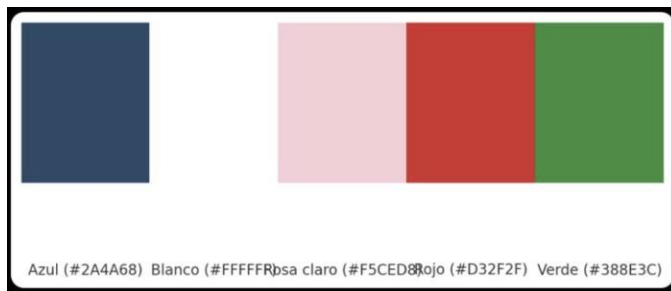
Primera opción de prototipo

1. Colorimetría y paleta de colores:
 - Colores identificados:
 - ✓ Azul (#2A4A68): Utilizado para la tipografía principal del diseño (“Kéfir” y otros textos en negrita).
 - ✓ Blanco (FFFFFF): Fondo del diseño, asociado con limpieza y pureza.
 - ✓ Rosa claro (aproximado a #F5CED8): Fondo con tono pastel, crea una sensación suave y amigable.
 - ✓ Rojo (#D32F2F): Asociado con las fresas, indica frescura y naturalidad.
 - ✓ Verde (#388E3C): Hojas de las fresas, simbolizan salud y conexión con lo natural.
 - Razón de los colores:
 - ✓ Azul (#2A4A68): Da un aire de confianza, frescura y calidad al producto. Refuerza la idea de un producto natural y saludable.

- ✓ Rosa pastel: Aporta suavidad, armonía y un toque moderno que conecta con un público joven.
- ✓ Rojo y verde (de las fresas): Refuerzan el sabor del producto (fresa) y dan un contraste natural, atrayendo visualmente.

Figura 4

Paleta de Colores



2. Tipografía:

- Aleo: Usada para títulos o encabezados destacados. Es moderna, clara y profesional. Su elegancia combina con el posicionamiento del producto como saludable y premium.
- De Valencia: Tipografía sans-serif alta y estrecha. Su diseño limpio resalta elementos específicos del producto y aporta un estilo contemporáneo.
- Razón de las tipografías:
- Aleo: Refuerza la sofisticación y calidad. Es fácil de leer, ideal para destacar el nombre del producto.
- De Valencia: Su estilo minimalista y elegante da un aire moderno que conecta con el diseño visual del empaque.

Figura 5

Prototipo



Figura 6

Prototipo 2



Análisis del Macroentorno – PESTEL

1. Políticos

- Subvenciones y políticas agrícolas: En Ecuador, el gobierno fomenta la producción agrícola a través de programas como el "Plan Nacional de Desarrollo Agropecuario", lo que podría facilitar el acceso a la leche como insumo clave. Sin embargo, las políticas de subsidios a insumos agrícolas han enfrentado inestabilidad, afectando a productores locales.
- Regulaciones alimentarias: La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) regula estrictamente los alimentos procesados, exigiendo el cumplimiento de normativas de etiquetado, inocuidad y calidad. Esto implica un reto para pequeñas empresas que deseen comercializar yogur kéfir.
- Tratados comerciales: La adhesión de Ecuador a acuerdos como el Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea facilita la importación de equipos y tecnologías, pero también abre el mercado a competidores internacionales.
- Estabilidad política: Aunque Ecuador ha experimentado periodos de estabilidad, los recientes conflictos sociales y políticos pueden generar incertidumbre para inversiones de largo plazo.

2. Económicos

- Poder adquisitivo: La demanda de productos premium como el yogur kéfir está restringida a consumidores de clase media y alta, principalmente en zonas urbanas como Quito, Guayaquil y Cuenca. Esto limita su penetración en mercados rurales.
- Inflación y costos de insumos: Los costos de producción están sujetos a la inflación, particularmente en sectores clave como el transporte y la energía, que han mostrado incrementos significativos en los últimos años.
- Crecimiento del mercado: La creciente popularidad de alimentos funcionales en el mercado ecuatoriano, impulsada por la conciencia sobre la salud, representa una oportunidad, especialmente en supermercados y tiendas naturistas.
- Competencia internacional: Productos importados, como yogures probióticos de marcas extranjeras, pueden ofrecer precios competitivos, aunque enfrentan altos aranceles de importación.

3. Sociales

- Tendencias de salud y bienestar: La población ecuatoriana está cada vez más interesada en alimentos saludables debido al aumento de enfermedades crónicas como la diabetes y la obesidad, lo que favorece la aceptación del kéfir.
- Cambio en los hábitos de consumo: Los consumidores urbanos buscan productos naturales y mínimamente procesados, alineándose con las propiedades del yogur kéfir.
- Educación del consumidor: Es necesario un esfuerzo de marketing para informar sobre los beneficios del kéfir, ya que este producto no es ampliamente conocido en el país. Campañas educativas podrían ser esenciales para su posicionamiento.
- Demografía: La población envejecida y los consumidores interesados en la salud digestiva, como jóvenes adultos y mujeres embarazadas, representan segmentos potenciales de mercado.

4. Tecnológicos

- Innovación en producción: En Ecuador, existen iniciativas para modernizar la industria alimentaria. Equipos especializados para la fermentación del kéfir podrían mejorar la eficiencia de producción.
- E-commerce: El auge de plataformas digitales y redes sociales en el país brinda una oportunidad para la comercialización directa del yogur kéfir, especialmente en regiones con menor acceso a tiendas físicas.

- Investigación y desarrollo: Colaborar con universidades locales para validar científicamente los beneficios del kéfir puede reforzar su aceptación en el mercado.
- Automatización: Aunque las PYMEs en Ecuador enfrentan limitaciones financieras, adoptar tecnologías básicas de automatización puede mejorar la calidad y la competitividad.

5. Ecológicos

- Sostenibilidad: Los consumidores ecuatorianos, especialmente los jóvenes, prefieren productos sostenibles. Usar envases biodegradables o de vidrio retornable podría ser una ventaja.
- Disponibilidad de recursos naturales: La calidad de la leche depende del manejo del ganado y de factores climáticos. Cambios en el clima, como sequías, podrían afectar la producción.
- Certificaciones ecológicas: Obtener sellos como "orgánico" o "producción sostenible" podría ser un diferenciador competitivo en mercados locales y de exportación.
- Huella de carbono: Reducir emisiones en transporte y procesos productivos alinearía al producto con las demandas de sostenibilidad del consumidor.

6. Legales

- Normativas de etiquetado: En Ecuador, ARCSA exige etiquetas claras sobre contenido nutricional y beneficios específicos. Por ejemplo, el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 022 regula alimentos preenvasados y es aplicable al kéfir.
- Regulaciones alimentarias: Además de cumplir estándares internacionales como el Codex Alimentarius, los productos locales deben pasar controles de calidad de ARCSA, lo que implica trámites rigurosos.
- Propiedad intelectual: Registrar la marca y el diseño del empaque en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) protege al producto de posibles plagios.
- Restricciones a publicidad: En Ecuador, el uso de términos como "probiótico" en publicidad debe estar respaldado por evidencia científica registrada ante ARCSA. No cumplir con esto puede generar sanciones.

Figura 7

Análisis PESTEL



Análisis del Microentorno – 5 Fuerzas de Porter

1. Amenaza de nuevos competidores

- La entrada de nuevos actores en el mercado de yogur kéfir es moderada, ya que la tecnología necesaria para su producción no presenta barreras significativas. Sin embargo, en Ecuador, algunas marcas como Vive Kéfir y Kéfir Andino ya se han posicionado, lo que dificulta la entrada para nuevos competidores sin diferenciación sólida.

- La diferenciación de marca resulta esencial. Marcas ya consolidadas con buena reputación, tanto a nivel nacional como regional, disfrutan de una ventaja competitiva frente a los nuevos entrantes.
- Aunque los costos iniciales para la maquinaria y certificaciones pueden ser moderados, la inversión en estrategias de marketing y la construcción de una red de distribución eficiente requieren recursos significativos.
- El creciente interés por los alimentos probióticos en Ecuador atrae a nuevos competidores, lo que incrementa la presión en el mercado.
- Conclusión: La amenaza de nuevos competidores es moderada debido a las barreras regulatorias, la necesidad de inversión en diferenciación y el posicionamiento de marcas ya establecidas en el mercado ecuatoriano.

2. Poder de negociación de los proveedores

- La leche, el principal insumo del yogur kéfir, es altamente demandada en Ecuador por diversos sectores. Si los productores lácteos están concentrados en pocas empresas, tienen mayor capacidad de influir en los precios. Además, los cultivos probióticos especializados son menos comunes en el país, lo que otorga mayor poder a los proveedores que los ofrecen.
- Las alternativas de insumos son limitadas, especialmente si se busca cumplir con estándares de calidad, como el uso de leche orgánica o fermentos certificados.
- Establecer acuerdos de suministro a largo plazo con proveedores locales puede ser una estrategia para mitigar la dependencia.
- Conclusión: El poder de negociación de los proveedores en Ecuador es moderado a alto, especialmente para los insumos especializados y aquellos que cumplen con estándares premium.

3. Poder de negociación de los compradores

- El yogur kéfir, al ser un producto de nicho con beneficios probióticos específicos, puede generar lealtad entre consumidores interesados en productos funcionales. Sin embargo, su diferenciación y percepción de valor son determinantes para limitar el poder de negociación de los clientes.
- En Ecuador, los consumidores conscientes de la salud están dispuestos a pagar precios más altos por productos de calidad, pero esto depende de la saturación del mercado con opciones más económicas.

- Con el auge del comercio electrónico, los consumidores tienen acceso a mayor información y pueden comparar productos y precios fácilmente, lo que incrementa su poder de negociación si perciben alternativas equivalentes.
- Conclusión: El poder de negociación de los compradores es moderado y está condicionado a la capacidad de diferenciación del producto y la percepción del valor agregado.

4. Amenaza de productos sustitutos

- Entre los sustitutos directos en Ecuador se encuentran el yogur tradicional y bebidas lácteas funcionales. Aunque productos como kombucha comienzan a tener presencia, su comercialización aún es limitada en el mercado ecuatoriano.
- Los sustitutos indirectos incluyen alimentos saludables como avena, jugos naturales y productos veganos, que pueden satisfacer necesidades similares en términos de bienestar y salud.
- Los costos de cambio para los consumidores son bajos, ya que pueden optar por otras alternativas funcionales sin mayores barreras.
- Conclusión: La amenaza de productos sustitutos es alta, dado el amplio rango de alternativas funcionales disponibles en Ecuador y la baja fidelidad del consumidor cuando existen opciones comparables.

5. Rivalidad entre competidores existentes

- El nivel de competencia en el mercado de alimentos funcionales en Ecuador es elevado. Marcas como La Holandesa y Vive Kéfir ya han incursionado en este segmento, lo que genera una intensa lucha por la participación de mercado.
- La diferenciación de producto es clave y abarca aspectos como el sabor, la presentación y beneficios adicionales, como certificaciones orgánicas, opciones veganas o productos bajos en lactosa. Esto puede influir directamente en las decisiones de compra de los consumidores ecuatorianos.
- Conclusión: La rivalidad entre competidores existentes es alta, debido al crecimiento del mercado de alimentos funcionales y la necesidad de innovar constantemente para destacar en un segmento competitivo y en expansión. }

Figura 8

Las 5 Fuerzas de Porter



FODA cruzado

El FODA cruzado del yogur Kéfir permite identificar estrategias clave al comparar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

FORTALEZAS

1. Producto innovador y saludable: El kéfir se posiciona como un alimento funcional con alto valor nutricional y beneficios probióticos, alineado con las tendencias de salud y bienestar.
2. Enfoque en la calidad y cumplimiento normativo: Investigación detallada de procesos de producción, normativas de calidad e higiene para garantizar un producto confiable y competitivo.
3. Potencial de diferenciación en el mercado local: Poca oferta de productos probióticos en el mercado, lo que permite ocupar un nicho con una propuesta clara y específica.

DEBILIDADES

1. Adaptación al mercado especializado: Entrada en una industria alimentaria con una curva de aprendizaje para entender las tendencias y requerimientos del consumidor.
2. Alta inversión inicial: Requiere financiamiento significativo para equipos de fermentación, insumos y estrategias de marketing eficaces.
3. Limitación en infraestructura logística: Gestión inicial de inventarios, almacenamiento y distribución puede ser un reto operativo.

OPORTUNIDADES

1. Tendencia creciente hacia lo saludable: Los consumidores buscan cada vez más alimentos que mejoren su salud, abriendo un mercado en crecimiento para el kéfir.
2. Canales de venta digitales en expansión: Uso de e-commerce y marketing digital para llegar al público objetivo de manera directa y eficiente.
3. Educación del consumidor: Existe la oportunidad de informar sobre los beneficios del kéfir, lo que puede generar fidelidad y mayor demanda.

AMENAZAS

1. Competencia directa e indirecta: Presencia de otros productos probióticos en el mercado, así como alternativas saludables ya posicionadas.
2. Variabilidad de costos en insumos: Factores externos, como el aumento del precio de insumos clave (leche o cultivos probióticos), pueden impactar los márgenes de ganancia.
3. Cambios en el entorno económico: Reducción del poder adquisitivo de los consumidores puede limitar el acceso a productos premium como el kéfir.

FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

1. Estrategia de posicionamiento como líder en salud
Fortaleza 1 + Oportunidad 1
✓ “Utilizar el valor nutricional y los beneficios probióticos del kéfir para posicionarlo como un referente en alimentos funcionales y saludables”.
Aprovechar la tendencia creciente hacia lo saludable, esta estrategia busca promocionar el kéfir como una opción esencial para aquellos consumidores que buscan mejorar su

bienestar. A través de campañas educativas y promociones, se puede resaltar cómo el producto responde a las preocupaciones de salud y nutrición.

2. Estrategia de expansión digital y marketing dirigido

Fortaleza 2 + Oportunidad 2

- ✓ “Implementar canales de venta digitales y marketing enfocado para destacar la calidad y confiabilidad del producto”.

Aprovechando la expansión de los canales de venta digitales, se puede crear una plataforma de e-commerce robusta que resalte el cumplimiento normativo y la calidad del producto. Esto permitirá llegar de manera eficiente al público objetivo, destacando la confiabilidad y el valor del kéfir a través de una comunicación constante sobre sus beneficios probióticos.

3. Estrategia de educación y fidelización del consumidor

Fortaleza 3 + Oportunidad 3

- ✓ “Lanzar campañas educativas sobre los beneficios del kéfir, enfocadas en crear conciencia sobre su valor nutricional y establecer una base de consumidores leales”.

Aprovechando la oportunidad de educar al consumidor, se pueden desarrollar contenidos digitales, talleres y promociones para explicar los beneficios del kéfir. Esto no solo incrementará el conocimiento de la marca, sino que también fortalecerá la lealtad de los clientes al demostrar un compromiso con su salud y bienestar.

FORTALEZAS Y AMENAZAS

1. Estrategia de diferenciación a través de la educación y marketing digital

Fortaleza 3 + Amenaza 1

- ✓ "Aprovechar la oferta limitada de productos probióticos mediante campañas educativas sobre los beneficios del kéfir, y fortalecer el marketing digital para posicionarse como la opción más saludable frente a competidores directos e indirectos."

Dado el bajo nivel de oferta de productos probióticos en el mercado, se puede implementar una estrategia de diferenciación centrada en la educación del consumidor. A través de marketing digital, el proyecto puede generar conciencia sobre las ventajas del kéfir frente a alternativas, destacando sus beneficios probióticos y de salud.

2. Estrategia de optimización de costos y alianzas con proveedores

Fortaleza 2 + Amenaza 2

- ✓ "Establecer acuerdos con proveedores clave para garantizar precios estables y reducir la variabilidad de los costos de insumos."

Al aprovechar el enfoque en calidad y normativas, se pueden establecer alianzas estratégicas con proveedores de materias primas para asegurar precios competitivos a largo plazo. Esto ayudará a mitigar la amenaza de los cambios en los costos de insumos clave, como la leche o cultivos probióticos, y garantizar márgenes de ganancia saludables.

3. Estrategia de segmentación de mercado y enfoque en productos accesibles

Fortaleza 1 + Amenaza 3

- ✓ "Desarrollar una línea de productos más accesibles o formatos económicos, manteniendo los beneficios nutricionales, para enfrentar los cambios en el poder adquisitivo de los consumidores."

A pesar de ser un producto premium, se puede aprovechar su valor nutricional y la tendencia hacia lo saludable para ofrecer opciones más accesibles que conserven los beneficios del kéfir. Esto ayudaría a mitigar la amenaza de una posible caída en el poder adquisitivo, al mismo tiempo que se mantiene la esencia del producto como saludable y funcional.

DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES

1. Estrategia de colaboración con expertos y asociaciones del sector

Debilidad 1 + Oportunidad 3

- ✓ "Establecer alianzas con expertos del sector alimentario y asociaciones relacionadas para acelerar la adaptación al mercado especializado y educar al consumidor."

Aprovechando la oportunidad de educar al consumidor sobre los beneficios del kéfir, esta estrategia busca mitigar la debilidad de la adaptación al mercado al colaborar con instituciones y expertos. Estas alianzas pueden facilitar el aprendizaje de las tendencias y los requerimientos del consumidor, mientras se crea contenido educativo para aumentar la conciencia sobre el producto.

2. Estrategia de financiamiento a través de inversionistas o crowdfunding

Debilidad 2 + Oportunidad 1

- ✓ "Buscar fuentes de financiamiento alternativas, como inversionistas o crowdfunding, aprovechando el creciente interés en productos saludables para cubrir la alta inversión inicial."

La tendencia creciente hacia lo saludable abre una excelente oportunidad para atraer inversionistas interesados en el sector alimenticio. Usar plataformas de crowdfunding o asociaciones con inversionistas del sector puede ayudar a cubrir los altos costos iniciales de producción y marketing, alineándose con la demanda de productos saludables.

3. Estrategia de optimización de logística mediante tecnología digital
Debilidad 3 + Oportunidad 2

- ✓ "Implementar soluciones logísticas basadas en plataformas digitales para mejorar la gestión de inventarios y distribución, aprovechando el crecimiento de los canales de venta en línea."

La expansión de los canales de venta digitales ofrece la oportunidad de optimizar la infraestructura logística mediante el uso de tecnología. Herramientas de gestión de inventarios en línea y sistemas de distribución automatizados pueden reducir los retos operativos de almacenamiento y distribución, permitiendo un control más eficiente a medida que el negocio crece.

DEBILIDADES Y AMENAZAS

1. Estrategia de capacitación y asociaciones estratégicas

- ✓ "Formar alianzas con expertos de la industria alimentaria para acelerar el proceso de adaptación al mercado especializado."

La curva de aprendizaje puede reducirse al asociarse con empresas o consultores con experiencia en el mercado de productos probióticos. Esta estrategia ayuda a enfrentar tanto la adaptación al mercado especializado como la competencia.

2. Estrategia de financiamiento gradual y alianzas con inversores

- ✓ "Buscar inversionistas enfocados en la industria alimentaria saludable para cubrir la alta inversión inicial."

La alta inversión inicial puede ser gestionada a través de inversionistas interesados en el sector de alimentos saludables, reduciendo el impacto de la variabilidad de costos en insumos y permitiendo un flujo de capital más fluido ante posibles fluctuaciones económicas.

3. Estrategia de externalización de logística y distribución

- ✓ "Subcontratar servicios logísticos y de distribución para optimizar la infraestructura y enfrentar la limitación en la cadena de suministro."

Subcontratar partes de la logística puede aliviar la limitación en infraestructura y permitir que el enfoque se mantenga en el producto y marketing, mientras se enfrenta la competencia y las variabilidades en los costos de insumos sin los desafíos operativos de la gestión interna de inventarios.

- ✓ Finalmente, en cuanto a debilidades y amenazas, se sugiere aumentar la presencia en puntos de venta y plataformas de comercio electrónico, lo que facilitaría el acceso al producto y contribuiría a educar a los consumidores. También se propone buscar alianzas estratégicas para reducir costos y mejorar la accesibilidad del producto, además de innovar en empaques o procesos para extender su vida útil sin comprometer sus propiedades probióticas.

RESUMEN

Fortalezas + Oportunidades (FO): Aprovechar lo mejor de ambos mundos

1. Estrategia de posicionamiento como líder en salud

Utilizar el valor nutricional y los beneficios probióticos del kéfir para posicionarlo como un referente en alimentos funcionales.

Acción clave: Campañas educativas y promociones que destaquen sus beneficios saludables para captar consumidores interesados en el bienestar.

2. Estrategia de expansión digital y marketing dirigido

Implementar canales de venta digitales y un marketing enfocado en la calidad y confiabilidad del producto.

Acción clave: Crear una plataforma de e-commerce robusta que destaque el cumplimiento normativo y comunique constantemente los beneficios del kéfir.

3. Estrategia de educación y fidelización del consumidor

Desarrollar contenidos educativos y talleres para crear conciencia sobre los beneficios del kéfir y fidelizar clientes.

Acción clave: Demostrar compromiso con la salud del consumidor, incrementando la lealtad y el conocimiento de la marca.

Debilidades + Oportunidades (DO): Convertir desafíos en ventajas

1) Estrategia de colaboración con expertos y asociaciones

Establecer alianzas con expertos del sector alimentario para educar al consumidor y acelerar la adaptación al mercado.

Acción clave: Colaborar con instituciones para aprender sobre tendencias y crear contenido educativo efectivo.

2) Estrategia de financiamiento a través de inversionistas o crowdfunding

Aprovechar el interés creciente en productos saludables para atraer financiamiento.

Acción clave: Usar plataformas de crowdfunding y buscar inversionistas para cubrir los altos costos iniciales de producción y marketing.

3) Estrategia de optimización de logística mediante tecnología digital

Implementar soluciones logísticas digitales para mejorar la gestión de inventarios y distribución.

Acción clave: Automatizar procesos logísticos para aprovechar el crecimiento de los canales de venta en línea y reducir costos operativos.

Fortalezas + Amenazas (FA): Defenderse y diferenciarse

a) Estrategia de diferenciación a través de educación y marketing digital

Destacar la oferta limitada de productos probióticos mediante campañas educativas y marketing digital.

Acción clave: Posicionar al kéfir como la opción más saludable frente a competidores.

b) Estrategia de optimización de costos y alianzas con proveedores

Garantizar precios estables y reducir la variabilidad de costos mediante acuerdos estratégicos con proveedores.

Acción clave: Asegurar la calidad y competitividad a largo plazo.

c) Estrategia de segmentación y productos accesibles

Ofrecer líneas más económicas manteniendo los beneficios nutricionales del kéfir.

Acción clave: Mitigar la amenaza de la disminución del poder adquisitivo ofreciendo opciones saludables accesibles.

Debilidades + Amenazas (DA): Minimizar riesgos y fortalecer la resiliencia

i. Estrategia de capacitación y asociaciones estratégicas

Formar alianzas con expertos para enfrentar retos de adaptación al mercado especializado.

Acción clave: Incorporar conocimientos y experiencias del sector probiótico para reducir la curva de aprendizaje.

ii. Estrategia de financiamiento gradual y alianzas con inversionistas

Atraer inversionistas enfocados en alimentos saludables para cubrir la inversión inicial.

Acción clave: Gestionar la variabilidad de costos asegurando un flujo de capital constante.

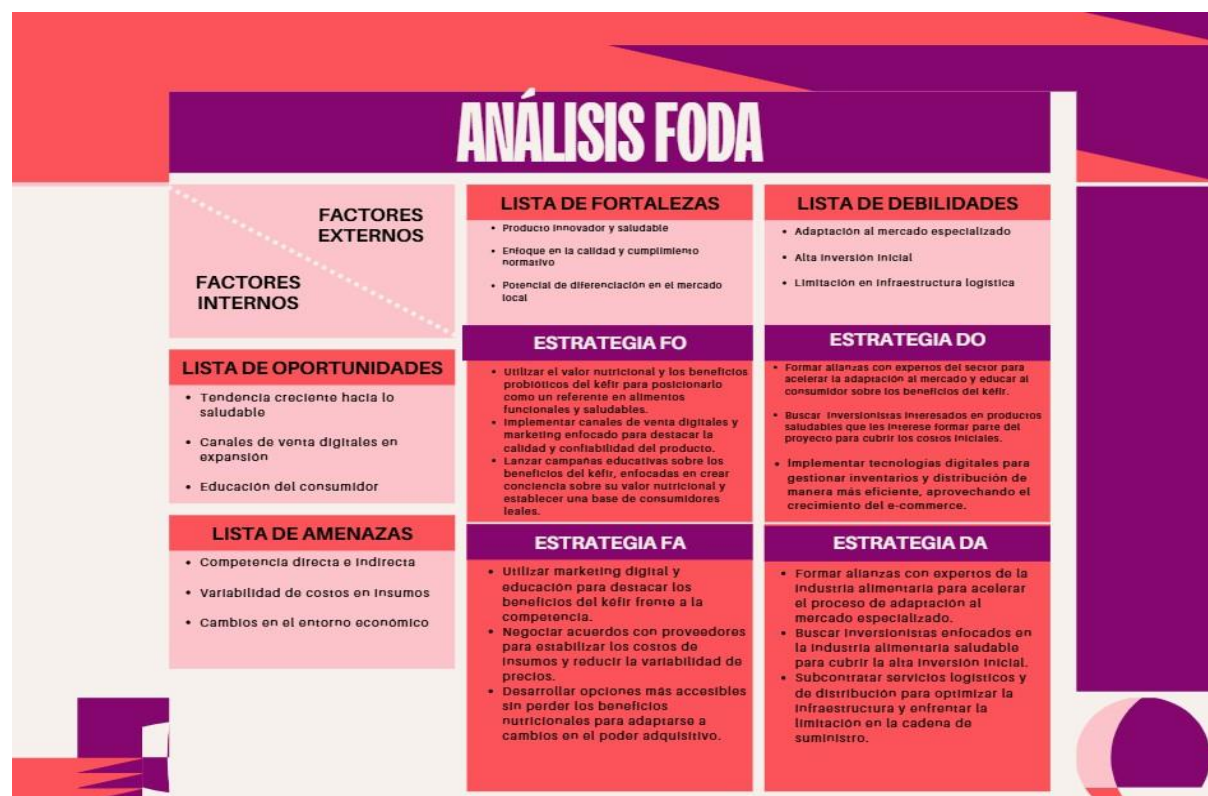
iii. Estrategia de externalización logística y distribución

Subcontratar servicios logísticos para optimizar la infraestructura.

Acción clave: Permitir un enfoque total en el producto y marketing mientras se enfrenta la competencia y fluctuaciones de costos.

Figura 9

Matriz FODA



Validación de Viabilidad - Deseabilidad

Investigación de Mercado

Población (mercado objetivo)

La población objetivo representa el universo total de consumidores potenciales que cumplen con características específicas relacionadas con el producto (kéfir) y su mercado meta. Esta definición es fundamental para delimitar el alcance de la investigación de mercado.

Características clave de la población

Demográficas:

Edad: Adultos jóvenes y de mediana edad (25 a 55 años), en plena etapa productiva y con interés por la salud y bienestar.

Género: Masculino y femenino, con un enfoque particular en mujeres que representan un segmento clave debido a preocupaciones sobre nutrición y salud.

Nivel socioeconómico: Clase media y alta, dado que son los segmentos con mayor poder adquisitivo para productos premium y saludables.

Geográficas:

Ubicación: Zona urbana de Quito, ciudad estratégica por su densidad poblacional, desarrollo económico y la creciente adopción de estilos de vidas saludables.

Infraestructura: Esta ciudad cuenta con supermercados y tiendas especializadas donde productos funcionales como el kéfir tiene alta disponibilidad.

Psicográficas:

Intereses: Personas preocupadas por su salud intestinal, que buscan alimentos naturales, funcionales y sostenibles.

Hábitos de consumo: Compradores frecuentes de lácteos saludables, con disposición a pagar más por calidad, sostenibilidad y beneficios probióticos comprobados.

Conductuales:

Estilo de vida: Profesionales activos que buscan opciones prácticas y saludables, deportistas o personas en programas de mejora alimentaria.

Motivaciones: Deseo de mantener la salud digestiva, fortalecer el sistema inmunológico y mejorar su bienestar general.

Estimación del tamaño de la población

Utilizando estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en Ecuador, podemos estimar que la población urbana de Quito, en el rango de 25-55 años, de

clase media a alta, asciende aproximadamente a 442.857 personas. Este cálculo se basa en datos demográficos desglosados por edad, ubicación y nivel socioeconómico.

Muestra

La muestra es un subconjunto representativo de la población objetivo y se selecciona cuidadosamente para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados del estudio.

Metodología para definir el tamaño de la muestra:

El tamaño de la muestra se calcula utilizando la fórmula estadística para proporciones:

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

Donde:

- **n:** Tamaño de la muestra
- **N:** Tamaño de la población (442,857 personas)
- **Z:** Valor Z correspondiente al nivel de confianza (usualmente 1.96 para un 95% de confianza)
- **p:** Proporción esperada de éxito (estimado porcentaje de la población que cumple con los criterios)
- **e:** Margen de error aceptable (usualmente 5%, es decir, 0.05)

Cálculo

Método de muestreo:

Para garantizar representatividad y evitar sesgos:

- Muestreo estratificado proporcional: Estratificar la población por ciudad (Quito).

Valores a sustituir:

1. **Población total (N):** 442,857 personas.
2. **Proporción(p):**

Según los datos previos, el 30% de esta población podría ser consumidores habituales de productos saludables y tener poder adquisitivo medio a alto, lo que significa: $p=0.30$ $p = 0.30$

3. **Nivel de confianza (Z):** 1.96 para el 95% de confianza.

4. Margen de error (e): 5% (0.05).

$$n = \frac{442,857 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.30 \cdot (1 - 0.30)}{(0.05)^2 \cdot (442,857 - 1) + (1.96)^2 \cdot 0.30 \cdot (1 - 0.30)}$$

Paso a paso:

1. $Z^2 = 1.96^2 = 3.8416$
2. $p \cdot (1 - p) = 0.30 \cdot 0.70 = 0.21$
3. $N - 1 = 442,856$
4. $e^2 = 0.05^2 = 0.0025$

Numerador:

$$442,857 \cdot 3.8416 \cdot 0.21 = 356,974.91$$

Denominador:

$$(0.0025 \cdot 442,856) + (3.8416 \cdot 0.21) = 1,107.14 + 0.806736 = 1,107.95$$

División final:

$$n = \frac{356,974.91}{1,107.95} \approx 322.24$$

El tamaño de la muestra necesaria para representar adecuadamente a los consumidores habituales de productos saludables y a los residentes urbanos con poder adquisitivo medio a alto en Quito es de aproximadamente 322 personas.

Este tamaño de muestra asegura que los resultados sean confiables con un 95% de confianza y un margen de error del 5%.

Seleccionar participantes proporcionalmente según la población total de la ciudad.

Criterios de selección:

- Consumidores habituales de productos saludables.

Para determinar la cantidad de personas que cumplirían con los criterios de selección en Quito, primero se estima que aproximadamente el 30% de la población total de 442,857 personas reside en la ciudad. Esto nos da una población estimada de Quito de 132,857 personas.

En cuanto a los criterios de selección, se ha considerado que el 30% de los habitantes de Quito son consumidores habituales de productos saludables y que el 50% de la población tiene un poder adquisitivo medio a alto. Entre el 20% y 25% de la población tiene un poder adquisitivo medio alto. Para obtener la proporción de personas que cumplen con ambos

criterios, multiplicamos ambos porcentajes, lo que nos da un 15% combinado.

A partir de esta estimación, se calcula que alrededor de 39,857 personas en Quito cumplen con los requisitos de ser consumidores habituales de productos saludables y tener un poder adquisitivo medio a alto. Este enfoque nos asegura que los participantes seleccionados reflejan de manera adecuada las características de la población urbana de Quito.

Para determinar la cantidad de personas que cumplirían con los criterios de selección en Quito, se estima que la población urbana total en el rango de 25-55 años, de clase media a alta, asciende aproximadamente a 442,857 personas.

En cuanto a los criterios de selección:

Se ha considerado que entre el 20% y el 25% de la población tiene un poder adquisitivo medio a alto.

Además, se estima que el 30% de las personas en este rango de edad son consumidores habituales de productos saludables.

Para obtener la proporción de personas que cumplen con ambos criterios, se multiplican los porcentajes, considerando un valor promedio del 22.5% para el poder adquisitivo.

Esto arroja:

$$0.225 \times 0.30 = 0.0675 \text{ (6.75\% combinado).}$$

Aplicando este porcentaje combinado a la población total:

$$0.225 \times 0.30 = 0.0675 \text{ (6.75\% combinado).}$$

Por lo tanto, se calcula que alrededor de 29,895 personas en Quito cumplen con los requisitos de ser consumidores habituales de productos saludables y tener un poder adquisitivo medio a alto. Este enfoque asegura que los participantes seleccionados reflejen de manera adecuada las características de la población urbana de Quito.

Instrumento de Recolección de Información

ENCUESTA

Queremos conocer sus preferencias sobre el consumo de yogur kéfir en Ecuador. Sus respuestas nos ayudarán a mejorar su producción y comercialización. La encuesta es breve y anónima.

1. ¿Cuál es tu edad?
 - Menos de 18 años
 - 18-24 años
 - 25-34 años
 - 35-44 años
 - 45-54 años
 - 55-64 años
 - 65 años o más
2. ¿Cuál es tu género?
 - Masculino
 - Femenino
 - Otro
 - Prefiero no responder
3. ¿Consumes productos lácteos regularmente?
 - Sí
 - No
4. ¿Con qué frecuencia consumes productos lácteos?
 - Diario
 - Semanal
 - Mensual
 - No consumo
5. ¿Cuáles son tus productos lácteos favoritos? (Puedes seleccionar más de uno)
 - Yogur
 - Leche
 - Queso
 - Mantequilla
 - Otros (especificar)
6. ¿Conoces el yogur kéfir?
 - Sí
 - No

7. Si conoces el yogur kéfir, ¿lo consumes?
 - Sí
 - No
8. ¿Con qué frecuencia consumes yogur kéfir?
 - Diario
 - Semanal
 - Mensual
 - No consumo
9. En términos de beneficios para la salud, ¿qué beneficios asocias al yogur kéfir?
 - Mejora la digestión
 - Fortalece el sistema inmune
 - Ayuda con el control de peso
 - Mejora la salud intestinal
 - Otros (especificar)
10. ¿Qué factores influyen más en tu decisión de comprar yogur? (Selecciona todos los que apliquen)
 - Precio
 - Sabor
 - Beneficios para la salud
 - Marca
 - Origen (local, sostenible)
 - Presentación (envase)
 - Otros (especificar)
11. ¿Prefieres productos con etiquetas que indiquen ciertos atributos?
 - Natural
 - Artesanal
 - Orgánico
 - Ninguna preferencia
 - Otros (especificar)
12. ¿Dónde prefieres comprar yogur kéfir?
 - Supermercados

- Tiendas locales
 - En línea
 - Ferias de productos artesanales
 - Otros (especificar)
13. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una porción individual (250 ml) de yogur kéfir?
- Menos de \$2
 - Entre \$2 y \$3
 - Entre \$3 y \$4
 - Más de \$4
14. ¿Consideras que el precio de yogur kéfir debe ser más alto que el yogur convencional?
- Sí, porque es más saludable
 - No, debería tener un precio similar
 - No estoy seguro
15. ¿En qué canales prefieres enterarte de las promociones y ofertas de productos como el yogur kéfir?
- Redes sociales (Facebook, Instagram)
 - Email
 - Publicidad tradicional (TV, radio, etc.)
 - A través de mensajes o notificaciones en tiendas
 - Otros (especificar)
16. ¿Qué tipo de promociones te atraerían más para probar yogur kéfir?
- Descuentos en la compra
 - Ofertas de "compra uno y lleva otro"
 - Degustaciones gratuitas en tiendas
 - Muestras gratuitas con la compra de otros productos
 - Promociones en redes sociales (descuentos exclusivos, concursos)

Análisis de Resultados

El análisis de los resultados obtenidos a través de esta encuesta permite identificar patrones y preferencias relacionadas con el consumo de productos lácteos, con un enfoque particular en el yogur kéfir. La mayoría de los participantes tienen edades comprendidas entre los 25 y 44 años, representando un grupo demográfico relevante para este estudio. Este segmento etario es probablemente más consciente de las tendencias alimentarias y los beneficios para la salud, lo que influye en sus hábitos de consumo.

En términos de género, hubo una mayor participación femenina, con un 63% de las respuestas. Esto podría reflejar que las mujeres tienen mayor interés o participación en decisiones relacionadas con la alimentación y el consumo de lácteos, lo que debe considerarse al desarrollar estrategias de marketing dirigidas a este público.

El consumo regular de productos lácteos es ampliamente prevalente entre los encuestados, con un 91% afirmando que los consumen de forma habitual. Esta tendencia sugiere que existe una base sólida de consumidores interesados en productos lácteos, lo que representa una oportunidad para introducir alternativas como el yogur kéfir en el mercado.

La frecuencia de consumo de productos lácteos muestra que más de la mitad de los encuestados los consumen diariamente, mientras que el resto lo hace semanalmente. Estos datos son indicativos de una fuerte demanda constante y una integración significativa de los lácteos en las dietas cotidianas de los participantes.

En cuanto a las preferencias de productos, el queso fue el más popular, seguido por el yogur y la leche. Estos resultados destacan que, aunque hay un interés generalizado en diferentes tipos de productos lácteos, el queso se mantiene como la opción predilecta, probablemente debido a su versatilidad y sabor.

El conocimiento del yogur kéfir es relativamente alto, con un 73% de los encuestados afirmando conocerlo. Sin embargo, solo el 18% lo consume regularmente, lo que señala una brecha entre el reconocimiento del producto y su aceptación como parte de la dieta habitual. Entre quienes conocen el yogur kéfir, la mayoría no lo consume, lo que sugiere que podrían existir barreras como la falta de hábito, desconocimiento de sus beneficios o preferencia por productos más familiares. Además, el consumo semanal de este producto es reducido, lo que indica que no ha logrado posicionarse como un alimento básico.

Respecto a los beneficios asociados al yogur kéfir, la mejora en la digestión fue el atributo más reconocido, seguido por la salud intestinal y el fortalecimiento del sistema inmune. Estos hallazgos subrayan la percepción positiva del kéfir como un alimento funcional, pero

también la necesidad de una mayor educación sobre sus propiedades.

Los factores que más influyen en la decisión de compra de yogur incluyen el precio y el sabor, con un interés considerable en los beneficios para la salud y la marca. Esto demuestra que, aunque los consumidores buscan calidad y valor, también prestan atención al costo y la experiencia sensorial del producto.

La preferencia por productos etiquetados como "naturales" fue clara, con un 55% de los encuestados priorizando este atributo. Las etiquetas orgánicas también tienen un público interesado, lo que indica una inclinación hacia opciones percibidas como saludables y sostenibles.

En términos de canales de distribución, los supermercados fueron el lugar preferido para adquirir yogur kéfir. Sin embargo, las compras en línea comienzan a ganar relevancia, especialmente entre consumidores jóvenes o tecnológicamente orientados.

El precio dispuesto a pagar por una porción de yogur kéfir varía principalmente entre \$2 y \$3, lo que podría reflejar un rango aceptable para este tipo de producto. Sin embargo, un segmento menor considera pagar menos de \$2, indicando una posible sensibilidad al precio.

La percepción sobre el precio del kéfir en comparación con el yogur convencional es interesante: la mayoría cree que debería ser más alto debido a sus beneficios para la salud. Esto sugiere que, con un posicionamiento adecuado, el kéfir podría comercializarse como un producto premium.

Para promociones, las redes sociales fueron identificadas como el canal preferido para informarse, con un 91% de los participantes optando por plataformas como Facebook e Instagram. Este dato enfatiza la importancia de una estrategia digital sólida para alcanzar a los consumidores.

Entre las promociones más atractivas destacan los descuentos directos y las ofertas "compra uno y lleva otro", seguidas de degustaciones gratuitas. Esto indica que las estrategias promocionales deben centrarse en la accesibilidad y la experiencia directa del producto para captar nuevos consumidores.

Los resultados de la encuesta evidencian un panorama prometedor para posicionar el yogur kéfir en el mercado, especialmente entre consumidores que ya conocen el producto pero no lo incluyen regularmente en su dieta. Este escenario indica la necesidad de superar barreras como la falta de información detallada sobre sus beneficios, las percepciones de alto costo y la preferencia por alternativas más convencionales. Una estrategia clave será educar al consumidor sobre las propiedades funcionales del kéfir, como su impacto positivo en la salud.

intestinal, la digestión y el sistema inmunológico, enfatizando su papel como un superalimento que puede integrarse fácilmente en una dieta balanceada.

El diseño de estrategias de precios accesibles también se posiciona como un elemento crucial para ampliar el mercado. Aunque el kéfir es percibido como un producto premium, ofrecer opciones en distintos rangos de precios puede atraer tanto a consumidores interesados en productos de alta calidad como a aquellos más sensibles al costo. Promociones como descuentos y ofertas especiales podrían incentivar la compra inicial y fidelizar a nuevos consumidores, mientras que el desarrollo de presentaciones más pequeñas o paquetes promocionales podría facilitar la adopción gradual del producto.

Finalmente, las campañas de marketing digital juegan un papel indispensable en la captación de clientes potenciales. Dado que las redes sociales fueron el canal preferido por los encuestados para enterarse de promociones, estas plataformas deben aprovecharse para comunicar los beneficios del yogur kéfir mediante contenido visualmente atractivo, testimonios de clientes y colaboraciones con influencers. Además, implementar estrategias interactivas, como concursos y descuentos exclusivos, fomentará un mayor interés en el producto y permitirá alcanzar a un público más amplio. Estas acciones integradas garantizarán que el kéfir no solo sea conocido, sino que se convierta en un elemento habitual en la alimentación de los consumidores.

Validación con el Segmento de Mercado-Testing

Para la validación del segmento, se utiliza como método de recopilación de información la entrevista. El cuestionario aplicado en la misma es el siguiente:

1. ¿Qué te parece el sabor y la textura del yogur kéfir?
2. ¿Preferirías este producto con algún sabor adicional (frutas, vainilla, etc.) o natural?
3. ¿Qué te transmite el logotipo: confianza, modernidad, salud, artesanía u otra cosa?
4. ¿Qué opinas de los colores utilizados en el diseño del empaque y logotipo?
5. ¿Te atrae visualmente el diseño general del producto con estos colores?
6. ¿Qué te parece la presentación actual (botella, vaso, envase individual, etc.)?
7. ¿Te llama la atención este yogur kéfir en comparación con otros productos del mercado?
Si / No Por qué?
8. ¿Qué precio estarías dispuesto a pagar por este yogur kéfir?
9. ¿Te llama la atención este yogur kéfir en comparación con otros productos del mercado?
10. ¿Dónde te gustaría encontrar este producto a la venta (mercados, supermercados, tiendas en línea)?

Se realizaron 8 entrevistas a personas que cumplen las características de mercado objetivo consiguiendo los siguientes resultados:

1. Opinión sobre sabor y textura

- **Observaciones:**
 - Siete participantes describieron el sabor como "rico", "agradable" o "muy bueno".
 - Dos personas (Lupe y María) mencionaron un ligero amargor o diferencia inicial.
 - El kéfir es percibido como un producto con una textura distintiva y sabores diferentes.
- **Conclusión:**

El sabor y la textura son en general puntos fuertes del producto, pero puede haber un pequeño porcentaje de consumidores que necesiten ser educados sobre su perfil de sabor único.

2. Preferencias de sabores

- **Sabores más mencionados:**
 - Mora: 2 votos (Ana, Steven).
 - Vainilla: 2 votos (Camila, Lupe).
 - Guanábana, banano, mango, frutilla: 1 voto cada uno.
 - Natural: 1 voto (Alex).
- **Conclusión:**

La inclusión de sabores como mora, vainilla y frutas exóticas como guanábana o frutilla puede aumentar el atractivo del producto. Mantener la opción natural será importante para los consumidores puristas.

3. Percepción del logotipo

- **Asociaciones clave:**
 - Confianza: 4 votos (Laura, Camila, Lupe, María).
 - Artesanía: 4 votos (Steven, Diego, Alex, María).
 - Modernidad: 1 voto (Ana).
 - Salud: 1 voto (María).
- **Conclusión:**

El logotipo cumple bien con transmitir confianza y artesanía. Sin embargo, si se busca enfatizar modernidad o salud, puede ser útil explorar ajustes en el diseño o en la comunicación visual del producto.

4. Opinión sobre los colores del empaque

- Tendencia general:
Los colores son percibidos como agradables, prácticos, y transmiten frescura y calidad.
- Conclusión:
No es necesario realizar grandes cambios en los colores actuales, pero se podrían enfatizar tonos que refuercen la asociación con lo natural y saludable.

5. Diseño general del producto

- Todos los participantes encuentran el diseño atractivo. Palabras como "sencillez", "elegante", y "práctico" fueron repetidas.
- Conclusión:
El diseño actual es un punto fuerte, y su simplicidad lo hace competitivo frente a otros productos.

6. Comparación con otros productos del mercado

- Todos los entrevistados mencionaron que el kéfir les resulta más atractivo que otros productos similares debido a sus beneficios para la salud, su sabor único y su diferenciación.
- Conclusión:
Es fundamental continuar destacando los beneficios diferenciadores del kéfir, especialmente en marketing y etiquetado.

7. Precio ideal

- Rango promedio: \$2 a \$5.
 - \$2: 2 votos (Ana, Alex).
 - \$3: 3 votos (Steven, Camila, María).
 - \$3-\$4: 3 votos (Laura, Lupe, María).
 - \$5: 1 voto (Diego).

- **Conclusión:**

El precio ideal se sitúa entre \$3 y \$4, permitiendo competitividad y percepción de valor, especialmente si se destacan los beneficios del producto.

8. Canales de distribución preferidos

- **Canales mencionados:**

- Supermercados: 4 votos (Steven, Laura, Alex, María).
- Tienda en línea: 3 votos (Ana, Diego, Lupe).
- Mercados: 1 voto (Camila).

- **Conclusión:**

Se debe priorizar la distribución en supermercados y tiendas en línea, asegurando disponibilidad tanto para consumidores tradicionales como digitales.

Recomendaciones Finales

1. **Expandir opciones de sabor:** Introducir sabores como mora, vainilla y frutilla, junto con la versión natural.
2. **Resaltar beneficios:** Diseñar campañas educativas sobre las propiedades digestivas y de salud del kéfir.
3. **Optimizar el precio:** Establecer un rango competitivo de \$3-\$4 según la presentación y los canales de distribución.
4. **Promover en múltiples canales:** Enfocar la distribución en supermercados y plataformas de e-commerce, manteniendo presencia en mercados locales Quito, Guayaquil y Cuenca como apoyo.
5. **Fortalecer identidad visual:** Ajustar el logotipo y diseño del empaque para enfatizar modernidad y salud sin perder su toque artesanal.

Con este análisis, el kéfir puede posicionarse como un producto atractivo y competitivo en el mercado.

Prototipo 2.0 (Mejora del prototipo)

1. Diseño del Producto

a) Sabores adicionales (para pruebas de aceptación):

Introducir dos sabores adicionales populares y fáciles de producir:

Mora: Por ser una fruta muy valorada en Ecuador y destacada en las preferencias.

Vainilla: Fácil de integrar y mencionada como un sabor favorito por varios consumidores.

b) Versión Natural:

Mantener la versión natural para quienes prefieren opciones puras. Se puede destacar esta versión como “Original” con un enfoque saludable.

2. Mejora del Diseño del Empaque

a) Colores llamativos según el sabor:

Natural: Colores verdes y blancos (que reflejen salud y naturaleza). Mora: Toques en morado y rosa.

Vainilla: Crema y dorado suave.

b) Elementos visuales destacados:

Incorporar iconos o sellos visibles como:

"100% natural"

"Beneficioso para la digestión" "Artesanal y sin químicos"

c) Ajustes rápidos al logotipo:

Acentuar la sensación de confianza y salud, con un diseño limpio y moderno. Ejemplo:

Añadir un símbolo natural (hoja o flor) o una textura que evoque artesanía.

3. Formato del Producto

Mantener la botella actual, pero incluir un tamaño más pequeño (de 250 ml) como versión práctica y portátil, ideal para degustaciones o consumo rápido.

4. Comunicación del Producto

Diseñar etiquetas con mensajes atractivos y claros:

"¡Prueba el poder del kéfir! Salud en cada sorbo."

"Con ingredientes naturales y beneficios digestivos."

"Nueva variedad: ¡Mora y Vainilla disponibles ahora!"

5. Distribución Estratégica Inicial (Prototipo):

a) Tiendas en línea:

Crear alianzas con plataformas locales como Rappi o Glovo para ventas rápidas.
Promoción en redes sociales con ofertas exclusivas para primeras compras.

b) Supermercados locales:

Realizar una prueba piloto en cadenas reconocidas como Supermaxi o Mi Comisariato.

Figura 10

Envase



Figura 11

Logo



Modelo de Monetización

Para el Modelo de Monetización del yogur kéfir Vafes, se implementa una estrategia que permita generar ingresos sostenibles y escalables a partir de la producción, distribución y comercialización de este producto. Esta estrategia se fundamenta en la diversificación de fuentes de ingreso, la optimización de costos operativos y la estructuración de un modelo de precios competitivo, considerando las características y el comportamiento de consumo del mercado objetivo, previamente descrito y analizado en capítulos anteriores de este documento.

El enfoque de monetización se basa en múltiples vías de generación de ingresos, incluyendo la venta directa al consumidor, la distribución en establecimientos aliados, la implementación de planes de suscripción recurrentes, la comercialización a través de canales digitales, así como la oferta de productos complementarios y experiencias diferenciadas que aumenten el valor percibido del kéfir.

Además, se consideran diversas estrategias de pricing, aplicando una estructura de precios diferenciada según el canal de venta y el volumen de compra, con el fin de maximizar la rentabilidad y fomentar la fidelización de clientes. La estrategia también integra opciones de pago flexibles (efectivo, transferencias electrónicas, tarjetas de crédito/débito y pagos digitales) para mejorar la accesibilidad y facilitar las transacciones comerciales.

Este modelo busca asegurar una monetización efectiva y sostenible, permitiendo el crecimiento progresivo del negocio y su consolidación en el mercado.

Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional

Localización (MATRIZ)

La Coralina

1. **Ventaja geográfica:** Se encuentra en una zona con alto poder adquisitivo y cercanía a urbanizaciones residenciales. Es ideal para captar consumidores de clase media-alta que sebuscan productos saludables y funcionales.
2. **Acceso logístico:** Ofrece buena conectividad con vías principales, facilitando la distribución del producto.
3. **Demografía:** El perfil de los habitantes incluye profesionales jóvenes y familias interesadas en alimentos naturales.

Factores Sociales

1. **Poder Adquisitivo Alto:** La Carolina es reconocida como una de las zonas más exclusivas de Quito, con un precio promedio por metro cuadrado de USD 1.657, lo que refleja un alto poder adquisitivo de sus residentes.
2. **Demografía:** El sector es preferido por profesionales jóvenes, empresarios y extranjeros, que valoran la calidad y están dispuestos a invertir en productos saludables y funcionales.
3. **Estilo de Vida Saludable:** La proximidad al Parque La Carolina fomenta actividades al aire libre, atrayendo a personas interesadas en opciones alimenticias saludables, lo que se alinea con la oferta de alimentos funcionales.

Factores Geográficos

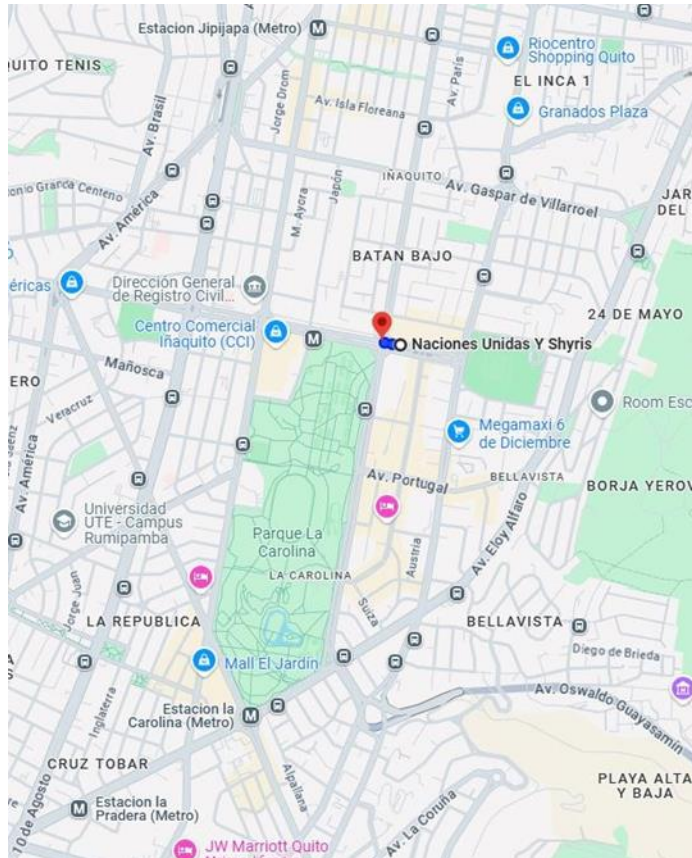
1. **Conectividad y Accesibilidad:** La ubicación en la intersección de avenidas principales como De los Shyris y Naciones Unidas facilita el acceso tanto para clientes como para proveedores, mejorando la logística del negocio.
2. **Infraestructura Comercial:** La presencia de centros comerciales, oficinas y áreas residenciales en las cercanías crea un entorno propicio para el establecimiento de un negocio de alimentos funcionales, aprovechando el flujo constante de potenciales clientes.
3. **Transporte Público:** La zona cuenta con diversas opciones de transporte público, incluyendo estaciones del Metro de Quito, lo que incrementa la afluencia de personas y potenciales clientes al área.

Ubicación Propuesta: Sector La Carolina

Dirección Específica: Avenida de los Shyris y Avenida Naciones Unidas, frente al Parque La Carolina.

Figura 12

Ubicación “Carolina”



Cumbayá

1. **Zona comercial y turística:** Es un lugar altamente transitado, con una variedad de tiendas y restaurantes que atraen tanto a locales como a extranjeros.
2. **Exposición del producto:** La alta afluencia permite posicionar la marca y realizar estrategias de marketing directo, como degustaciones.
3. **Infraestructura adecuada:** Cuenta con espacios disponibles para negocios enfocados en alimentos funcionales.

Factores Sociales

1. **Crecimiento Demográfico y Económico:** Cumbayá ha experimentado un notable crecimiento residencial y comercial en los últimos años, atrayendo a familias de clase media y alta que buscan un estilo de vida más tranquilo y exclusivo. Este desarrollo ha incrementado la demanda de productos saludables y de alta calidad.
2. **Presencia Universitaria:** La Universidad San Francisco de Quito se encuentra en Cumbayá, lo que aporta una población estudiantil considerable. Los estudiantes y el personal académico suelen buscar opciones alimenticias saludables y funcionales, alineándose con la oferta del negocio.
3. **Estilo de Vida Saludable:** La comunidad de Cumbayá valora las actividades al aire libre y el bienestar, evidenciado por la presencia de ciclovías, parques y gimnasios. Este enfoque en la salud y el bienestar crea un mercado receptivo para productos alimenticios funcionales.

Factores Geográficos

1. **Clima Agradable:** Cumbayá se encuentra a una altitud menor que el centro de Quito, lo que le confiere un clima más cálido y agradable durante todo el año. Este factor atrae a residentes y visitantes, aumentando el flujo de potenciales clientes.
2. **Accesibilidad:** La Avenida Interoceánica conecta directamente Cumbayá con Quito y otras áreas metropolitanas, facilitando el acceso para clientes y proveedores. Además, la cercanía al Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre mejora la logística para posibles expansiones o importaciones de insumos.
3. **Infraestructura Comercial en Expansión:** El sector ha visto un aumento en la construcción de centros comerciales, restaurantes y tiendas especializadas, creando un ecosistema comercial dinámico y atractivo para nuevos negocios.

Factores Relevantes

1. **Materia prima disponible:** Importante para garantizar la frescura y calidad del producto. Se evaluó la accesibilidad a distribuidores locales en ambas zonas.
2. **Mano de obra disponible:** Se consideró la disponibilidad de empleados con experiencia en producción y ventas de alimentos.
3. **Costo de los insumos:** Incluye el alquiler del local y servicios básicos necesarios para operar.
4. **Costo de vida:** Afecta los salarios y la sostenibilidad financiera de la operación en la zona.

		Sector La Carolina		Sector Cumbayá	
Factor relevante	Peso asignado	Calificación (La Coralina)	Calificación ponderada	Calificación (Cumbayá)	Calificación ponderada
Materia prima disponible	0.20	4	0.8	4	0.8
Mano de obra disponible	0.20	3	0.6	4	0.8

Costo de los insumos	0.15	3	0.45	2	0.3
Costo de vida	0.20	3	0.6	3	0.6
Cercanía al mercado	0.25	5	1.25	5	1.25
Suma	1.00	18	3.7	18	3.75

Cumbayá es el punto óptimo:

- **Crecimiento y Público Objetivo:** Cumbayá está experimentando un crecimiento demográfico y comercial continuo. La presencia de familias de clase media y alta, así como una comunidad estudiantil considerable gracias a la Universidad San Francisco de Quito, garantiza una base de clientes interesados en productos saludables.
- **Estilo de Vida Saludable:** Cumbayá tiene un enfoque marcado en el bienestar y las actividades al aire libre. Con ciclovías, parques y gimnasios, la comunidad valora opciones que promuevan la salud, creando una demanda natural para productos alimenticios funcionales.
- **Accesibilidad y Conectividad:** La Avenida Interoceánica, la proximidad al Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre y una buena conectividad con Quito hacen de Cumbayá un lugar estratégico tanto para clientes como para la logística del negocio. Además, el clima cálido y agradable de la zona fomenta la afluencia constante de personas.
- **Entorno Comercial Dinámico:** La expansión de la infraestructura comercial en Cumbayá, con centros comerciales y tiendas especializadas, crea un entorno favorable para la visibilidad, interacción con otros negocios y la captación de clientes.

Operaciones (Mapa de procesos)

Proceso Estratégico: Planificación y Gestión.

1. **Investigación de mercado:** Identificar las preferencias de los consumidores para desarrollar productos alineados a sus necesidades.
2. **Planificación de producción:** Definir objetivos claros de cantidad y calidad del yogur.

3. Gestión de proveedores: Asegurar la adquisición oportuna y de calidad de materias primas esenciales como leche, cultivos lácticos y saborizantes.
4. Control de calidad inicial: Inspeccionar las materias primas para garantizar su idoneidad antes de la producción.

Procesos Operativos: Producción de Yogur

1. Recepción y Preparación de Materias Primas

- Recepción y almacenamiento de leche y cultivos lácticos en condiciones controladas.
- Filtrado y limpieza de la leche para eliminar impurezas.

2. Producción:

Pasteurización

- Calentamiento de la leche a temperaturas entre 72 y 85°C para eliminar bacterias nocivas.
- Enfriamiento inmediato para preservar la calidad del producto.

Homogeneización

- Proceso que distribuye uniformemente la grasa en la leche para garantizar una textura uniforme.

Fermentación

- Adición de cultivos lácticos específicos como “*Lactobacillus bulgaricus*” y “*Streptococcus thermophilus*”.
- Mantenimiento de la mezcla a 40-45°C durante varias horas para formar el yogur.

Enfriamiento

- Enfriamiento de la mezcla fermentada para detener la actividad bacteriana y obtener la consistencia deseada.

Mezclado y Adición de Sabores

- Incorporación de ingredientes adicionales como azúcar, frutas, saborizantes, colorantes o edulcorantes según el tipo de yogur.

Envasado

- Transferencia del yogur a envases individuales o de mayor tamaño.
- Sellado hermético para preservar frescura y evitar contaminación.

Almacenamiento

- Conservación en cámaras refrigeradas a temperaturas constantes de 4-6°C.

Procesos de Apoyo

- Control de calidad: Supervisión en cada etapa del proceso para garantizar estándares sanitarios y organolépticos.
- Mantenimiento de maquinaria: Inspección y reparación regular de equipos para prevenir interrupciones.
- Gestión logística: Planificación eficiente del transporte y distribución de productos.
- Distribución: Transporte del yogur a puntos de venta como supermercados y tiendas minoristas.
- Promoción: Desarrollo de estrategias publicitarias para fomentar el consumo.
- Atención al cliente: Resolución de quejas, gestión de sugerencias y fortalecimiento de la relación con los consumidores.

Figura 14

Mapa de Procesos



Diseño Organizacional y funciones (Organigrama)

- **Gerencia General**
Responsable de la toma de decisiones estratégicas, la supervisión de todas las áreas y la representación legal de la empresa
- **Área de Producción**
Responsable de la elaboración del yogur Kéfir, asegurando los estándares de calidad y cumplimiento de normativas sanitarias.
- **Área de Marketing y Ventas**
Encargada de la comercialización del producto, estrategias publicitarias y relaciones con los clientes.
- **Área de Finanzas y Administración**
Gestiona la contabilidad, los presupuestos, y asegura el cumplimiento de las obligaciones financieras y legales.
- **Área de Logística y Distribución**
Responsable del almacenamiento, transporte y distribución eficiente del yogur Kéfir a los puntos de venta o clientes finales.

Funciones de cada área

1. **Gerencia General**
 - ✓ Establecer la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa.
 - ✓ Supervisar las operaciones y coordinar las áreas funcionales.
 - ✓ Evaluar el desempeño empresarial y gestionar recursos.
 - ✓ Establecer alianzas estratégicas y manejar la relación con inversionistas.
2. **Área de Producción**
 - ✓ Elaborar el yogur Kéfir bajo estrictas normas de higiene y calidad.
 - ✓ Supervisar el mantenimiento de equipos e instalaciones.
 - ✓ Innovar en recetas y productos para diversificar la oferta.
 - ✓ Monitorear el cumplimiento de normativas sanitarias del Ecuador (ARCSA).
3. **Área de Marketing y Ventas**
 - ✓ Diseñar campañas publicitarias y estrategias digitales para promocionar el yogur Kéfir.
 - ✓ Mantener relaciones con puntos de venta, supermercados o distribuidores.
 - ✓ Realizar estudios de mercado para entender las preferencias de los consumidores de Quito.
4. **Área de Finanzas y Administración**

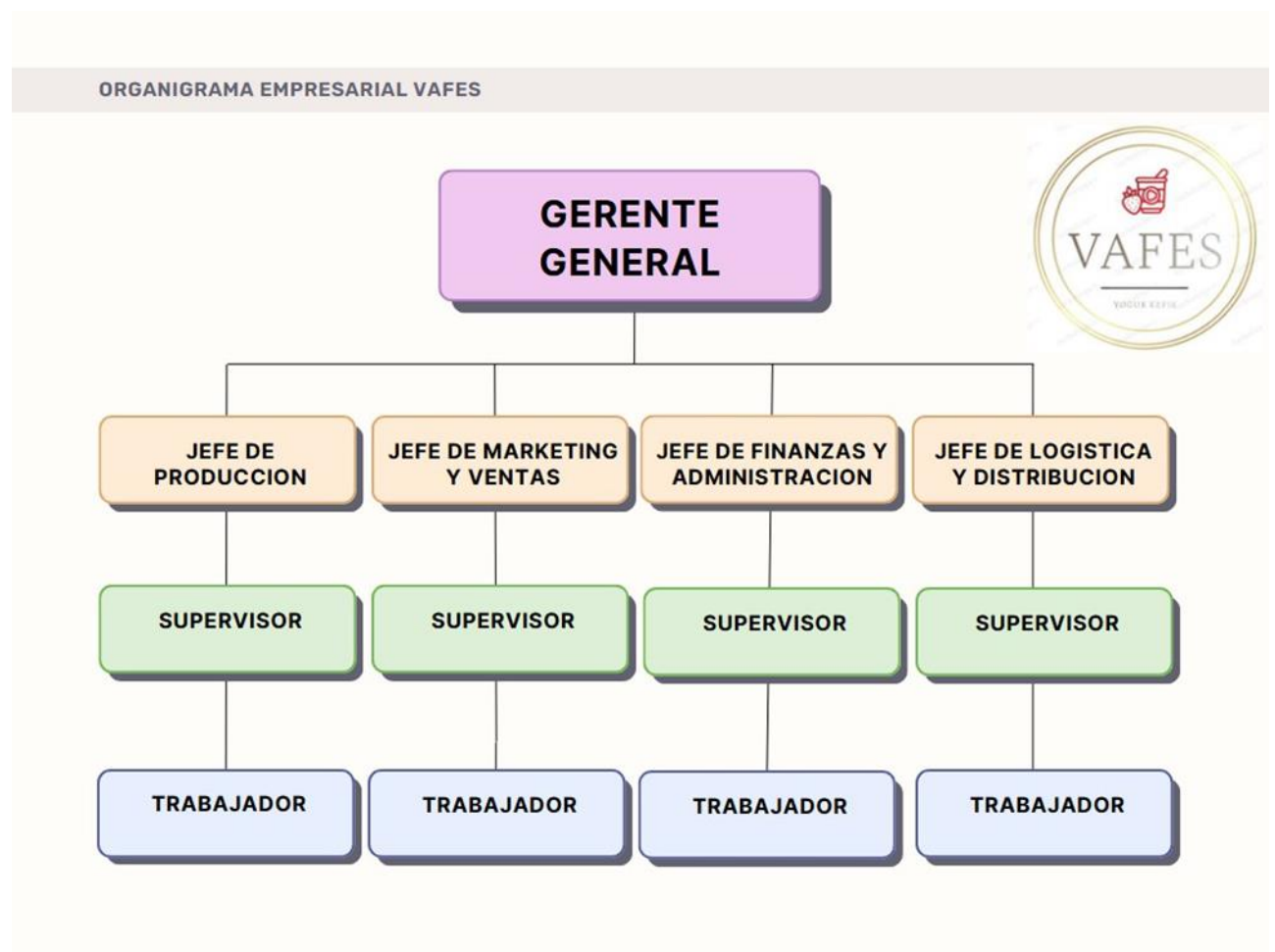
- ✓ Elaborar presupuestos y análisis financieros
- ✓ Controlar los costos de producción y comercialización.
- ✓ Asegurar el pago oportuno de impuestos y cumplimiento de obligaciones legales.
- ✓ Administrar nóminas y recursos humanos.

5. Área de Logística y Distribución

- ✓ Diseñar rutas de distribución óptimas para minimizar costos.
- ✓ Controlar inventarios y almacenamiento de materia prima y producto terminado.
- ✓ Garantizar la entrega oportuna del producto.
- ✓ Supervisar los vehículos de transporte y su mantenimiento.

Figura 15

Diseño Organizacional



Conformación Legal

1. Elección de la Forma Legal de la Empresa

La empresa que se decidió formar es:

- Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL): Es una de las formas más comunes para pequeños y medianos emprendimientos. En una SRL, la responsabilidad está limitada al monto del capital aportado.

2. Registro de la Empresa y Obtención de RUC

Una vez que se eligió la forma legal de la empresa, hay que registrar el emprendimiento en el Servicio de Rentas Internas (SRI). Esto incluye los siguientes pasos:

- Inscripción en el Registro Mercantil: Al optar por una SRL, se debe inscribir a la empresa en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Quito. El registro incluye los documentos de constitución de la sociedad y su propósito.
- Obtención del RUC (Registro Único de Contribuyentes): Esto es obligatorio para todas las empresas en Ecuador, y lo va a obtener en el SRI. Este proceso implica la entrega de ciertos documentos como cédula de identidad, escritura de constitución, y otros relacionados con tu actividad.

3. Licencias y Permisos Sanitarios

Como se va a producir alimentos, es necesario cumplir con las normativas sanitarias y de seguridad alimentaria. Los permisos y licencias que debemos obtener incluyen:

- Registro Sanitario: Para producir alimentos como el kéfir, se debe obtener un registro sanitario en la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). Este proceso requiere cumplir con los estándares de calidad, etiquetado y trazabilidad de los productos alimenticios.
- Cumplir con las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM): En la planta de producción, hay que implementar las BPM para asegurar que el proceso de producción sea seguro y cumpla con las normativas de calidad y salubridad.
- Licencia de funcionamiento: La Municipalidad de Quito requiere una licencia de funcionamiento para la producción de yogur. Esta licencia asegura que el lugar cumple con las normativas de seguridad y salubridad locales.

4. Propiedad Intelectual

Al decidir crear una marca para el producto, “VAFES YOGUR KÉFIR”, hay que registrar la marca en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI). Esto ayudará a

proteger el nombre y logo, evitando que otras personas utilicen nuestra marca sin autorización.

5. Aspectos Fiscales y Tributarios

El emprendimiento debe cumplir con una serie de obligaciones fiscales, y esto depende de la forma legal y del régimen tributario estos son:

- Régimen Tributario: De acuerdo a los ingresos el régimen general es el que se adapta a las ventas del yogur kéfir.
- Declaraciones Fiscales: El SRI establece los plazos y tiempos en los cuales se debe realizar las declaraciones de impuestos y pagos.
- Contabilidad: Hay que llevar una contabilidad formal de las operaciones. Esto puede ser manual o mediante un software contable, y se deberá contar con un contador público autorizado para presentar las declaraciones fiscales.

6. Contratos Comerciales y Laborales

Cuando se requiera incluir empleados o contratar proveedores, se debe realizar ciertos contratos:

- Contrato laboral, deben registrarse los contratos en el Ministerio de Trabajo.
- Contrato con proveedores.
- Contrato de distribución.

7. Marketing y Etiquetado

Para cumplir con la normativa del etiquetado de alimentos, Los productos deben cumplir con las reglas establecidas por el Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), que incluye:

- Información nutricional.
- Fecha de caducidad o vida útil.
- Ingredientes.
- Instrucciones de almacenamiento.

Plan de Marketing Establecimiento de 2 Objetivos de Marketing

Objetivo 1: Meta cuantitativa: Lograr un reconocimiento de marca en el mercado objetivo, en la ciudad de Quito, mediante una estrategia de posicionamiento efectiva. Se proyecta alcanzar un total de 1,396 clientes en un mes de lanzamiento, con una venta estimada de 20,250 unidades de yogur kéfir Vafes en este período.

Para evaluar la efectividad de la estrategia de posicionamiento y visibilidad de la marca, se

implementará un sistema de medición basado en encuestas de percepción, análisis de interacción en medios digitales y métricas de conversión en ventas. Estas métricas permitirán ajustar las tácticas de marketing y optimizar la captación de clientes potenciales, garantizando un crecimiento sostenido en el mercado.

Objetivo 2: Meta cuantitativa: Vender al menos 20,250 unidades de yogur kéfir Vafes en los primeros tres meses, aprovechando canales de ventas físicos como supermercados, tiendas de alimentos saludables y plataformas en línea para asegurar una amplia disponibilidad del producto.

Fomentar la fidelización del cliente a través de suscripciones personalizadas y promociones dirigidas, tales como descuentos por compra recurrente, beneficios exclusivos para suscriptores y programas de recompensas. Estas estrategias ayudarán a consolidar una base de clientes recurrentes y aumentar la confianza en la marca.

Marketing Mix (4Ps)

1. Producto

El producto principal es el Yogur Kéfir, un alimento probiótico natural con múltiples beneficios para la salud. La oferta estará diseñada para satisfacer las necesidades de consumidores que buscan opciones saludables, funcionales y naturales. Los detalles del producto incluyen:

Características del Producto

- **Variedades:** Yogur Kéfir estará disponible en diferentes presentaciones y sabores:
 - Natural (sin azúcar).
 - Frutas naturales (fresa, mango, maracuyá y frutos rojos).
 - Sin lactosa (para personas con intolerancia).
 - Endulzado con stevia (opción para consumidores que buscan productos bajos en calorías).
- **Presentaciones:**
 - Botellas de 250 ml y 500 ml para consumo individual.
 - Envases de 1 litro para consumo familiar.

Beneficios Clave:

- Mejora de la salud digestiva gracias a sus cultivos vivos.
- Refuerzo del sistema inmunológico.
- Producto 100% natural, sin conservantes ni colorantes artificiales.

Diferenciación:

- Uso de ingredientes frescos y locales, asegurando un sabor auténtico
- Sin conservantes ni azúcares añadidos.
- Enfoque sostenible: envases reciclables y reutilizables.

Figura 16

Etiqueta



2. Precio

La estrategia de precios estará alineada con el segmento objetivo (clase media-alta) y la percepción de calidad y exclusividad del producto. Los precios serán competitivos en comparación con otras marcas de alimentos funcionales premium.

Estrategia de Precios:

- **Penetración Premium:** Posicionar Yogur Kéfir como un producto saludable y de alta calidad con precios accesibles dentro del segmento premium.
- **Rango de Precios:**
 - o Botella de 300 ml: \$1.47

- o Botella de 400 ml: \$1.74
- o Envase de 1000 ml: \$3.82

- **Descuentos y Promociones:**

- o Descuentos por la compra de paquetes familiares.
- o Promociones de lanzamiento con precios especiales.
- o Membresías para clientes frecuentes con recompensas como envases gratis o

acceso a nuevos sabores exclusivos.

3. Plaza (Distribución)

El canal de distribución estará diseñado para garantizar que el producto esté disponible en lugares estratégicos donde se encuentren los clientes potenciales.

Canales de Distribución:

- **Venta Directa:**
 - o Tienda física Abrir una tienda física en La Carolina o Cumbayá es una excelente estrategia para consolidar la marca, aumentar la lealtad del cliente y aprovechar el potencial de los consumidores interesados en un estilo de vida saludable. Además, el establecimiento físico complementaría las ventas en línea y los supermercados, creando un modelo de negocio sostenible y con múltiples puntos de contacto con el cliente.
 - o Participación en ferias de alimentos saludables y mercados locales.
- **Canales Online:**
 - o Inclusión en plataformas de delivery como Rappi y Uber Eats para llegar a un público más amplio.
- **Puntos de Venta Asociados:**
 - o Supermercados premium como Supermaxi y Megamaxi.
 - o Tiendas de productos orgánicos y saludables.
 - o Cafeterías y gimnasios en sectores de alto tránsito.

4. Promoción

La estrategia promocional buscará crear conciencia sobre los beneficios del kéfir y posicionar a Yogur Kéfir como una marca líder en el mercado de alimentos funcionales.

Estrategia de Promoción

Creación de Presencia Digital en Redes Sociales

Para alcanzar a nuestro público objetivo, se creará un perfil oficial del negocio en Instagram y Facebook, ya que estas plataformas tienen una alta presencia de consumidores interesados en alimentación saludable.

✓ **Instagram (@KefirVafesYogur):**

- Publicaciones con fotos atractivas del producto, resaltando beneficios y sabores.
- Uso de historias y reels para mostrar el proceso de elaboración, testimonios de clientes y recetas saludables con kéfir.
- Creación de contenido educativo sobre los beneficios del kéfir para la digestión e inmunidad.

✓ **Facebook:**

- Publicaciones en grupos de alimentación saludable y bienestar en Quito.
- Eventos en vivo con expertos en nutrición para hablar sobre el kéfir.
- Promociones exclusivas para seguidores de la página.

Estrategia de Contenido para Atraer y Fidelizar Clientes

Se desarrollará un plan de contenido basado en:

Publicaciones 3 veces por semana con temáticas como:

- ✓ Beneficios del kéfir para la salud.
- ✓ Recetas fáciles con kéfir.
- ✓ Historias de clientes satisfechos.
- ✓ Promociones y concursos.
- ✓ Interacción con la audiencia
- ✓ Responder preguntas en comentarios y mensajes directos.
- ✓ Crear encuestas y dinámicas para aumentar la participación.

Publicidad Digital Dirigida (Facebook Ads e Instagram Ads)

Se implementará una campaña de anuncios pagados para alcanzar a potenciales clientes en Quito.

Segmentación:

- ✓ Hombres y mujeres de 20 a 50 años.
- ✓ Interesados en vida saludable, fitness y productos naturales.
- ✓ Ubicación: Quito

Tipos de anuncios:

- ✓ Anuncios con imágenes y testimonios mostrando los beneficios del kéfir.

- ✓ Videos cortos (reels) explicando cómo consumir el producto.
- ✓ Promociones exclusivas para quienes se registren en nuestra comunidad.

Estrategia de Influencers y Embajadores de Marca

Se establecerán alianzas con microinfluencers (1K-50K seguidores) en Quito, enfocados en salud, bienestar y alimentación saludable.

Beneficios para ellos:

- ✓ Productos gratis a cambio de reseñas.
- ✓ Descuentos especiales para sus seguidores.

Beneficios para la marca:

- ✓ Mayor credibilidad y confianza del público.
- ✓ Crecimiento rápido en redes sociales.

Promociones y Degustaciones Presenciales

Eventos en Mercados y Tiendas Saludables:

- ✓ Stands en ferias de alimentos saludables con degustaciones gratuitas.
- ✓ Ofertas especiales por compra en el evento.

Alianzas con Cafeterías y Gimnasios:

- ✓ Incluir el kéfir en su menú con branding del producto.
- ✓ Descuentos para sus clientes que compren directamente en nuestro canal de ventas.

Estrategia de Referidos:

- ✓ Los clientes que recomienden el producto a un amigo recibirán un descuento en su próxima compra.

Definición de Estrategias y acciones

Objetivo 1: Lograr reconocimiento de marca en Quito y alcanzar 1,396 clientes en seis meses, con 6,750 unidades vendidas

- ✓ **Estrategia 1:** Posicionamiento de Marca a través del Marketing Digital
 - Acción 1: Implementar una campaña de publicidad pagada en Facebook, Instagram y Google Ads, segmentada a personas en Quito interesadas en alimentación saludable, destacando los beneficios del kéfir.

- Acción 2: Crear contenido de valor (infografías, videos cortos, testimonios y recetas con kéfir) para aumentar el engagement y reforzar la presencia de la marca en redes sociales.

✓ **Estrategia 2:** Estrategia de Relaciones Públicas y Alianzas Estratégicas

- Acción 1: Colaborar con influencers locales de nutrición y bienestar para que prueben el producto y compartan reseñas auténticas con su audiencia.
- Acción 2: Organizar eventos de degustación en gimnasios, ferias de alimentación saludable y tiendas ecológicas, para generar experiencia de marca y atraer clientes potenciales.

Objetivo 2: Vender en tres meses 20.250 fidelizar a 1.500 clientes a través de suscripciones y promociones

✓ **Estrategia 1:** Expansión de Ventas en Canales Físicos y Digitales

- Acción 1: Establecer acuerdos con supermercados, tiendas saludables y cafeterías para distribuir el producto y asegurar su disponibilidad en puntos estratégicos.
- Acción 2: Implementar la venta online a través de redes sociales, WhatsApp Business y Marketplaces locales, ofreciendo servicio de entrega a domicilio para mayor comodidad.

✓ **Estrategia 2:** Programa de Fidelización y Suscripción

- Acción 1: Diseñar un plan de suscripción mensual, donde los clientes reciban su kéfir en casa con precios preferenciales y beneficios exclusivos.
- Acción 2: Crear un programa de recompensas, donde los clientes acumulen puntos por compras recurrentes y los canjeen por descuentos o productos gratis.

Plan de Marketing MATRIZ (objetivo, estrategia, acción y presupuesto)

Presentación Comercial del Prototipo (Branding)

<https://vm.tiktok.com/ZMB1jhMqa/>

Figura 17

Video



Evaluación Financiera

Inversión Inicial

Análisis

La inversión de \$48.068,70 está estratégicamente distribuida para garantizar la producción, calidad y comercialización de Yogur VAFES. La mayor parte del capital se destina a equipamiento (33.7%) y costos operativos (24%), asegurando una infraestructura eficiente y un equipo de trabajo motivado.

La inversión en publicidad, ferias y certificaciones (19.7%) demuestra el enfoque del proyecto en la construcción de marca y expansión del mercado.

Este análisis permite visualizar que Yogur VAFES tiene un plan financiero sólido, con inversiones equilibradas entre producción, operación y marketing, elementos clave para su éxito en el mercado.

Tabla 2

Inversiones

Inversiones	
Equipamiento	\$ 18,218.70
Diseño de marca y etiquetas	\$ 200.00
Prototipos / Muestras	\$ 50.00
SW Especializado	\$ 1,500.00
Materia prima inicial	\$ 5,600.00
Publicidad – Marketing	\$ 4,500.00
Ferias	\$ 3,000.00
Certificaciones y permisos de operación	\$ 3,000.00
Imprevistos	\$ 3,000.00
Sueldos por los meses iniciales	\$ 9,000.00
Total Inversión	\$ 48,068.70

Tabla 3

Equipamiento

Equipamiento	
Recipientes de vidrio o plástico alimentario (para la fermentación)	\$ 5,000.00
Colador de plástico o acero inoxidable (nunca metálico)	\$ 60.00
Cucharas y espátulas de madera o plástico	\$ 50.00
Termómetro (para controlar la temperatura de la leche)	\$ 100.00
Refrigerador (para almacenar el producto)	\$ 8,400.00
Etiquetas (para identificación y fecha de producción)	\$ 50.00
Cajas para presentaciones de 4 botellas	\$ 50.00
Batidora o licuadora (si se agregan frutas u otros ingredientes)	\$ 4,200.00
Envases para el producto final (botellas o frascos con tapa)	\$ 308.70
Total Equipamiento	\$ 18,218.70

Estado de Costos - Estado de P&G - Estado Flujo de Caja

Análisis

El Estado de Costos Proyectado muestra un negocio en expansión, con reducción de costos unitarios y mayor rentabilidad. Se destacan tres aspectos clave:

1. Crecimiento en producción y ventas, con un uso eficiente de la materia prima.
2. Reducción en costos unitarios, generando una ventaja competitiva en precio.
3. Mayor rentabilidad y reducción de gastos financieros, asegurando estabilidad a largo plazo.

Yogur VAFES tiene un modelo financiero sólido y escalable, con una proyección positiva en utilidad y sostenibilidad del negocio.

Tabla 4*Estado de Costos Proyectado*

ESTADO DE COSTOS DE PROYECTADO					
	1	2	3	4	5
Materia Prima	\$ 61,821.91	\$ 74,186.30	\$ 89,023.55	\$ 106,828.27	\$ 128, 93.92
Mano de obra directa	\$ 15,312.34	\$ 15,312.34	\$ 22,968.52	\$ 30,624.69	\$ 30,624.69
Costos indirectos de Fabricación	\$ 9,187.41	\$ 9,187.41	\$ 13,781.11	\$ 18,374.81	\$ 18,374.81
Costo de producción / Costo Variable	\$ 86,321.66	\$ 98,686.05	\$ 125,773.18	\$ 155,827.77	\$ 177,193.42
COSTO VARIABLE UNIT	\$ 0.80	\$ 0.76	\$ 0.81	\$ 0.83	\$ 0.79
Gastos Administrativos	\$ 34,811.10	\$ 38,292.21	\$ 42,121.43	\$ 46,333.57	\$ 50,966.93
Gastos de Ventas	\$ 19,449.93	\$ 24,570.91	\$ 30,391.78	\$ 37,743.87	\$ 46,189.05
Gastos Financieros	\$ 3,855.56	\$ 3,168.82	\$ 2,398.81	\$ 1,535.43	\$ 567.36
Gastos de Operación / Costos Fijos	\$ 58,116.59	\$ 66,031.94	\$ 74,912.02	\$ 85,612.88	\$ 97,723.34
Costo total	\$ 144,438.25	\$ 164,717.99	\$ 200,685.20	\$ 241,440.64	\$ 274,916.76
Utilidad	\$ 43,331.48	\$ 32,943.60	\$ 70,239.82	\$ 96,576.26	\$ 109,966.70
Precio Venta	\$ 187,769.73	\$ 197,661.58	\$ 270,925.02	\$ 338,016.90	\$ 384,883.46
Precio de Venta Unitario	\$ 1.74	\$ 1.53	\$ 1.74	\$ 1.81	\$ 1.72

Presupuesto de VentasAnálisis

La proyección de ventas e ingresos de Yogur VAFES es optimista y sostenible, con tres factores clave:

1.-Expansión del volumen de ventas, aprovechando una demanda creciente. 2.-Ajuste estratégico de precios, alineado con el valor percibido del producto.

3.-Crecimiento constante en ingresos, asegurando rentabilidad y estabilidad financiera.

Yogur VAFES tiene un gran potencial de crecimiento y consolidación en el mercado.

Tabla 5*Presupuesto de Ventas*

	300MI Natural		400MI Natural		1000 MI Natural		300MI con Fruta		400MI con Fruta		1000 MI con Fruta			
Períodos	Unidades a Vender	Precio de Venta	Unidades a Vender	Precio de Venta	Unidades a Vender	Precio de Venta	Unidades a Vender	Precio de Venta	Unidades a Vender	Precio de Venta	Unidades a Vender	Precio de Venta	Ingresos Anuales	Total Unidades a Vender
1	21060	\$ 1.47	16200	\$ 1.74	3240	\$3.82	21060	\$1.55	16200	\$1.89	3240	\$4.30	\$148,833.82	81000
2	24219	\$1.52	18630	\$1.79	3726	\$3.87	24219	\$1.60	18630	\$1.94	3726	\$4.35	\$175,816.39	101250
3	27852	\$1.57	21425	\$1.84	4285	\$3.92	27852	\$1.65	21425	\$1.99	4285	\$4.40	\$207,544.97	126563
4	32030	\$1.62	24638	\$1.89	4928	\$3.97	32030	\$1.70	24638	\$2.04	4928	\$4.45	\$244,836.26	158203
5	36834	\$1.67	28334	\$1.94	5667	\$4.02	36834	\$1.75	28334	\$2.09	5667	\$4.50	\$288,645.17	197754

Punto de EquilibrioAnálisis

1.-El negocio es financieramente viable, ya que las ventas proyectadas están muy por encima del punto de equilibrio.

2.-El margen de contribución disminuye con el tiempo, lo que significa que la empresa debe optimizar costos o ajustar precios para mantener rentabilidad.

3.-El crecimiento del punto de equilibrio es normal, pero es clave que la empresa mantenga estrategias de expansión y fidelización para sostener la demanda.

Yogur VAFES sigue siendo un negocio rentable y con potencial de crecimiento.

Tabla 6*Determinación del Punto de Equilibrio*

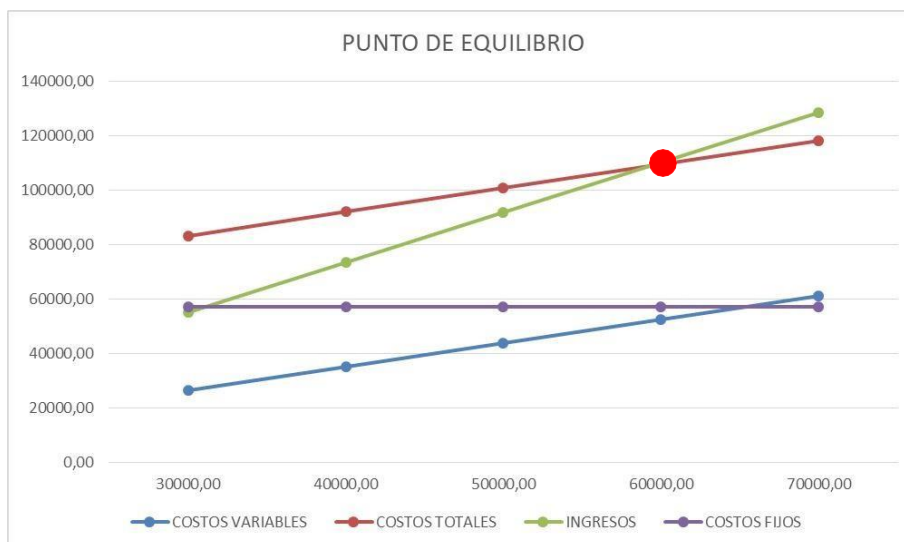
Determinación del punto de equilibrio		
	CANTIDAD	VALOR MONETARIO
AÑO 1	39323	\$ 72,253.35
AÑO 2	66448	\$ 115,385.01
AÑO 3	83527	\$ 136,971.95

AÑO 4	93820	\$ 145,196.01
AÑO 5	106210	\$ 155,026.37

PUNTO DE EQUILIBRIO	COSTOS FIJOS				
=	$\frac{\text{MARGEN CONTRIBUCION}}{(\text{PV UNI - COSTO VARIABLE UNIT})}$				
PQ =	1	2	3	4	5
	\$57,036.59	\$64,312.44	\$72,249.91	\$ 81,583.02	\$91,733.94
	\$1.45	\$ 0.97	\$0.86	\$0.87	\$ 0.86
PQ=	39,322.52	66,448.48	83,526.53	93,819.69	106,210.23

Figura 18

Punto de Equilibrio



Indicadores Financieros (WACC-VAN - TIR - Período de recuperación)

Análisis

La empresa está en una posición financiera favorable, ya que el costo del capital (12%) es mucho menor que la rentabilidad obtenida (38%).

El negocio es viable y atractivo para inversionistas, ya que genera un retorno superior al costo del financiamiento.

Es clave mantener este diferencial, optimizando costos y asegurando un crecimiento sostenible.

Figura 19

WACC


$$WACC = K_e * \frac{E}{E+D} + K_d * (1-t) * \frac{D}{E+D}$$

$$WACC = 0,20 * \frac{20000}{20000 + 10000} + 0,1150 * (1 - 0,22) * \frac{10000}{20000 + 10000} = 12\%$$

El WACC al ser menor que la TIR (33%), indica que el negocio generaría un mayor valor con su capital en comparación con el costo de adquisición del mismo.

Análisis:

Este proyecto parece ser una opción financiera sólida. Con un VAN positivo de \$41,186.25 y una TIR del 33%, es evidente que la inversión tiene el potencial de generar buenos retornos. Además, el período de recuperación de 3,05 años refleja que la inversión se recupera rápidamente, lo cual es un punto positivo en términos de riesgo. En resumen, los datos sugieren que este proyecto podría ser rentable, ofreciendo una recuperación rápida y una rentabilidad significativa a lo largo del tiempo.

Tabla 7*Flujo de Caja Financiera*

Flujo de caja financiero						
	0	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	\$ 48,068.70					
Ingresos Por Ventas		\$ 148,833.82	\$ 175,816.39	\$ 207,544.97	\$ 244,836.26	\$ 288,645.17
Total Ingresos	\$ -	\$ 148,833.82	\$ 175,816.39	\$ 207,544.97	\$ 244,836.26	\$ 288,645.17
Costos de Producción		\$ 70,866.18	\$ 77,821.15	\$ 98,069.24	\$ 107,267.18	\$ 117,844.81
Gastos Operación		\$ 53,181.03	\$ 61,143.62	\$ 69,851.09	\$ 80,047.59	\$ 91,166.59
Intereses		\$ 3,855.56	\$ 3,168.82	\$ 2,398.81	\$ 1,535.43	\$ 567.36
Amortización Préstamo O Capital del Préstamo		\$ 9,518.94	\$ 9,518.94	\$ 9,518.94	\$ 9,518.94	\$ 9,518.94
Impuestos		\$ 3,268.79	\$ 6,074.18	\$ 6,853.64	\$ 12,316.93	\$ 17,394.61
Total Egresos	\$ -	\$ 140,690.50	\$ 157,726.71	\$ 186,691.72	\$ 210,686.07	\$ 236,492.30
Flujo Neto Financiero	\$-48,068.70	\$ 8,143.31	\$ 18,089.68	\$ 20,853.25	\$ 34,150.19	\$ 52,152.87
Flujo Acumulado		\$ 8,143.31	\$ 26,232.99	\$ 47,086.24	\$ 81,236.43	\$ 133,389.30

Valor actual neto (VAN económico)	\$41,186.25
TIR	33%
Periodo de Recuperación	3.05

Estados Financieros (3 escenarios)Análisis:

El escenario optimista es el más favorable, mostrando excelentes resultados en términos de ventas, rentabilidad y tiempo de recuperación. El escenario más probable también presenta un proyecto rentable, aunque con un rendimiento más moderado. Sin embargo, el escenario pesimista muestra que, a pesar de la rentabilidad aún positiva, el proyecto podría enfrentar serios desafíos si las ventas caen por debajo de las expectativas, con un VAN mucho más bajo y un periodo de recuperación considerablemente largo.

El análisis resalta la importancia de trabajar en estrategias que ayuden a mantener o aumentar la cuota de mercado, ya que una caída en las ventas afectaría significativamente la rentabilidad y el retorno de la inversión.

Tabla 8*Resumen de Estados Financieros*

	% Mercado Meta a alcanzar (1%-3%)	Cantidad de unidades vendidas anual
Escenario Optimista	2,0%	108000
Escenario más Probable	1,5%	81000
Escenario Pesimista	1,0%	67200

	Optimista	Más probable	Pesimista
Ventas	\$198.445,09	\$148.833,82	\$123.476,94
Costo Variable total	\$86.321,66	\$70.866,18	\$60.562,53
Costo Fijo Total	\$58.116,59	\$57.036,59	\$56.316,59
Utilidades	\$47.933,94	\$18.713,70	\$4.380,48
VAN	\$333.729,81	\$41.186,25	\$52.065,42
TIR	102%	33%	19%
PR	1,43	3,05	4,48
WACC	12%	12%	12%

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- **Distribución eficiente de la inversión:** La inversión inicial de \$54.068,70 está bien distribuida, enfocándose tanto en la infraestructura de producción como en la comercialización y el marketing. Esto garantiza no solo la calidad del producto, sino también el desarrollo de la marca en el mercado, lo cual es clave para un negocio emergente.
- **Rentabilidad y reducción de costos:** El análisis de costos proyectados muestra que Yogur VAFES está en un proceso de optimización continua. La reducción de los costos unitarios y la mayor eficiencia en la producción se traducen en un aumento de la rentabilidad, lo que posiciona al proyecto como una opción atractiva y competitiva.
- **Proyección de ventas positiva:** Las estimaciones de ventas son alentadoras, con un crecimiento constante en los ingresos. El ajuste de precios y la expansión de la cuota de mercado son aspectos clave que impulsan este crecimiento, asegurando que el negocio se consolide a largo plazo.
- **Punto de equilibrio y rentabilidad:** Las ventas proyectadas están muy por encima del punto de equilibrio, lo que muestra que el proyecto tiene una buena base financiera. A pesar de la disminución en el margen de contribución, el negocio sigue siendo viable, y el control de costos será esencial para mantener su rentabilidad.
- **Alta rentabilidad y atractivo para inversionistas:** El análisis financiero muestra que el proyecto tiene una TIR del 33%, lo que representa un retorno significativo. Además, con un VAN positivo, el proyecto es financieramente viable y atractivo para posibles inversionistas, lo cual asegura la viabilidad a largo plazo.

Recomendaciones

- **Seguir controlando costos y optimizando operaciones:** Aunque el negocio tiene un buen control de costos, siempre es recomendable seguir buscando eficiencias operativas y reducción de costos fijos para garantizar márgenes de beneficio más amplios, especialmente cuando el crecimiento se estabilice.
- **Aumentar presencia de marca en el mercado:** Se debe continuar invirtiendo en publicidad, participando en ferias y ampliando las certificaciones del producto. Esto no solo fortalecerá la marca, sino que también incrementará la confianza del consumidor y atraerá nuevos segmentos de mercado.

- Ajustar estrategias frente a la disminución del margen de contribución: A medida que los costos fijos aumentan, será crucial revisar periódicamente los precios del producto y buscar optimizar los costos de producción para asegurar que el negocio siga siendo rentable.
- Prepararse para posibles escenarios negativos: Aunque el escenario optimista es prometedor, se debe tener un plan para mitigar los riesgos en caso de que las ventas no alcancen las expectativas. Diversificar los canales de venta o explorar nuevos mercados podría ayudar a reducir la vulnerabilidad.
- Fomentar un crecimiento constante y sostenible: Es importante no solo centrarse en la expansión inmediata, sino también en mantener la sostenibilidad a largo plazo. Esto incluye asegurar la lealtad de los clientes, mantener un flujo constante de ventas y no depender exclusivamente de precios altos o promociones puntuales para generar ingresos.

Bibliografía

- Asociación Española de Fabricantes y Exportadores de Yoghurt y Postres Lácteos (AEFY). (2024). La industria en Europa. AEFY. <https://www.aefy.es/la-industria-en-europa/>
- Alzate, L. (2021). ABC del kéfir de agua: Segunda fermentación y más [Amazon Digital Services LLC].
- Emergen Research (2024). Mercado de probióticos. <https://www.emergenresearch.com/es/industry-report/mercado-de-probi%C3%B3ticos>
- Fernández, A., & Fernández, M. L. (Año). Kéfir: La bebida probiótica que transformará tu salud. [Editorial].
- Fernández Laviada, J. L. (2017). Cómo crear una empresa. Editorial Nulan. Goota. (2024). El método de 5 pasos para hacer el mejor yogur de kéfir de leche. Goota.
- Global Market Insights. (2024). Mercado de alimentos procesados fermentados. <https://www.gminsights.com/es/industry-analysis/fermented-processed-food-market>
- Lema, J. C. (2018). Gestión de empresas alimentarias. Editorial Acribia. Martínez Díaz, J. L. (2019). Manual de producción y tecnología láctea. Editorial Acribia
- Shockey, K. K., & Shockey, C. (2019). Vegetales fermentados: Recetas creativas para fermentar 64 vegetales y hierbas. Gaia Ediciones.
- Zittlau, J. (2003). El gran libro del kéfir. Ediciones Obelisco. libreriasinopsis.com+[6mercadolibre.com.mx](https://mercadolibre.com.mx)+[6amazon.com](https://amazon.com)+[6mercadolibre.com](https://mercadolibre.com)

Anexo A

Tabla A1

Plan de Contenido de Marketing

PLAN DE CONTENIDOS PARA LA EMPRESA VAFES "Vive saludable, disfruta lo natural"																	
Objetivo General	Objetivos	Estrategia	Acciones a realizar	DURACIÓN DE LA CAMPAÑA												Responsable	Costo
				ENERO				FEBRERO				MARZO					
				S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
Fortalecer la imagen de marca yogur Kefir VAFES en la mente del consumidor como un alimento natural saludable rico en probióticos, en los siguientes tres meses.	Objetivo específico 1: Lograr reconocimiento de marca en Quito y alcanzar 1,396 clientes en 3 meses, con 20,250 unidades vendidas	Estrategia 1: Posicionamiento de Marca a través del Marketing Digital.	Implementar una campaña de publicidad pagada en Facebook, Instagram y Google Ads, segmentada a personas en Quito interesadas en alimentación saludable, destacando los beneficios del kéfir.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			Redactor y gráfico	\$1.500
			Crear contenido de valor (infografías, videos cortos, testimonios y recetas con kéfir) para aumentar el engagement y reforzar la presencia de la marca en redes sociales	x	x	x	x									Redactor SEO	
		Estrategia 2: Estrategia de Relaciones Públicas y Alianzas Estratégicas.	Colaborar con influencers locales de nutrición y bienestar para que prueben el producto y compartan reseñas auténticas con su audiencia.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	SM Planner, redactor y gráfico	\$2.000
			Organizar eventos de degustación en gimnasios, ferias de alimentación saludable y tiendas ecológicas, para generar experiencia de marca y atraer clientes potenciales.	x	x			x	x			x	x			SM Planner, redactor y gráfico	
	Objetivo específico 2: Vender 20,250 unidades en tres meses y fidelizar a 1500 clientes a través de suscripciones y promociones	Estrategia 1: Expansión de Ventas en Canales Físicos y Digitales	Establecer acuerdos con supermercados, tiendas saludables y cafeterías para distribuir el producto y asegurar su disponibilidad en puntos estratégicos.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Planner digital, redactor y gráfico	\$2.000
			Implementar la venta online a través de redes sociales, WhatsApp Business y marketplaces locales, ofreciendo servicio de entrega a domicilio para mayor comodidad.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
		Estrategia 2: Crear Programa de Fidelización y Suscripción.	Diseñar un plan de suscripción mensual, donde los clientes reciban su kéfir en casa con precios preferenciales y beneficios exclusivos.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Planner digital, redactor y gráfico	\$2.000
			Crear un programa de recompensas, donde los clientes acumulen puntos por compras recurrentes y los canjeen por descuentos o productos gratis.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
				TOTAL GENERAL													\$7.500

Anexo B

Tabla B1

Materia Prima Escenario Más Probable

Proyección de Producción Presupuesto de Ventas							
	300MI Natural	400MI Natural	1000MI Natural	300MI con Fruta	400MI con Fruta	1000MI con Fruta	Total Anual
Año 1	21060	16200	3240	21060	16200	3240	81000
Año 2	24219	18630	3726	24219	18630	3726	93150
Año 3	27852	23288	4285	27852	21425	4285	108986
Año 4	32030	29109	4928	32030	24638	4928	127662
Año 5	36834	36387	5667	36834	28334	5667	149722

Proyección de Costos Materia Prima							
	300MI Natural	400MI Natural	1000MI Natural	300MI con Fruta	400MI con Fruta	1000MI con Fruta	Total Anual
Año 1	\$14,902.60	\$13,505.24	\$5,939.24	\$19,637.78	\$18,361.35	\$8,367.30	\$ 46,366.43
Año 2	\$17,137.99	\$15,531.02	\$6,830.13	\$22,583.45	\$21,115.55	\$9,622.40	\$ 53,321.40
Año 3	\$19,708.69	\$19,413.78	\$7,854.65	\$25,970.97	\$24,282.89	\$11,065.75	\$ 61,319.61
Año 4	\$22,664.99	\$24,267.22	\$9,032.85	\$29,866.62	\$27,925.32	\$12,725.62	\$ 70,517.55
Año 5	\$26,064.74	\$30,334.03	\$10,387.77	\$34,346.61	\$32,114.12	\$14,634.46	\$ 81,095.18

Tabla B2

Materia Prima Caso Pesimista

Proyección de Producción Presupuesto de Ventas							
	300MI Natural	400MI Natural	1000MI Natural	300MI con Fruta	400MI con Fruta	1000MI con Fruta	Total Anual
Año 1	17472	13440	2688	17472	13440	2688	67200
Año 2	20093	15456	3091	20093	15456	3091	77280
Año 3	23107	17774	3555	23107	17774	3555	88872
Año 4	26573	20441	4088	26573	20441	4088	102203
Año 5	30559	23507	4701	30559	23507	4701	117533

Proyección de Costos Materia Prima							
	300MI Natural	400MI Natural	1000MI Natural	300MI con Fruta	400MI con Fruta	1000MI con Fruta	Total Anual
Año 1	\$11,590.91	\$10,504.07	\$4,619.41	\$15,273.83	\$14,281.05	\$6,507.90	\$ 36,062.78
Año 2	\$13,329.55	\$12,079.69	\$5,312.32	\$17,564.91	\$16,423.21	\$7,484.09	\$ 41,472.20
Año 3	\$15,328.98	\$13,891.64	\$6,109.17	\$20,199.64	\$18,886.69	\$8,606.70	\$ 47,693.03
Año 4	\$17,628.33	\$15,975.38	\$7,025.55	\$23,229.59	\$21,719.69	\$9,897.70	\$ 54,846.98
Año 5	\$20,272.58	\$18,371.69	\$8,079.38	\$26,714.03	\$24,977.65	\$11,382.36	\$ 63,074.03

Tabla B3*Materia Prima Caso Optimista*

Proyección de Producción Presupuesto de Ventas							
	300MI Natural	400MI Natural	1000MI Natural	300MI con Fruta	400MI con Fruta	1000MI con Fruta	Total Anual
Año 1	28080	21600	4320	28080	21600	4320	108000
Año 2	33696	25920	5184	33696	25920	5184	129600
Año 3	40435	31104	6221	40435	31104	6221	155520
Año 4	48522	37325	7465	48522	37325	7465	186624
Año 5	58227	44790	8958	58227	44790	8958	223949

Proyección de Costos Materia Prima							
	300MI Natural	400MI Natural	1000MI Natural	300MI con Fruta	400MI con Fruta	1000MI con Fruta	Total Anual
Año 1	\$19,870.14	\$18,006.98	\$7,918.99	\$26,183.71	\$24,481.80	\$11,156.40	\$ 61,821.91
Año 2	\$23,844.16	\$21,608.38	\$9,502.79	\$31,420.46	\$29,378.16	\$13,387.68	\$ 74,186.30
Año 3	\$28,613.00	\$25,930.06	\$11,403.35	\$37,704.55	\$35,253.79	\$16,065.22	\$ 89,023.55
Año 4	\$34,335.59	\$31,116.07	\$13,684.02	\$45,245.46	\$42,304.55	\$19,278.26	\$ 106,828.27
Año 5	\$41,202.71	\$37,339.28	\$16,420.82	\$54,294.55	\$50,765.46	\$23,133.91	\$ 128,193.92

Tabla B4*Mano de Obra Directa Caso Más Probable*

PROYECCION DE MANO DE OBRA					
	Años				
No Trabajadores	1	2	3	4	5
2	\$ 15,312.34	\$ 15,312.34			
3			\$ 22,968.52		
3				\$ 22,968.52	\$ 22,968.52

COSTO MOD	Sueldo	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Aporte Patronal IESS (11.15%)	Fondos de Reserva (8.33%)	Vacaciones	TOTALES
Enero	\$ 940.00	\$ 78.33	\$ 35.42	\$ 104.81	\$ 78.30	\$ 39.17	\$ 1,276.03
Febrero	\$ 940.00	\$ 78.33	\$ 35.42	\$ 104.81	\$ 78.30	\$ 39.17	\$ 1,276.03
Marzo	\$ 940.00	\$ 78.33	\$ 35.42	\$ 104.81	\$ 78.30	\$ 39.17	\$ 1,276.03
Abril	\$ 940.00	\$ 78.33	\$ 35.42	\$ 104.81	\$ 78.30	\$ 39.17	\$ 1,276.03
Mayo	\$ 940.00	\$ 78.33	\$ 35.42	\$ 104.81	\$ 78.30	\$ 39.17	\$ 1,276.03
Junio	\$ 940.00	\$ 78.33	\$ 35.42	\$ 104.81	\$ 78.30	\$ 39.17	\$ 1,276.03
Julio	\$ 940.00	\$ 78.33	\$ 35.42	\$ 104.81	\$ 78.30	\$ 39.17	\$ 1,276.03
Agosto	\$ 940.00	\$ 78.33	\$ 35.42	\$ 104.81	\$ 78.30	\$ 39.17	\$ 1,276.03
Septiembre	\$ 940.00	\$ 78.33	\$ 35.42	\$ 104.81	\$ 78.30	\$ 39.17	\$ 1,276.03
Octubre	\$ 940.00	\$ 78.33	\$ 35.42	\$ 104.81	\$ 78.30	\$ 39.17	\$ 1,276.03
Noviembre	\$ 940.00	\$ 78.33	\$ 35.42	\$ 104.81	\$ 78.30	\$ 39.17	\$ 1,276.03
Diciembre	\$ 940.00	\$ 78.33	\$ 35.42	\$ 104.81	\$ 78.30	\$ 39.17	\$ 1,276.03
TOTALES	\$ 11,280.00	\$ 940.00	\$ 425.00	\$ 1,257.72	\$ 939.62	\$ 470.00	\$ 15,312.34

Tabla B5*Mano de Obra Directa Caso Pesimista*

PROYECCION DE MANO DE OBRA					
	Años				
Nº Trabajadores	1	2	3	4	5
2	\$ 15,312.34	\$ 15,312.34			
2			\$ 15,312.34		
2				\$ 15,312.34	\$ 15,312.34

COSTO MOD	Sueldo	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Aporte Patronal IESS (11.15%)	Fondos de Reserva (8.33%)	Vacaciones	TOTALES
Enero	\$ 940.00	\$ 78.33	\$ 35.42	\$ 104.81	\$ 78.30	\$ 39.17	\$ 1,276.03
Febrero	\$ 940.00	\$ 78.33	\$ 35.42	\$ 104.81	\$ 78.30	\$ 39.17	\$ 1,276.03
Marzo	\$ 940.00	\$ 78.33	\$ 35.42	\$ 104.81	\$ 78.30	\$ 39.17	\$ 1,276.03
Abril	\$ 940.00	\$ 78.33	\$ 35.42	\$ 104.81	\$ 78.30	\$ 39.17	\$ 1,276.03
Mayo	\$ 940.00	\$ 78.33	\$ 35.42	\$ 104.81	\$ 78.30	\$ 39.17	\$ 1,276.03
Junio	\$ 940.00	\$ 78.33	\$ 35.42	\$ 104.81	\$ 78.30	\$ 39.17	\$ 1,276.03
Julio	\$ 940.00	\$ 78.33	\$ 35.42	\$ 104.81	\$ 78.30	\$ 39.17	\$ 1,276.03
Agosto	\$ 940.00	\$ 78.33	\$ 35.42	\$ 104.81	\$ 78.30	\$ 39.17	\$ 1,276.03
Septiembre	\$ 940.00	\$ 78.33	\$ 35.42	\$ 104.81	\$ 78.30	\$ 39.17	\$ 1,276.03
Octubre	\$ 940.00	\$ 78.33	\$ 35.42	\$ 104.81	\$ 78.30	\$ 39.17	\$ 1,276.03
Noviembre	\$ 940.00	\$ 78.33	\$ 35.42	\$ 104.81	\$ 78.30	\$ 39.17	\$ 1,276.03
Diciembre	\$ 940.00	\$ 78.33	\$ 35.42	\$ 104.81	\$ 78.30	\$ 39.17	\$ 1,276.03
TOTALES	\$11,280.00	\$ 940.00	\$ 425.00	\$ 1,257.72	\$ 939.62	\$ 470.00	\$ 15,312.34

Tabla B6*Mano de Obra Directa Caso Optimista*

PROYECCION DE MANO DE OBRA					
	Años				
Nº Trabajadores	1	2	3	4	5
2	\$ 15,312.34	\$ 15,312.34			
3			\$ 22,968.52		
4				\$ 30,624.69	\$ 30,624.69

COSTO MOD	Sueldo	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Aporte Patronal IESS (11.15%)	Fondos de Reserva (8.33%)	Vacaciones	TOTALES
Enero	\$ 940.00	\$ 78.33	\$ 35.42	\$ 104.81	\$ 78.30	\$ 39.17	\$ 1,276.03
Febrero	\$ 940.00	\$ 78.33	\$ 35.42	\$ 104.81	\$ 78.30	\$ 39.17	\$ 1,276.03
Marzo	\$ 940.00	\$ 78.33	\$ 35.42	\$ 104.81	\$ 78.30	\$ 39.17	\$ 1,276.03
Abril	\$ 940.00	\$ 78.33	\$ 35.42	\$ 104.81	\$ 78.30	\$ 39.17	\$ 1,276.03
Mayo	\$ 940.00	\$ 78.33	\$ 35.42	\$ 104.81	\$ 78.30	\$ 39.17	\$ 1,276.03
Junio	\$ 940.00	\$ 78.33	\$ 35.42	\$ 104.81	\$ 78.30	\$ 39.17	\$ 1,276.03
Julio	\$ 940.00	\$ 78.33	\$ 35.42	\$ 104.81	\$ 78.30	\$ 39.17	\$ 1,276.03
Agosto	\$ 940.00	\$ 78.33	\$ 35.42	\$ 104.81	\$ 78.30	\$ 39.17	\$ 1,276.03
Septiembre	\$ 940.00	\$ 78.33	\$ 35.42	\$ 104.81	\$ 78.30	\$ 39.17	\$ 1,276.03
Octubre	\$ 940.00	\$ 78.33	\$ 35.42	\$ 104.81	\$ 78.30	\$ 39.17	\$ 1,276.03
Noviembre	\$ 940.00	\$ 78.33	\$ 35.42	\$ 104.81	\$ 78.30	\$ 39.17	\$ 1,276.03
Diciembre	\$ 940.00	\$ 78.33	\$ 35.42	\$ 104.81	\$ 78.30	\$ 39.17	\$ 1,276.03
TOTALES	\$ 11,280.00	\$ 940.00	\$ 425.00	\$ 1,257.72	\$ 939.62	\$ 470.00	\$ 15,312.34

Tabla B7

Costos Indirectos de Fabricación Caso Más Probable

Mes	Monto (5% de la MOD)
Enero	\$ 765.62
Febrero	\$ 765.62
Marzo	\$ 765.62
Abril	\$ 765.62
Mayo	\$ 765.62
Junio	\$ 765.62
Julio	\$ 765.62
Agosto	\$ 765.62
Septiembre	\$ 765.62
Octubre	\$ 765.62
Noviembre	\$ 765.62
Diciembre	\$ 765.62
TOTAL	\$ 9,187.41

PROYECCION DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION - COSTO FABRIL / GASTOS INDIRECTOS				
1	2	3	4	5
\$ 9,187.41	\$ 9,187.41	\$ 13,781.11	\$ 13,781.11	\$ 13,781.11

Tabla B8

Costos Indirectos de Fabricación Caso Pesimista

Mes	Monto (5% de la MOD)
Enero	\$ 765.62
Febrero	\$ 765.62
Marzo	\$ 765.62
Abril	\$ 765.62
Mayo	\$ 765.62
Junio	\$ 765.62
Julio	\$ 765.62

Agosto	\$ 765.62
Septiembre	\$ 765.62
Octubre	\$ 765.62
Noviembre	\$ 765.62
Diciembre	\$ 765.62
TOTAL	\$ 9,187.41

PROYECCION DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION - COSTO FABRIL / GASTOS INDIRECTOS				
1	2	3	4	5
\$ 9,187.41	\$ 9,187.41	\$ 9,187.41	\$ 9,187.41	\$ 9,187.41

Tabla B9

Costos Indirectos de Fabricación Caso Optimista

Mes	Monto (5% de la MOD)
Enero	\$ 765.62
Febrero	\$ 765.62
Marzo	\$ 765.62
Abril	\$ 765.62
Mayo	\$ 765.62
Junio	\$ 765.62
Julio	\$ 765.62
Agosto	\$ 765.62
Septiembre	\$ 765.62
Octubre	\$ 765.62
Noviembre	\$ 765.62
Diciembre	\$ 765.62
TOTAL	\$ 9,187.41

PROYECCION DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION - COSTO FABRIL / GASTOS INDIRECTOS				
1	2	3	4	5
\$ 9,187.41	\$ 9,187.41	\$ 13,781.11	\$ 18,374.81	\$ 18,374.81

Tabla B10

Gastos de Ventas Proyectados Caso Más Probable

GASTOS DE VENTAS				
Detalle	COMISIONES VENTAS	TRANSPORTE LOGISTICA NACIONAL	MARKETING PROMOCION	TOTAL
Año 1	\$ 10.629,93	\$ 3.240,00	\$ 4.500,00	\$ 18.369,93

Año 2	\$ 13.287,41	\$ 3.564,00	\$ 6.000,00	\$ 22.851,41
Año 3	\$ 16.609,26	\$ 3.920,40	\$ 7.200,00	\$ 27.729,66
Año 4	\$ 20.761,58	\$ 4.312,44	\$ 8.640,00	\$ 33.714,02
Año 5	\$ 25.951,97	\$ 4.743,68	\$ 9.504,00	\$ 40.199,66

Tabla B11

Gastos de Administrativos Caso Más Probable

GASTOS ADMINISTRATIVOS									
MES	Arriendos	Agua, Internet, Plan celular, Movilización, Cafetería, etc.	Sueldo	Decimo Tercero	Decimo Cuarto	Aporte Patronal IESS (11.15%)	Fondos de Reserva (8.33%)	Vacaciones	TOTALES
Enero	\$500,00	\$150,00	\$1.625,00	\$135,42	\$106,25	\$181,19	\$135,36	\$67,71	\$2.900,93
Febrero	\$500,00	\$150,00	\$1.625,00	\$135,42	\$106,25	\$181,19	\$135,36	\$67,71	\$2.900,93
Marzo	\$500,00	\$150,00	\$1.625,00	\$135,42	\$106,25	\$181,19	\$135,36	\$67,71	\$2.900,93
Abril	\$500,00	\$150,00	\$1.625,00	\$135,42	\$106,25	\$181,19	\$135,36	\$67,71	\$2.900,93
Mayo	\$500,00	\$150,00	\$1.625,00	\$135,42	\$106,25	\$181,19	\$135,36	\$67,71	\$2.900,93
Junio	\$500,00	\$150,00	\$1.625,00	\$135,42	\$106,25	\$181,19	\$135,36	\$67,71	\$2.900,93
Julio	\$500,00	\$150,00	\$1.625,00	\$135,42	\$106,25	\$181,19	\$135,36	\$67,71	\$2.900,93
Agosto	\$500,00	\$150,00	\$1.625,00	\$135,42	\$106,25	\$181,19	\$135,36	\$67,71	\$2.900,93
Septiembre	\$500,00	\$150,00	\$1.625,00	\$135,42	\$106,25	\$181,19	\$135,36	\$67,71	\$2.900,93
Octubre	\$500,00	\$150,00	\$1.625,00	\$135,42	\$106,25	\$181,19	\$135,36	\$67,71	\$2.900,93
Noviembre	\$500,00	\$150,00	\$1.625,00	\$135,42	\$106,25	\$181,19	\$135,36	\$67,71	\$2.900,93
Diciembre	\$500,00	\$150,00	\$1.625,00	\$135,42	\$106,25	\$181,19	\$135,36	\$67,71	\$2.900,93
TOTAL ANUAL	\$6.000,00	\$1.800,00	\$19.500,00	\$1.625,00	\$1.275,00	\$2.174,25	\$1.624,35	\$812,50	\$34.811,10

Tabla B12

Gastos de Administrativos Proyectado Caso Más Probable

PROYECCIÓN DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN ANUAL	
Detalle	TOTAL
Año 1	\$ 34.811,10
Año 2	\$ 38.292,21
Año 3	\$ 42.121,43
Año 4	\$ 46.333,57
Año 5	\$ 50.966,93

Tabla B13*Gastos de Ventas Proyectados Caso Pesimista*

GASTOS DE VENTAS				
Detalle	COMISIONES VENTAS	TRANSPORTE LOGISTICA NACIONAL	MARKETING PROMOCION	TOTAL
Año 1	\$10.629,93	\$2.520,00	\$4.500,00	\$17.649,93
Año 2	\$12.755,91	\$2.772,00	\$6.000,00	\$21.527,91
Año 3	\$15.307,10	\$3.049,20	\$7.200,00	\$25.556,30
Año 4	\$18.368,52	\$3.354,12	\$8.640,00	\$30.362,64
Año 5	\$22.042,22	\$3.689,53	\$9.504,00	\$35.235,75

Tabla B14*Gastos de Administrativos Proyectado Caso Pesimista*

PROYECCIÓN DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN ANUAL	
Detalle	TOTAL
Año 1	\$ 34.811,10
Año 2	\$ 36.551,66
Año 3	\$ 38.379,24
Año 4	\$ 40.298,20
Año 5	\$ 42.313,11

Tabla B15*Gastos de Ventas Proyectados Caso Optimista*

GASTOS DE VENTAS				
Detalle	COMISIONES VENTAS	TRANSPORTE LOGISTICA NACIONAL	MARKETING PROMOCION	TOTAL
Año 1	\$10.629,93	\$4.320,00	\$4.500,00	\$19.449,93
Año 2	\$13.818,91	\$4.752,00	\$6.000,00	\$24.570,91
Año 3	\$17.964,58	\$5.227,20	\$7.200,00	\$30.391,78
Año 4	\$23.353,95	\$5.749,92	\$8.640,00	\$37.743,87
Año 5	\$30.360,14	\$6.324,91	\$9.504,00	\$46.189,05

Tabla B16*Gastos de Administrativos Proyectado Caso Optimista*

PROYECCIÓN DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN ANUAL	
Detalle	TOTAL
Año 1	\$ 34.811,10
Año 2	\$ 38.292,21

Año 3	\$ 42.121,43
Año 4	\$ 46.333,57
Año 5	\$ 50.966,93

Tabla B17

Punto de Equilibrio Caso Pesimista

DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO		
	CANTIDAD	VALOR MONETARIO
AÑO 1	41415	\$93.640,54
AÑO 2	54598	\$107.857,70
AÑO 3	51344	\$108.042,32
AÑO 4	55557	\$115.328,47
AÑO 5	63585	\$125.493,65

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{MARGEN CONTRIBUCION (PV UNI - COSTO VARIABLE UNIT)}}$$

	1	2	3	4	5
PQ =	\$56.316,59	\$61.248,39	\$66.334,35	\$72.196,27	\$78.116,22
	\$1,36	\$1,12	\$1,29	\$1,30	\$1,23

PQ=	41.414,55	54.598,47	51.344,07	55.556,57	63.585,49
-----	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Figura B1

Punto de Equilibrio Caso Pesimista

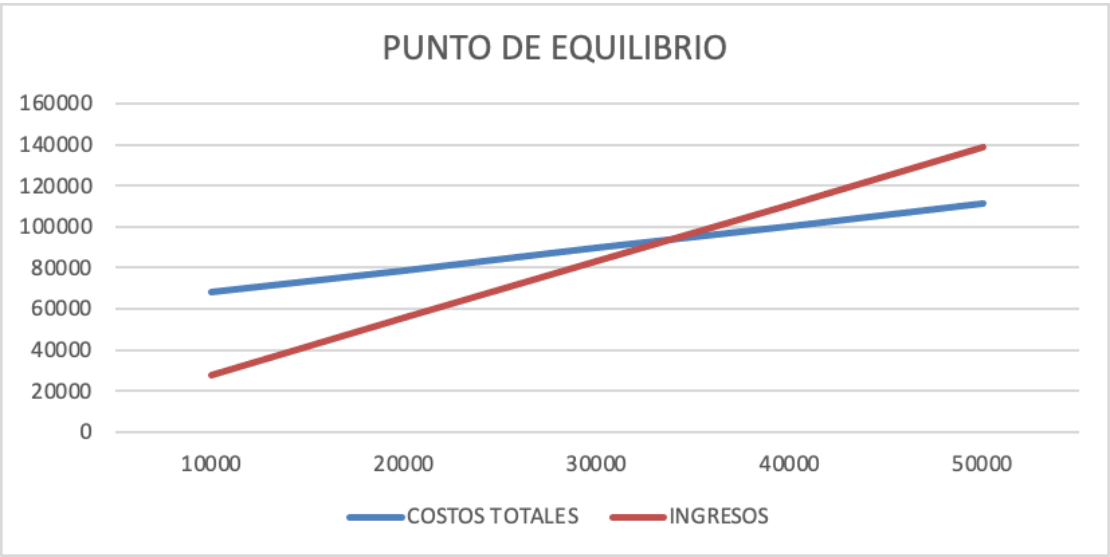
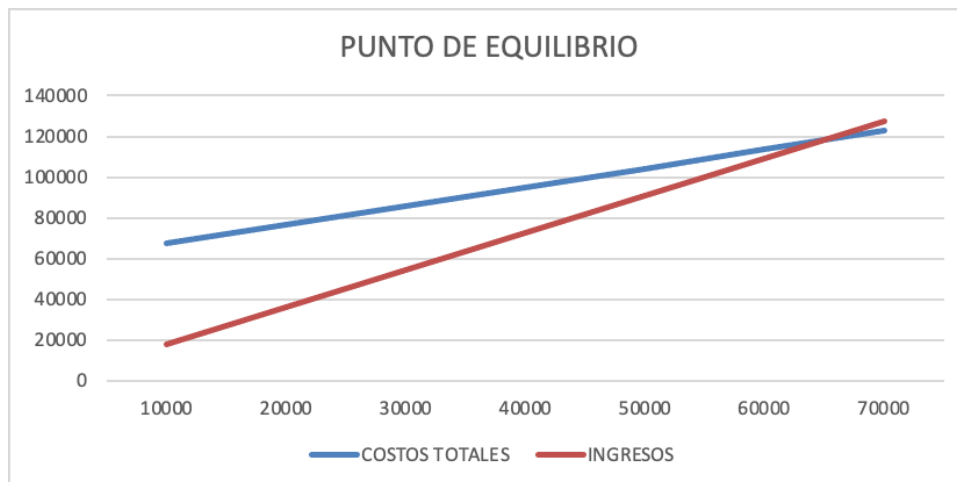


Tabla B18

Punto de Equilibrio Caso Optimista

DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO		
	CANTIDAD	VALOR MONETARIO
AÑO 1	61870	\$107.567,71
AÑO 2	86463	\$131.870,74
AÑO 3	80263	\$139.822,83
AÑO 4	87697	\$158.838,23
AÑO 5	105373	\$181.097,25

PUNTO DE EQUILIBRIO =	COSTOS FIJOS				
	MARGEN CONTRIBUCION	(PV UNI - COSTO VARIABLE UNIT)			
	1	2	3	4	5
PQ =	$\frac{58.116,59}{0,94}$	$\frac{66.031,94}{0,76}$	$\frac{74.912,02}{0,93}$	$\frac{85.612,88}{0,98}$	$\frac{97.723,34}{0,93}$
PQ=	61.870,00	86.463,18	80.262,97	87.696,87	105.373,49

Figura B2*Punto de Equilibrio Caso Optimista***Tabla B19***Estado de Pérdidas y Ganancias Caso Pesimista*

Estado de Pérdidas y Ganancias Pesimista					
	1	2	3	4	5
Ingresos	\$123.476,94	\$145.862,48	\$172.185,46	\$203.123,42	\$239.468,59
Costo de Produccion	\$60.562,53	\$65.971,95	\$72.192,78	\$79.346,73	\$87.573,78
Utilidad Bruta	\$62.914,41	\$79.890,53	\$99.992,68	\$123.776,68	\$151.894,81
(-) Gastos Operacionales	\$52.461,03	\$58.079,57	\$63.935,53	\$70.660,83	\$77.548,86
(-) Depreciación	\$6.072,90	\$6.072,90	\$6.072,90	\$0,00	\$0,00
Utilidad Operación	\$4.380,48	\$15.738,07	\$29.984,24	\$53.115,85	\$74.345,95
Gastos Financieros	\$3.855,56	\$3.168,82	\$2.398,81	\$1.535,43	\$567,36
Utilidad Antes de Impuestos	\$524,92	\$12.569,24	\$27.585,43	\$51.580,42	\$73.778,59
Impuesto a la Renta 22%	\$115,48	\$2.765,23	\$6.068,79	\$11.347,69	\$16.231,29
Utilidad Neta	\$409,44	\$9.804,01	\$21.516,64	\$40.232,72	\$57.547,30

Tabla B20*Estado de Pérdidas y Ganancias Caso Optimista*

Estado de Pérdidas y Ganancias Optimista					
	1	2	3	4	5
Ingresos	\$198.445,09	\$244.614,10	\$301.312,93	\$370.906,71	\$456.285,49
Costo de Produccion	\$86.321,66	\$98.686,05	\$125.773,18	\$155.827,77	\$177.193,42

Utilidad Bruta	\$112.123,42	\$145.928,06	\$175.539,75	\$215.078,94	\$279.092,07
(-) Gastos Operacionales	\$54.261,03	\$62.863,12	\$72.513,21	\$84.077,45	\$97.155,98
(-) Depreciación	\$6.072,90	\$6.072,90	\$6.072,90	\$0,00	\$0,00
Utilidad Operación	\$51.789,50	\$76.992,04	\$96.953,64	\$131.001,50	\$181.936,09
Gastos Financieros	\$3.855,56	\$3.168,82	\$2.398,81	\$1.535,43	\$567,36
Utilidad Antes de Impuestos	\$47.933,94	\$73.823,22	\$94.554,82	\$129.466,07	\$181.368,74
Impuesto a la Renta 22%	\$10.545,47	\$16.241,11	\$20.802,06	\$28.482,53	\$39.901,12
Utilidad Neta	\$37.388,47	\$57.582,11	\$73.752,76	\$100.983,53	\$141.467,61

Tabla B21

Flujo de Caja Caso Pesimista

Flujo de Caja Financiero						
	0	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	\$48.068,70					
Ingresos Por Ventas		\$123.476,94	\$145.862,48	\$172.185,46	\$203.123,42	\$239.468,59
Total Ingresos	\$0,00	\$123.476,94	\$145.862,48	\$172.185,46	\$203.123,42	\$239.468,59
Costos de Producción		\$60.562,53	\$65.971,95	\$72.192,78	\$79.346,73	\$87.573,78
Gastos Operación		\$52.461,03	\$58.079,57	\$63.935,53	\$70.660,83	\$77.548,86
Intereses		\$3.855,56	\$3.168,82	\$2.398,81	\$1.535,43	\$567,36
Amortización Préstamo O Capital del Préstamo		\$9.518,94	\$9.518,94	\$9.518,94	\$9.518,94	\$9.518,94
Impuestos		\$115,48	\$2.765,23	\$6.068,79	\$11.347,69	\$16.231,29
Total Egresos	\$0,00	\$126.513,54	\$139.504,51	\$154.114,86	\$172.409,63	\$191.440,23
Flujo Neto Financiero	-\$48.068,70	-\$3.036,60	\$6.357,97	\$18.070,60	\$30.713,79	\$48.028,36
Flujo Acumulado		-\$3.036,60	\$3.321,37	\$21.391,97	\$52.105,76	\$100.134,12
						
			Recuperación			

Tabla B22*Flujo de Caja Caso Optimista*

FLUJO DE CAJA FINANCIERO						
	0	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	\$48.068,70					
Ingresos Por Ventas		\$198.445,09	\$244.614,10	\$301.312,93	\$370.906,71	\$456.285,49
Total Ingresos	\$0,00	\$198.445,09	\$244.614,10	\$301.312,93	\$370.906,71	\$456.285,49
Costos de Producción		\$86.321,66	\$98.686,05	\$125.773,18	\$155.827,77	\$177.193,42
Gastos Operación		\$54.261,03	\$62.863,12	\$72.513,21	\$84.077,45	\$97.155,98
Intereses		\$3.855,56	\$3.168,82	\$2.398,81	\$1.535,43	\$567,36
Amortización Préstamo O Capital del Préstamo		\$9.518,94	\$9.518,94	\$9.518,94	\$9.518,94	\$9.518,94
Impuestos		\$10.545,47	\$16.241,11	\$20.802,06	\$28.482,53	\$39.901,12
Total Egresos	\$0,00	\$164.502,65	\$190.478,03	\$231.006,20	\$279.442,11	\$324.336,82
Flujo Neto Financiero	-\$48.068,70	\$33.942,43	\$54.136,07	\$70.306,73	\$91.464,60	\$131.948,68
Flujo Acumulado		\$33.942,43	\$88.078,51	\$158.385,23	\$249.849,83	\$381.798,51
						
			Recuperación			