



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN AGRONEGOCIOS SOSTENIBLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE:**

MAGISTER EN AGRONEGOCIOS SOSTENIBLES

TEMA:

**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE YOGURT GOURMET ARTESANAL EN ENVASE DE VIDRIO EN
CADENAS DE SUPERMERCADOS A NIVEL NACIONAL”**

AUTORES:

TONNY ARIEL GONZÁLEZ LOOR

DIRECTOR:

JUAN MANUEL DOMINGUEZ, PhD

GUAYAQUIL - ECUADOR

JUNIO-2022

DECLARACIÓN

Yo, Tonny Ariel González Loor, declaro bajo juramento que el trabajo aquí elaborado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento, por ello cualquier utilización de este documento viola los derechos de propiedad del autor.

Cualquier utilización debe ser previamente solicitada.

2019 ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE AGRONEGOCIOS
SOSTENIBLES DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL.

Derechos Reservados del Autor.

Tonny Ariel González Loor
C.I.:131102710-4

DERECHOS DE AUTOR

POR MEDIO DE LA PRESENTE CERTIFICO QUE LOS CONTENIDOS DESARROLLADOS EN ESTA TESIS SON DE ABSOLUTA PROPIEDAD Y RESPONSABILIDAD DE

Tonny Ariel González Loor

C.I.: 131102710-4

CUYO TEMA ES: “PLAN DE NEGOCIOS DE YOGURT GOURMET ARTESANAL MANABITA EN ENVASES DE VIDRIO EN CADENAS DE SUPERMERCADOS A NIVEL NACIONAL”.

Tonny Ariel González Loor

C.I.: 131102710-4

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

HABIENDO SIDO NOMBRADO, JUAN MANUEL DOMINGUEZ COMO TUTOR DE TESIS DE GRADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TÍTULO MAGÍSTER EN AGRONEGOCIOS SOSTENIBLES, PRESENTADO POR EL EGRESADO:

Tonny Ariel González Loor

C.I.: 131102710-4

TEMA: “PLAN DE NEGOCIOS DE YOGURT GOURMET ARTESANAL MANABITA EN ENVASES DE VIDRIO EN CADENAS DE SUPERMERCADOS A NIVEL NACIONAL”

CERTIFICO QUE: HE REVISADO Y APROBADO EN TODAS SUS PARTES, ENCONTRÁNDOSE APTO PARA REVISIÓN DE COMITÉ REVISOR.

Juan Manuel Izquierdo, Ph.D.

TUTOR DE TESIS

AGRADECIMIENTO

Agradezco a los docentes de la maestría de Agronegocios Sostenibles por compartir sus conocimientos y experiencias de la vida cotidiana que nos han servido para ilustrarnos mas en la competitividad a nivel académico.

Agradezco a mis compañeros de curso y sobre todo a mi grupo de trabajo en las que he aprendido mucho de ellos y sus virtuosas cualidades como personas.

Tonny González Loor

DEDICATORIA

Dedico este logro a Dios por estar en todo momento en mi vida dándome fuerzas para luchar en todo momento para alcanzar mis metas propuestas, como persona y hombre de bien.

A mi Mamá Rocío Loor Vásquez, mi papá Tonny González Palacios, mi padre de corazón Carlos González-Artigas Díaz, mis hermanos y hermanas, y sobre todo a mi esposa Génesis Vélez que con su cariño y paciencia ha sido fundamental en este logro alcanzado de manera exitosa.

Tonny González Loor



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1181

APELLIDOS Y NOMBRES	GONZÁLEZ LOOR TONNY ARIEL
IDENTIFICACIÓN	1311027104
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Agronegocios Sostenibles
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	750413B303.
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Agronegocios Sostenibles
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE YOGURT GOURMET ARTESANAL EN ENVASE DE VIDRIO EN CADENAS DE SUPERMERCADOS A NIVEL NACIONAL.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2023-01-05
MODALIDAD ESTUDIOS	SEMIPRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	(8,70) OCHO CON SETENTA CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los cinco días del mes de Enero del año dos mil veintitres a las 12:45 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: DOMINGUEZ ANDRADE JUAN MANUEL, Director del trabajo de Titulación, AMAYA RIVAS ADRIANA ANDREA, Vocal y BUSTAMANTE URBINA JUAN CARLOS, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE YOGURT GOURMET ARTESANAL EN ENVASE DE VIDRIO EN CADENAS DE SUPERMERCADOS A NIVEL NACIONAL.", presentado por el estudiante GONZÁLEZ LOOR TONNY ARIEL.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 8,70/10,00, OCHO CON SETENTA CENTÉSIMAS sobre diez.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y el estudiante.



Firmado electrónicamente por:
**JUAN MANUEL
DOMINGUEZ
ANDRADE**

DOMINGUEZ ANDRADE JUAN MANUEL
DIRECTOR



Firmado electrónicamente por:
**ADRIANA
ANDREA AMAYA**

AMAYA RIVAS ADRIANA ANDREA
EVALUADOR / PRIMER VOCAL



Firmado electrónicamente por:
**JUAN CARLOS
BUSTAMANTE
URBINA**

BUSTAMANTE URBINA JUAN CARLOS
EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL

Firmado digitalmente por
TONNY ARIEL GONZALEZ
LOOR
Fecha: 2023.01.12 08:35:10
05'00"

TONNY ARIEL
GONZALEZ LOOR

GONZÁLEZ LOOR TONNY ARIEL
ESTUDIANTE

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	1
1. Propósito del plan de mejora	2
2. Propuesta de valor	2
3. Objetivos	3
3.1 Objetivo general	3
3.2 Objetivo específico	3
4. Bases teóricas	4
5. Proceso Metodológico	5
6. Hipótesis nula	5
CAPÍTULO I	6
1. ANÁLISIS DEL SECTOR	6
1.1. Cadena de suministros de industria de yogurt artesanal	6
1.2. Tendencias actuales en Ecuador sobre consumo de yogurt	8
1.3. Aspectos destacados de los últimos avances en políticas comerciales de lácteos	9
1.4. Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter	10
CAPÍTULO II	15
2. ANÁLISIS DEL MERCADO	15
2.1. Objetivos de la investigación	15

Objetivo general.....	15
Objetivos específicos	15
2.2. Población y muestra.....	15
Recolección de información.....	18
2.3. Preguntas de entrevistas	18
2.4. Preguntas de encuestas	20
2.5. Resultados de entrevistas.....	20
2.6. Resultados de encuestas.....	21
2.6.1. Edad:	21
2.6.2. Sexo:	22
2.6.3. Si los ingredientes utilizados provienen de la misma empresa que elabora el yogurt me parece atractivo.....	22
2.6.4. El envase de vidrio me gusta más que en plástico	23
2.6.5. El precio determina al menos el 30% de mi acción de compra.....	24
2.6.6. Si el yogurt que me venden trae consigo descuentos en visitas a su Hacienda me interesa.....	25
2.7. Análisis FODA	26
2.8. Hipótesis nula.....	27
CAPÍTULO III	28
3. ANÁLISIS LEGAL.....	28
3.1. Constitución de la República: individuo y empresa	28
3.2. Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones	29
3.3. Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado.....	30
2.4. Manual de constitución de compañía.....	30
2.5. Ley de Régimen Tributario Interno.....	32
2.6. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).....	32
2.7. Registro Único de Mipymes.....	33

2.8. Registro de marca - SENADI	34
CAPITULO IV	35
4. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	35
3.1. Costo de producción	35
3.2. Mano de obra fija mensual.....	36
3.3. Presupuesto en costos indirectos de fabricación.....	36
3.4. Costo unitario promedio.....	37
3.5. Gastos administrativos	37
3.6. Capital de trabajo y flujo de efectivo	38
3.7. Condiciones de crédito, pagos anuales de capital e interés.....	38
3.8. Ingresos por ventas antes y después de repotenciación	39
3.9. Punto de equilibrio antes y después de repotenciación	40
3.10. Estados de resultados integrales	42
3.11. Estados de situación financiera antes y después de repotenciación.....	44
3.12. Flujo de caja proyectados antes y después de repotenciación	46
3.13. Tasa Interna de Retorno, Valor Actual Neto y Payback	48
CAPITULO V	50
5. RIESGOS DEL NEGOCIO	50
5.1. Riesgos propios del negocio	50
5.2. Riesgos del macroentorno.....	50
5.3. Mitigación de riesgos	50
CAPITULO VI	51
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	51
6.1. Conclusiones.....	51
6.2. Recomendaciones.....	52

7. BIBLIOGRAFÍA	53
------------------------------	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Listado de clientes se cadenas de supermercados	11
Tabla 2. Población y cálculo de muestra poblacional para toma de encuestas por ciudades. 17	
Tabla 3. Respuestas de encuesta: edad.....	21
Tabla 4. Respuestas de encuesta: sexo	22
Tabla 5. Respuestas de encuesta: ingredientes locales	22
Tabla 6. Respuestas de encuesta: envase de vidrio versus plástico	23
Tabla 7. Respuestas de encuesta: precio y decisión de compra.....	24
Tabla 8. Respuestas de encuesta: experiencia de servicio	25
Tabla 9. Análisis FODA.....	26
Tabla 10. Costo de producción antes y después de Repotenciación.....	35
Tabla 11. Nivel de producción antes y después de Repotenciación	35
Tabla 12. Mano de obra directa fija mensual antes de Repotenciación.....	36
Tabla 13. Mano de obra directa fija mensual después de Repotenciación.....	36
Tabla 14. Presupuesto en costos indirectos de fabricación antes de Repotenciación.....	36
Tabla 15. Presupuesto en costos indirectos de fabricación después de Repotenciación.....	37
Tabla 16. Costo unitario promedio antes y después de Repotenciación.....	37
Tabla 17. Ciclo de efectivo antes y después de la repotenciación.....	38
Tabla 18. Capital de trabajo requerido antes y después de Repotenciación	38
Tabla 19. Condiciones de crédito antes y después de Repotenciación	39
Tabla 20. Ingreso por ventas antes de la repotenciación.....	39
Tabla 21. Ingreso por ventas después de la repotenciación	39
Tabla 22. Punto de equilibrio antes de la repotenciación.....	40
Tabla 23. Punto de equilibrio después de la repotenciación	41
Tabla 24. Estado de Resultados Integrales antes de la Repotenciación.....	42
Tabla 25. Estado de Resultados Integrales después de la Repotenciación	43
Tabla 26. Estado de situación financiera antes de repotenciación.....	44
Tabla 27. Estado de situación financiera después de repotenciación	45
Tabla 28. Flujo de caja proyectado antes de repotenciación.....	46
Tabla 29. Flujo de caja proyectado después de repotenciación.....	47
Tabla 30. TIR, VAN, Payback de proyecto antes de repotenciación	48

Tabla 31. TIR, VAN, Payback de proyecto después de repotenciación	49
--	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Respuestas de encuesta: edad.....	21
Gráfico 2. Respuestas de encuesta: sexo	22
Gráfico 3. Respuestas de encuesta: ingredientes locales	23
Gráfico 4. Respuestas de encuesta: envase de vidrio versus plástico	23
Gráfico 5. Respuestas de encuesta: precio y decisión de compra.....	24
Gráfico 6. Respuestas de encuesta: experiencia de servicio	26

RESUMEN

Con este plan de mejora se ha llegado a determinar la nueva rentabilidad del plan de negocios manejado por la Hacienda Manantiales del Rocío. La Hacienda, ubicada en Los Bajos de Montecristi, de la provincia de Manabí, se ha convertido en un atractivo turístico y de interés económico de la provincia y el país al ser un centro Agroindustrial con enfoque turístico. Además de ofrecer visitas guiadas, comodidad y confort en sus instalaciones, procesa y comercializa productos lácteos como yogurt, entre otros. En la Hacienda se producen 1000 litros diarios de leche, de los cuales el 100% se utiliza para yogurt. La propuesta de valor se basa en que se va a procesar y vender 88% más de yogurt gourmet artesanal manabita considerando las necesidades del mercado objetivo. El canal por potenciar son las cadenas de supermercados a nivel nacional. Financieramente, la repotenciación tuvo como resultados una mejora del TIR que pasa de 24,67% a 48,00%, lo cual significa un aumento del 48,61%. Luego el VAN se analiza que aumenta de 43 mil hasta 229 mil dólares, elevándose en un 80,85%. El Payback se reduce de 4,08 años a 1,94 años.

Palabras clave: hacienda, repotenciación, plan de negocios, yogurt, artesanal

ABSTRACT

With this improvement plan, the new profitability of the business plan managed by Hacienda Manantiales del Rocío has been determined. The Hacienda, located in Los Bajo de Montecristi, in the province of Manabí, has become a tourist attraction and of economic interest to the province and the country as it is an agro-industrial center with a tourist focus. In addition to offering guided tours, convenience and comfort in its facilities, it processes and markets dairy products such as yogurt, among others. The Hacienda produces 1,000 liters of milk daily, of which 100% is used for yogurt. The value proposition is based on produced 88% more yogurt, considering the needs of the target market. The channel to promote are the supermarket chains at the national level. Financially, the repowering resulted in an improvement in the IRR from 24.67% to 48.00%, which means an increase of 48.61%. Then the NPV is analyzed to increase from 43 thousand to 229 thousand dollars, rising by 80.85%. Payback is reduced from 4.08 years to 1.94 years.

Keywords: farm, repowering, business plan, yogurt, craft

INTRODUCCIÓN

La Hacienda Manantiales del Rocío, ubicada en Los Bajos de Montecristi, de la provincia de Manabí, se ha convertido en un atractivo turístico y de interés económico de la provincia y el país al ser un centro Agroindustrial con enfoque turístico. Además de ofrecer visitas guiadas, comodidad y confort en sus instalaciones, procesa y comercializa productos lácteos como yogurt, entre otros. En la Hacienda se producen 1000 litros diarios de leche, de los cuales el 100% se utiliza para yogurt.

La Hacienda produce leche y la vende de manera directa a grandes empresas productoras de lácteos, sin embargo, hace algún tiempo se viene procesando yogurt artesanal en las instalaciones y el problema consiste en que falta mejorar el alcance del producto. Hasta el momento el producto ha sido aceptado por quienes lo consumen y consideran es un de excelente calidad. En la Hacienda se producen 1000 litros diarios de yogurt por siete días a la semana; es decir 7000 litros semanales. El 90% de la producción se yogurt se vende a supermercados y el 10% en las instalaciones.

Contar con un plan de mejora para poder incrementar las ventas de yogurt artesanal manabita en cadenas de supermercados a nivel nacional es indispensable para conocer los nuevos requisitos del mercado, determinar la capacidad de responder a los requerimientos, definir el nuevo mercado objetivo, características del producto y proyecciones financieras.

Un yogurt gourmet con ingredientes exóticos y de elaboración artesanal se vuelve necesario para cierto tipo de consumidores que buscan nuevas propiedades nutritivas en sus alimentos diarios. Entonces, poder conocer los requerimientos del mercado servirá para diseñar un producto y una estrategia adecuada a esas necesidades.

Por otro lado, existen muchos productos que al ingresar a grandes cadenas de supermercados no sobreviven en el mediano plazo por la falta de ventas. Ingresar con conocimiento de mercado, estrategia y necesidades es indispensable para tener éxito sostenible.

Algunos resultados de la investigación colocan como atractivo el hecho de que se trate de un yogurt artesanal manabita que forma parte de un proyecto turístico como es Hacienda Manantiales del Rocío. También se ha podido determinar que el incremento de producción llevará al negocio a disminuir un 5% de costos variables y a diluir el costo fijo en un 50%. En conclusión, se convierte en un proyecto rentable.

1. Propósito del plan de mejora

Con este plan de mejora se ha llegado a determinar la nueva rentabilidad del plan de negocios, que se preocupa por las necesidades de los consumidores y que considera regulaciones ambientales para ser considerado sostenible. Tener un plan de mejora reduce el riesgo de inversión y aumenta las posibilidades de poder ser más productivos al conocer las limitaciones y recursos disponibles.

2. Propuesta de valor

El plan de mejora proviene de una Hacienda que contribuye con el desarrollo de la economía local, promueve el turismo rural y genera valor agregado. De acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida (CNP, 2017), este trabajo de investigación se centra en el SEGUNDO EJE: Economía al servicio de la sociedad, el cual promueve los siguientes objetivos:

- Consolidar la sostenibilidad del sistema económico, social y solidario y avanzar con la dolarización.

- Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible, de manera redistributiva y solidaria.
- Desarrollar las capacidades productivas y del entorno, para lograr la soberanía alimentaria y el Buen Vivir Rural.

La propuesta de valor se basa en que se va a procesar y vender 88% más de yogurt gourmet artesanal manabita considerando las necesidades del mercado objetivo. El canal por potenciar son las cadenas de supermercados a nivel nacional.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar un nuevo modelo de negocio sostenible de yogurt gourmet artesanal manabita en envases de vidrio en cadenas de supermercados a nivel nacional.

3.2 Objetivo específico

- Compilar información primaria y secundaria sobre la industria de yogurt artesanal en el Ecuador y a nivel provincial para contar con una línea base sobre la realidad del sector.
- Analizar la cadena de valor necesaria para poder repotenciar la planta procesadora de yogurt artesanal manabita hacia cadenas de supermercados a nivel nacional.
- Evaluar la factibilidad financiera al repotenciar la planta procesadora y comercializadora de yogurt artesanal en envases de vidrio en cadenas de supermercados a nivel nacional.

4. Bases teóricas

Consumo de yogurt: El yogur ocupa el puesto 21 dentro de los 51 productos alimenticios más importantes que consumen las familias ecuatorianas, pero entre los hogares de mayores ingresos económicos, ha conseguido situarse entre los doce productos más consumidos (Alvear, 2010).

Plan de mejora continua: El plan de mejora continua es una herramienta muy útil para que las empresas mejoren sus productos o servicios a partir de la identificación de problemas específicos. Al final del análisis se propone un plan de acción, definiendo objetivos claros, actividades, responsables e indicadores que permita evaluar el proceso de mejora todo esto dentro de un periodo determinado y bien definido (Villavicencio et al., 2017).

Plan de negocios: El plan de negocio es un documento en el que se plantea un nuevo proyecto comercial centrado en un bien, en un servicio, o en el conjunto de una empresa. En el plan de negocio se estudia el entorno de la empresa, analizando y evaluando los posibles resultados si se logran los objetivos marcados en el proyecto (Sánchez, 2015).

Gourmet: Un gourmet, gastrónomo o gurmé es una persona con gusto delicado y exquisito paladar, conocedor de los platos de cocina significativamente refinados, que tiene la capacidad de ser catador de talentos de gastronomía al probar el nivel de sabor, fineza y calidad de ciertos alimentos (RAE, 2021).

Sostenibilidad: La sostenibilidad es el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones, garantizando el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social (UN, 2021).

5. Proceso Metodológico

Se utilizaron fuentes de información secundarias de las cuales se obtuvo información sobre procesos, recursos disponibles en la Hacienda Manantiales del Rocío, sobre la correcta operación y mantenimiento de la maquinaria. También con esta información se pudo determinar el alcance del proyecto y al estudiar la cadena de valor. Los datos se obtuvieron de fuentes oficiales como: Banco Central del Ecuador, FAO, MIPRO y MSP.

Los datos para soportar este plan de negocios se obtuvieron de fuentes primarias como entrevistas y encuestas. En el caso de entrevistas se aplicaron de forma no probabilística y a conveniencia a dos gerentes de cadenas de supermercados a nivel nacional.

Las encuestas se realizan a posibles clientes de las cadenas de supermercados vía encuesta digital. Para calcular la población se van a tomar datos de consumo proporcionados del INEC de ciudades principales del país como Manta, Montecristi, Portoviejo, Guayaquil, Samborondón, Santo Domingo, Quito, Cuenca y Machala. La muestra se calcula utilizando el sistema digital Raosoft (2021).

Para culminar, se ha realizado el análisis de oferta, demanda, estrategias de marketing, análisis de entorno (FODA, PESTEL, 5 Fuerzas de Porter), administración de operaciones, análisis legal, análisis preliminar de riesgos (APR), plan y evaluación financiera (VAN, TIR, Payback).

6. Hipótesis nula

La factibilidad financiera al repotenciar la planta procesadora y comercializadora de yogurt artesanal en envases de vidrio en cadenas de supermercados a nivel nacional NO ES significativamente superior a lo que se posee actualmente.

CAPÍTULO I

1. ANÁLISIS DEL SECTOR

1.1. Cadena de suministros de industria de yogurt artesanal

La leche

La industria de yogurt depende directamente del suministro de leche de vaca, para lo cual las procesadoras afianzan alianzas con proveedores de leche cercanos a ellos y hasta lejos de ellos, asegurando la calidad por medio de sistemas de enfriamiento. Muchas empresas que elaboran yogurt han optado por tener su propio ganado vacuno lechero, y con ellos disminuir el riesgo de desabastecimiento, sobre todo, en época de sequía.

En un Estudio de Mercado del Sector Lácteo realizado por la Superintendencia de Control del Poder de Mercado (Campana & Aguilar, 2021), se define a la leche como:

La leche cruda sirve de insumo dentro de la cadena láctea pues con ella se elaboran productos y subproductos que deben ser tratados de manera que sean aptos y seguros para el consumo humano. Dado que es altamente perecible y susceptible de contaminación y de adulteración, para garantizar su adecuado procesamiento, el INEN como autoridad competente, en uso de sus legítimas atribuciones, dirigidas a proteger el derecho a la salud humana y calidad de los alimentos, ha emitido la Norma Técnica Ecuatoriana - INEN 09 Leche Cruda. Requisitos, la cual es de cumplimiento obligatorio en el procesamiento de la leche cruda de vaca. Esta norma define a la leche cruda como el producto que, después de haber sido extraído de la ubre de la vaca, no ha sido sometida a ningún tipo de calentamiento, o que no ha sufrido tratamiento térmico (salvo el de

enfriamiento para su conservación), ni ha tenido modificación alguna en su composición.

Transporte de leche y controles

Luego, la fase de transporte de leche se realiza desde las fincas productoras hasta los centros de acopio o industrias. Se espera se mantenga refrigerada de 2°C a 4°C, y claro, poseer un buen manejo de la inocuidad del lugar. El centro de acopio debe contar con al menos área de recepción, análisis, enfriamiento y entrega. Agrocalidad es la institución pública que regula estos centros de acopio o transporte (Campaña & Aguilar, 2021).

Envases

Por otro lado, los materiales de envasado que son de plástico o vidrio se venden desde empresas ubicadas en Quito, Ambato, Cuenca o Guayaquil, de tal manera que su costo aumenta por concepto de transporte.

En un trabajo de tesis de Myrna Goya (Goya, 2021), se indica que la participación de mercado del 60% se concentra en diez empresas (MIPRO, 2015), las cuales se detallan en el siguiente cuadro actualizado hasta el 2013:

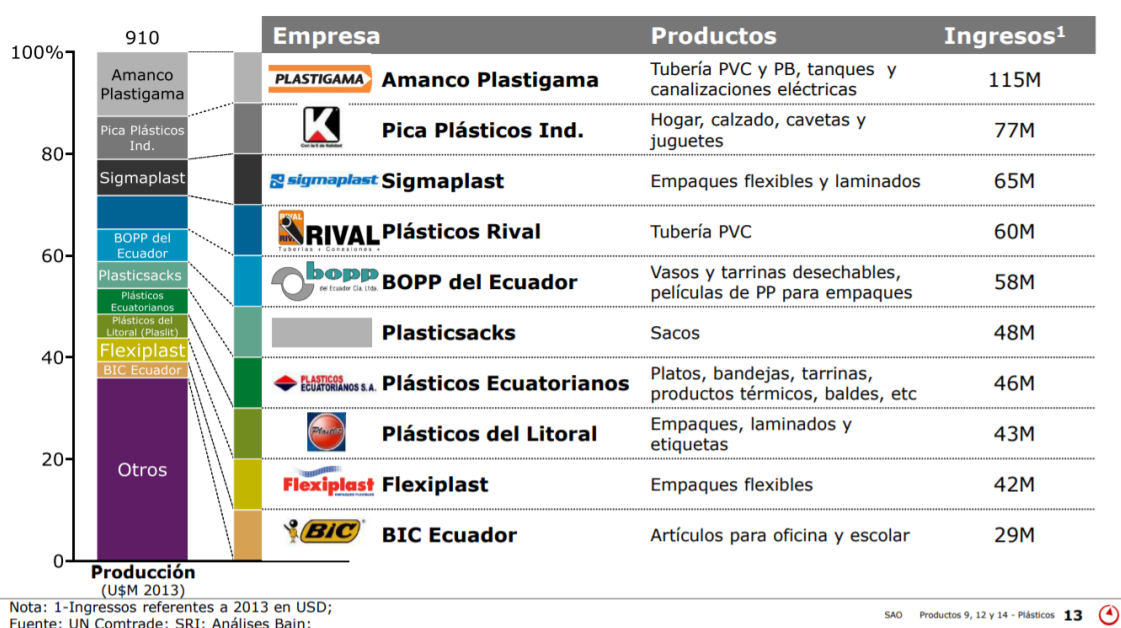


Ilustración 1. Mayores empresas del sector del plástico en Ecuador

Los pedidos de envases de plástico para yogurt se pueden realizar a las empresas Plásticos Ecuatorianos y Plásticos del Litoral que son las que se encuentran en la lista de mayores productores de plástico en Ecuador y por ende poseen mejores precios.

También existen empresas que elaboran envases de vidrio y son los que se utilizan en la propuesta de producto de este trabajo de investigación. Los envases de vidrio se venden al por mayor desde Guayaquil como Cristalería del Ecuador S.A., sin embargo, existen empresas de Quito que distribuyen estos envases a bajo costo al por menor, como es la empresa Importadora Castro Crespo.

Estas empresas realizan envíos de sus envases de vidrio a todas partes del país por medio de empresas de transporte como ENETSA o Transportes del Ecuador, las cuales cobran entre \$4 a \$5 por un bulto de tres cajas de botellas de vidrio, es decir 72 botellas a domicilio.

1.2. Tendencias actuales en Ecuador sobre consumo de yogurt

A partir de la Pandemia, el consumo de ciertos alimentos aumentó en Ecuador, así como en otros su demanda disminuyó. Se evidenció que muchas Haciendas al no tener acceso a movilizarse para entregar leche a las grandes industrias, se vieron obligadas a procesar su materia prima en quesos, yogurt líquido, yogurt griego, entre otros subproductos.

En un artículo de la Revista Líderes (2021) se aborda un caso de emprendimiento en Pandemia, el cual soporta lo que se afirmó anteriormente:

Ese producto lo entregaba a centros de acopio y queseras, para su posterior pasteurización e industrialización. Sin embargo, con la llegada de la pandemia dejó de recibir la leche y no tenía dónde colocarla diariamente. “La cadena productiva se interrumpió. Era irracional botar el producto. Por ello tuve que vender

directamente a compradores en la zona e incluso tuve que regalar”, comenta Borja. Pero eso no bastaba. Así que la mejor idea fue poner en marcha un proyecto en el que ya se habían realizado algunos ensayos: manjar hecho con higos de esa zona. Con una inversión de unos USD 12 000 en la planta y 5 000 en maquinaria abrió la procesadora de derivados lácteos, que se encuentra dentro de la hacienda (Revista Líderes, 2021).

No solo los modelos de negocios cambiaron, también las tendencias de consumo y eso se debe a que en medio de la Pandemia se hablaba mucho de nutrición, elevar defensas, sobre comer saludablemente, entre otros temas de salud y bienestar. Esta tendencia ha sido palpada por emprendedores prepandemia que sintieron el alza en demanda.

Uno de los que pudieron notar la diferencia de demanda fue Juan Carlos Correa, de la empresa cuencana procesadora de alimentos El Pinar (Revista Líderes, 2020):

“El consumo ha subido porque el yogur es considerado como un producto de primera necesidad para las familias, sobre todo, para los niños”, explicó Correa. En el caso de la leche condensada, agregó el empresario, es más demandada porque las amas de casa y otras personas han optado por hacer repostería y helados durante esta cuarentena como una opción para tener ingresos adicionales o de distracción” (Revista Líderes, 2020).

1.3. Aspectos destacados de los últimos avances en políticas comerciales de lácteos

El año 2019 se firmó el Acuerdo Interministerial Nro.177 que busca garantizar la sostenibilidad del sector de lácteos, a través de fomento al consumo local de leche y derivados lácteos; a las exportaciones de productos y subproductos lácteos; fomento prácticas responsables e inclusivas, controles y soporte a la cadena láctea (MAG, 2020).

Este acuerdo intentó beneficiar a los más de 271.535 productores pecuarios del país. La leche es uno de los productos necesarios para la alimentación humana, y por la presencia de vitaminas (A, B12, D) y minerales (fósforo, potasio, calcio, magnesio, selenio, yodo, zinc) es de vital importancia en la lucha contra la desnutrición (MAG, 2020).

De acuerdo con datos estatales, la producción de leche es fuente de ingresos para aproximadamente 1,3 millones de ecuatorianos, que trabajan en el campo y que de algún modo se relacionan con ese producto. En Ecuador se producen alrededor de 6,6 millones de litros diarios de leche cruda.

De acuerdo con cifras entregadas por la industria, desde la aplicación del Acuerdo Interministerial Nro.177 con corte a marzo 2020 la adquisición de leche cruda tiene crecimiento sostenible. Durante el primer semestre de su aplicación, el acopio ha crecido en promedio el 4,7% mensual y un incremento del 22% entre el mes de octubre 2019 y marzo 2020 (MAG, 2020).

El MAG generó desde 2019 una campaña comunicacional que busca incentivar el consumo de leche en los ecuatorianos. “Ecuador se Nutre”, es el nombre de la campaña y busca destacar la importancia de los productos lácteos para mantener una dieta equilibrada y prevenir enfermedades (MAG, 2020).

1.4. Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter

Poder de clientes: los clientes en este sector de yogurt no poseen fuerza como tal, ya que no se encuentran organizados y tienden a comprar lo que se pueda obtener de manera sencilla y práctica. El poder de ellos es BAJA.

En este aspecto, relacionado a la empresa Manantiales del Rocío los clientes se encuentran ya establecidos por medio de empresas grandes de ventas, los cuales son:

Tabla 1. Listado de clientes se cadenas de supermercados

CADENA	FORMATO	ALMACEN	
SUPERMAXI	MEGAMAXI	711-MEGAMAXI 6 DE DICIEMBRE	
		712-MEGAMAXI SAN LUIS	
		713-MEGAMAXI EL RECREO	
		714-MEGAMAXI EL CONDADO	
		715-MEGAMAXI QUICENTRO SUR	
		716-MEGAMAXI SCALA	
		717-MEGAMAXI PORTAL	
		721-MEGAMAXI MALL DE LOS ANDES	
		731-MEGAMAXI MALL DEL SOL	
		733-MEGAMAXI MALL DEL SUR	
		734-MEGAMAXI LOS CEIBOS	
		735-MEGAMAXI VILLAGE PLAZA	
		736-MEGAMAXI CITY MALL	
		781-MEGAMAXI MALL DEL PACIFICO	
		SUPERMAXI	101-SUPERMAXI MULTICENTRO
			102-SUPERMAXI AMERICA
			103-SUPERMAXI IÑAQUITO
			105-SUPERMAXI AEROPUERTO
			106-SUPERMAXI BOSQUE
			112-SUPERMAXI TUMBACO
113-SUPERMAXI CARCELEN			
114-SUPERMAXI ELOY ALFARO			
117-SUPERMAXI CUMBAYA			
119-SUPERMAXI EL JARDIN			
121-SUPERMAXI 12 DE OCTUBRE			
122-SUPERMAXI POMASQUI			

		125-SUPERMAXI SAN GABRIEL
		171-SUPERMAXI REAL AUDIENCIA
		256-SUPERMAXI RIOBAMBA
		257-SUPERMAXI LA MALTERIA
		262-SUPERMAXI FICOA
		320-SUPERMAXI POLICENTRO
		322-SUPERMAXI ALBAN BORJA
		323-SUPERMAXI LA GARZOTA
		328-SUPERMAXI SALINAS
		337-SUPERMAXI CIUDAD COLON
		358-SUPERMAXI BATAN
		363-SUPERMAXI QUEVEDO
		441-SUPERMAXI EL VERGEL
		442-SUPERMAXI PLAZA LAS AMERICAS
		443-SUPERMAXI MIRAFLORES
		446-SUPERMAXI LA PRADERA
		453-SUPERMAXI MACHALA
		455-SUPERMAXI DON BOSCO
		550-SUPERMAXI IBARRA
		803-SUPERMAXI PORTOVIEJO
		806-SUPERMAXI CAMPIÑA
	SUPER AKI	458-SUPER AKI PALMERAS
		546-SUPER AKI PUERTO GREEN
		547-SUPER AKI LAGO AGRIO
		842-SUPER AKI CHONE
	GRAN AKI	141-GRAN AKI CARAPUNGO
		543-GRAN AKI ESMERALDAS
CORAL	CORAL	Coral 10 de Agosto

		Coral Alborada
		Coral Batán
		Coral Carlos Julio
		Coral Centro
		Coral Daule
		Coral Los Shyris
		Coral Manta
		Coral Monay
		Coral Montecristi
		Coral Racar
		Coral Rio
		Coral Santo Domingo
		Coral Sucre
MI COMISARIATO	HIPERMARKET	HIPERMARKET MONTECRISTI
		HIPERMARKET NORTE
		HIPERMARKET PORTOVIEJO
		HIPERMARKET RIOCEIBOS
		HIPERMARKET RIOCENTRO EL DORAD
	MI COMISARIATO	COMISARIATO MANTA
		COMISARIATO PORTOVIEJO
		COMISARIATO RIOCENTRO PUNTILLA

Elaborado por: el autor

Poder de proveedores: en esta industria los proveedores son muy importantes, y, aunque no tienen organización relevante como productores de leche, su fortaleza se encuentra en que el producto es escaso, sobre todo porque ahora de manera particular procesan su leche y generan sus propios productos. Por otro lado, la calidad de la leche es muy importante y son pocos productores que pueden ofrecer este servicio de buena calidad. El poder de ellos es ALTA.

En este aspecto, relacionado a la empresa Manantiales del Rocío los proveedores el poder es medio porque al ser una empresa con altos montos de compra de insumos tiene descuentos en sus adquisiciones.

Productos sustitutos: el yogurt griego, fermentados de té negro, fermentado de frutas o leches de frutos secos se convierten en productos sustitutos importantes para este sector, por ello se puede determinar que el poder de estos es MEDIO.

Nuevos competidores: los nuevos competidores se encuentran en auge, sobre todo porque son dueños de fincas productoras que ahora mejoran los procesos dan valor agregado a la leche. Por esto, el poder de nuevos competidores es ALTA.

Rivalidad del sector: al ser un sector que la demanda está creciendo la rivalidad de algún modo se diluye y se puede decir que en general es MEDIA, considerando indispensable analizar de mejor manera el segmento o nicho de mercadeo para obtener resultados positivos.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS DEL MERCADO

El objetivo general de la investigación de mercado que se llevó a cabo fue la de conocer la demanda y características específicas del producto planteado, así como de la ruta logística que debe tener desde su producción hasta su venta, para determinar costos y ganancias en las proyecciones financieras.

2.1. Objetivos de la investigación

Objetivo general

- Conocer la nueva demanda y características específicas del producto planteado, así como de la ruta logística que debe tener desde su producción hasta su venta, para determinar costos y ganancias en las proyecciones financieras.

Objetivos específicos

- Conocer la disponibilidad de clientes actuales en poder ofertar más producto.
- Conocer la factibilidad técnica de fabricación desde la planta.
- Conocer las características valoradas por los nuevos clientes al momento de adquirir yogurt artesanal
- Conocer los aspectos demográficos de los potenciales clientes del yogurt artesanal

2.2. Población y muestra

De acuerdo con el INEC en sus proyecciones poblacionales del 2020 provenientes del censo realizado en el año 2010, se obtiene que las nueve ciudades elegidas, poseen la población mostrada en el cuadro adjunto a este apartado. Una vez seleccionada la muestra en general, se procede determinar el porcentaje de esta muestra por ciudad, es decir, por

conglomerados. Finalmente, al encuestar en cada ciudad se va a aplicar la herramienta a personas que no hayan consumido esta marca, que compren en las cadenas de supermercados en donde actualmente se expende el yogurt y que compren yogurt de cualquier marca. La muestra se la obtiene por la sumatoria de población económicamente activa de las ciudades en donde se ubican las cadenas de supermercados que distribuyen el producto.

Las ciudades seleccionadas de la Región costa, son:

- Manta
- Portoviejo
- Montecristi
- Guayaquil
- Samborondón
- Machala

Las ciudades seleccionadas de la Región sierra, son:

- Quito
- Cuenca
- Santo Domingo de los Tsáchilas

La muestra poblacional se obtuvo aplicando (Raosoft, 2021) configurando el cálculo con un margen de error del 5%, nivel de confianza del 95% y una distribución del 50%. En términos de los números que seleccionó, el tamaño de la muestra n y el margen de error E están dados por:

$$x = Z(c/100)^2 r(100-r)$$

$$n = N x / ((N-1)E^2 + x)$$

$$E = \text{Sqrt}[(N - n)x / n(N-1)]$$

Donde N es el tamaño de la población, r es la fracción de respuestas que le interesan y Z(c/100) es el valor crítico para el nivel de confianza c. Este cálculo se basa en la distribución Normal. A continuación, el total de encuestas de la población total y la cantidad por ciudad:

Tabla 2. Población y cálculo de muestra poblacional para toma de encuestas por ciudades

Región	Ciudad	%	Población	PEA 66%	Muestra Raoso ft	Encuestas por ciudad	
Costa	Guayaquil	35,31%	2.723.665	1.797.619	385	136	
	Portoviejo	4,17%	321.800	212.388			16
	Machala	3,75%	289.141	190.833			14
	Manta	3,43%	264.281	174.425			13
	Montecristi	1,40%	107.785	71.138			5
	Samborondón	1,33%	102.404	67.587			5
	Total población	49,38%	3.809.076	2.513.990			190
Sierra	Quito	36,06%	2.781.641	1.835.883	139		
	Cuenca	8,26%	636.996	420.417		32	
	Santo Domingo de los Tsáchilas	6,30%	485.580	320.483		24	
	Total población	50,62%	3.904.217	2.576.783		195	
Suma total regiones	100,00%	7.713.293	5.090.773	385			

Elaborado por: el autor

En las nueve ciudades objeto de investigación, que es donde ya se vende el producto, el total de población total es de un poco más de 7 millones 700 mil personas, y la económicamente activa significa el 66% de esta; es decir, un poco más de cinco millones de personas que poseen trabajo y podrían tener dinero para pagar por un producto o servicio.

Recolección de información

Entrevistas: se aplicaron de forma no probabilística y a conveniencia a dos gerentes de cadenas de supermercados a nivel nacional mostradas en la tabla 1.

También se entrevistó a la presidenta de la Hacienda Manantiales del Rocío para determinar el alcance de los recursos disponibles para poner en marcha el plan de negocio.

Encuestas: se realizaron basados en la muestra obtenida. Las encuestas se realizaron vía digital consultando en primera instancia y como filtro de continuación si son personas que acuden usualmente a realizar sus compras a supermercados a nivel nacional para obtener información relevante sobre las características del producto.

2.3. Preguntas de entrevistas

Las preguntas realizadas a dos gerentes de cadenas de supermercados a nivel nacional fueron:

- ¿Qué posibilidades de ofertar de manera más explícita el yogurt artesanal de Manantiales del Rocío existe?
- ¿Cómo se ha dado la rotación del producto en sus perchas?
- ¿Qué sugerencia tiene para que Manantiales del Rocío venda más?

Las preguntas realizadas a la presidenta de Manantiales del Rocío fueron:

- ¿Qué posibilidades existen de ofertar en mayor volumen el yogurt artesanal de Manantiales del Rocío?
- ¿Cómo se ha dado la rotación del producto en las perchas de supermercados?
- ¿Qué estrategias tiene para que Manantiales del Rocío venda más?

2.4. Preguntas de encuestas

Los clientes se encuentran segmentados desde que se ha ingresado el yogurt artesanal en las cadenas de supermercado expuestas anteriormente. Por ello, se dirige a clientes que asistan a estas tiendas pero que no conozcan la marca y que consuman yogurt para su consumo. Las preguntas realizadas a la muestra poblacional fueron:

Filtros previos:

- ✓ No conocen la marca
- ✓ Asisten a comprar a Supermaxi, Coral, Mi Comisariato
- ✓ Compran yogurt para su consumo
- **Edad:**
 - 18-24
 - 25-30
 - 31-35
 - 36-45
 - 46-64
 - 65 en adelante
- **Sexo:**

- Masculino
- Femenino
- **Marque que tan de acuerdo se encuentra con las características de un producto como yogurt artesanal:**

#	Pregunta	Muy de acuerdo (1)	De acuerdo (2)	En desacuerdo (3)	Muy en desacuerdo (4)
1	Si los ingredientes utilizados provienen de la misma empresa que elabora el yogurt me parece atractivo				
2	El envase de vidrio me gusta más que en plástico				
3	El precio determina al menos el 30% de mi acción de compra				
4	Si el yogurt que me venden trae consigo descuentos en visitas a su Hacienda me interesa				

2.5. Resultados de entrevistas

Las respuestas consolidadas de las preguntas realizadas a dos gerentes de cadenas de supermercados a nivel nacional fueron:

Las posibilidades de ofertar explícitamente el yogurt de Manantiales del Rocío existen siempre y cuando se organicen eventos de degustación, así como la empresa posea mejores márgenes de utilidad para los canales de venta. La rotación del producto ha sido buena, sin embargo, se tiene un 1% de productos que deben ser devueltos para cambio, lo que se asume como pérdidas para el proveedor. La sugerencia vendría por medio de mejorar estrategias de marketing y para ello aumenten sus niveles de producción.

Las respuestas de las preguntas realizadas a la presidenta de Manantiales del

Rocío fueron:

Se puede procesar hasta un 88% más con las maquinarias que se tienen, claro que aumentando algunos elementos de gastos variables. La rotación del producto se ha dado de manera creciente, lo cual motiva a poder pensar en expandir procesamiento y lo que impulsa apoyar este tipo de investigaciones. Como estrategias de mayor venta se ha pensado en promover la visita física a la planta y a las instalaciones de la Hacienda, para que el consumidor pueda conocer toda la cadena de valor.

2.6. Resultados de encuestas

2.6.1. Edad:

Tabla 3. Respuestas de encuesta: edad

Edad		
Opción	Cant	%
18-24	24	6%
25-30	65	17%
31-35	116	30%
36-45	135	35%
46-64	32	8%
65 en adelante	13	3%
Totales	385	100%

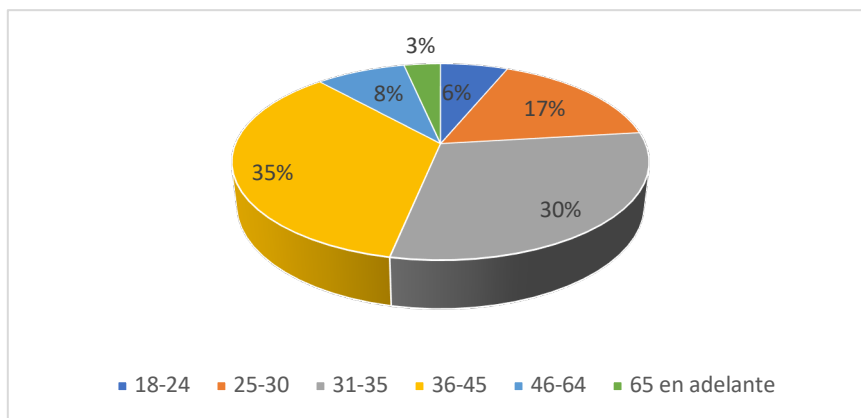


Gráfico 1. Respuestas de encuesta: edad

De acuerdo con la tabla 3 y el gráfico 1, la mayoría de los clientes potenciales son personas entre 25 y 45 años, quienes se consideran Millenials.

2.6.2. Sexo:

Tabla 4. Respuestas de encuesta: sexo

Sexo		
Opción	Cant	%
Masculino	185	48%
Femenino	200	52%
Totales	385	100%

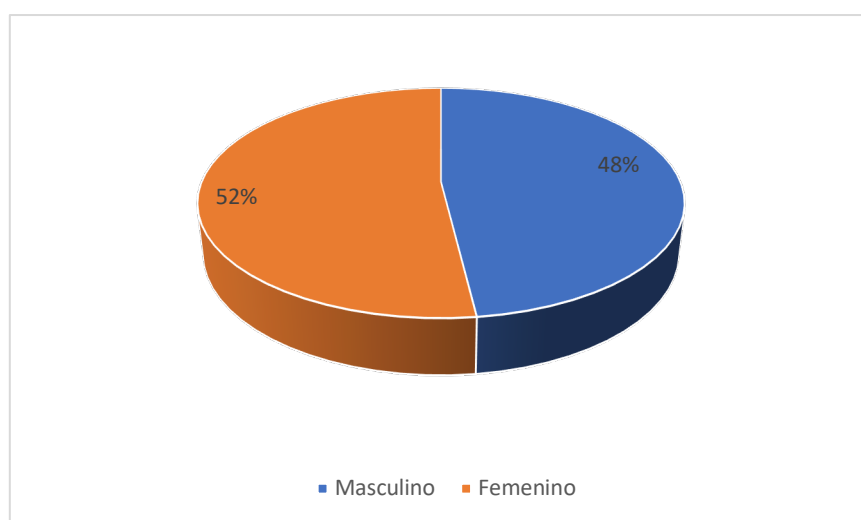


Gráfico 2. Respuestas de encuesta: sexo

De acuerdo con la tabla 4 y gráfico 2, la mayoría de los clientes potenciales son mujeres con un 52% de presencia.

2.6.3. Si los ingredientes utilizados provienen de la misma empresa que elabora el yogurt me parece atractivo

Tabla 5. Respuestas de encuesta: ingredientes locales

Si los ingredientes utilizados provienen de la misma empresa que elabora el yogurt me parece atractivo		
Opción	Cant	%
Muy de acuerdo	284	74%
De acuerdo	82	21%
En desacuerdo	19	5%
Muy en desacuerdo	0	0%
Totales	385	100%

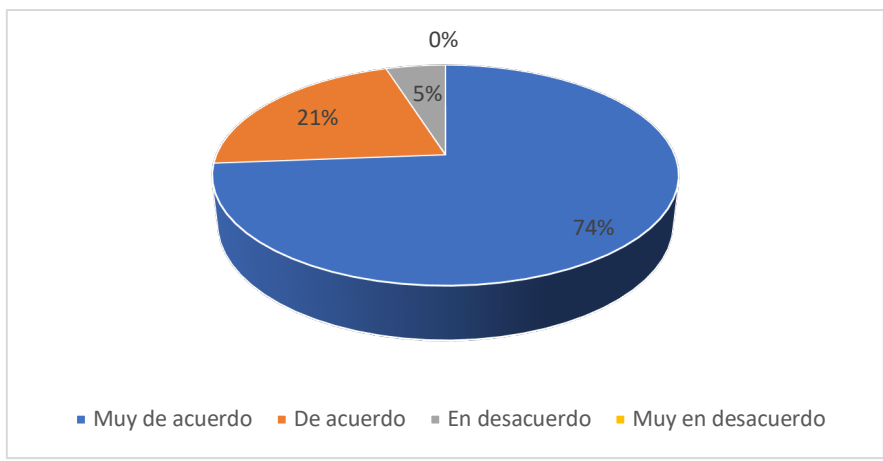


Gráfico 3. Respuestas de encuesta: ingredientes locales

De acuerdo con la tabla 5 y gráfico 3, el 95% de personas encuestadas valoran mucho el yogurt del que se sabe los ingredientes provienen de la misma empresa o de la localidad.

2.6.4. El envase de vidrio me gusta más que en plástico

Tabla 6. Respuestas de encuesta: envase de vidrio versus plástico

El envase de vidrio me gusta más que en plástico

Opción	Cant	%
Muy de acuerdo	254	66%
De acuerdo	108	28%
En desacuerdo	18	5%
Muy en desacuerdo	5	1%
Totales	385	100%

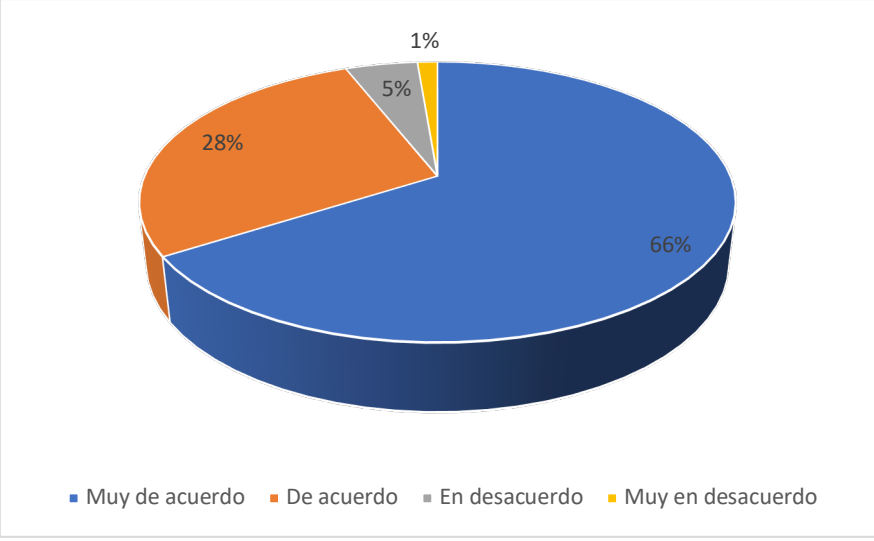


Gráfico 4. Respuestas de encuesta: envase de vidrio versus plástico

De acuerdo con la tabla 6 y gráfico 4, el 94% de personas encuestadas coinciden en que el envase de vidrio les parece más atractivo que el de plástico.

2.6.5. El precio determina al menos el 30% de mi acción de compra

Tabla 7. Respuestas de encuesta: precio y decisión de compra
El precio determina al menos el 30% de mi acción de compra

Opción	Cant	%
Muy de acuerdo	4	1%
De acuerdo	42	11%
En desacuerdo	85	22%
Muy en desacuerdo	254	66%
Totales	385	100%

>Gráfico 5. Respuestas de encuesta: precio y decisión de compra

De acuerdo con la tabla 7 y gráfico 5, el 88% de personas encuestadas coinciden en que el precio no representa la tercera parte de su decisión de compra.

2.6.5.1. Hipotesis nula y alternativa:

Ho: El precio determina la acción de compra en al menos el 30%

Ho: $P_0 \geq 0.30$

H1: $P < 0.30$

2.6.5.2. Tipo de prueba y significancia

*Tipo de prueba: cola inferior

*Significancia: $\alpha = 0.05$

2.6.5.3. Estadístico de prueba

$$Z = \frac{\bar{p} - P_0}{\sqrt{P_0(1 - P_0)/n}}$$

P. MUESTRAL: 0.11

VARIANZA: 0.00054545

NUMERADOR= -0.19

DENOMINADOR: 0.02335497

ZCALCULADO: -8.13

2.6.5.4. Regla de decisión:

Decisión: Z calculado es menor que Z critico, entonces se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, se acepta la alternativa.

Es verdad que en un 30% el precio determina la acción de compra.

Con este procedimiento se afirma que es una conclusión de la población y no de la muestra.

2.6.6. Si el yogurt que me venden trae consigo descuentos en visitas a su Hacienda me interesa

Tabla 8. Respuestas de encuesta: experiencia de servicio

Si el yogurt que me venden trae consigo descuentos en visitas a su Hacienda me interesa

Opción	Cant	%
Muy de acuerdo	302	78%
De acuerdo	83	22%
En desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
Totales	385	100%

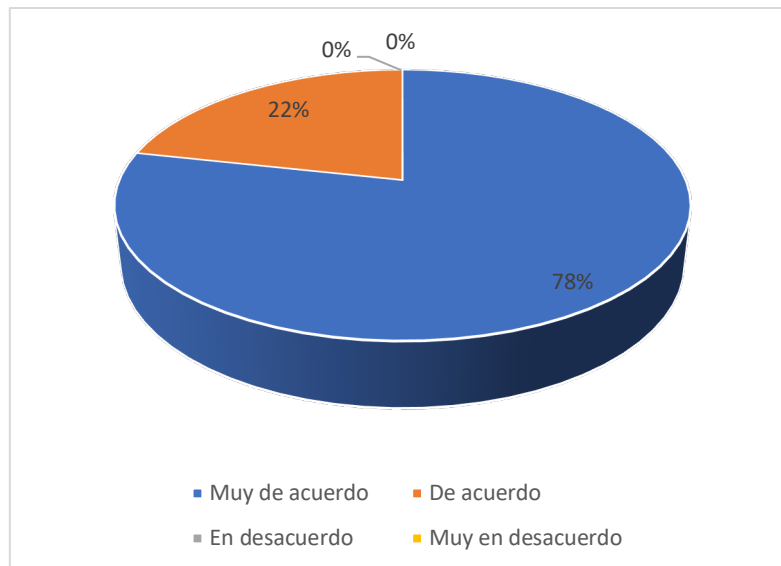


Gráfico 6. Respuestas de encuesta: experiencia de servicio

De acuerdo con la tabla 8 y gráfico 6, el 100% de personas encuestadas coinciden en que sería atractivo incluir descuentos en visitas a la Hacienda cuando se compra producto.

Análisis FODA

Tabla 9. Análisis FODA

FORTALEZA	OPORTUNIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa ya cuenta con clientes grandes a nivel nacional como Supermaxi, Coral y Mi Comisariato • Se posee la materia prima para poder llegar a ocupar la totalidad de capacidad instalada 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia de menor consumo de envasases de plástico • El mercado de consumo de yogurt aumenta
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Hace falta mejorar en estrategias de marketing • Mano de obra calificada que viva cerca de la planta en Montecristi 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de costos de insumos a nivel mundial • Retrasos en importaciones y producción de envases de vidrio

2.7. Hipótesis nula

Z Score: **0.52173913043478**

Solution:

$$z = \frac{x - \mu}{\sigma}$$

$$z = \frac{48 - 36}{23}$$

$$z = 0.52173913043478$$

Se RECHAZA la Hipótesis nula que indica que “La factibilidad financiera al repotenciar la planta procesadora y comercializadora de yogurt artesanal en envases de vidrio en cadenas de supermercados a nivel nacional NO ES significativamente superior a lo que se posee actualmente”; debido a que SÍ EXISTE SIGNIFICANCIA en repotenciar la planta.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS LEGAL

En este capítulo se documentan las leyes y reglamentos bajo los cuales el negocio de lácteos se rige en el Ecuador, comenzando por la Constitución, leyes que regulan a las industrias, tributación, seguro social, manuales, registros necesarios y la Ley de Poder del Mercado.

3.1. Constitución de la República: individuo y empresa

La actividad comercial en el Ecuador se regula por la Constitución. En su última actualización de 2008 se puede leer en la sección octava, artículo 33 (2008, pág. 29), que el trabajo es un derecho y un deber social, económico y eje dinamizador de la economía. Se puede leer que el derecho al trabajo existe y es responsabilidad del Estado garantizar que sea digno y que cumpla con los requerimientos de otras instancias de gobierno.

De acuerdo con el Ministerio del Trabajo, en el Código del Trabajo, artículo 3 se explica sobre la libertad de trabajo y contratación en donde se explica que los individuos son libres para dedicar su esfuerzo a labores que se encuentran dentro de los límites legales. Nadie estará obligado a trabajar de manera gratuita, ni remunerados que no sean impuestos por la ley (Ministerio del Trabajo, 2012).

Sobre la empresa en Ecuador, el 29 de diciembre del 2019 se encuentra en Registro Oficial No. 150 la Ley Orgánica para la Reactivación de la Economía, Fortalecimiento de la Dolarización y Modernización de la Gestión Financiera. El objetivo de esta ley radica en potenciar el desarrollo del 2% de los actores productivos nacionales que concentran el 87% de las ventas totales, basando su desarrollo en generación de nuevo conocimiento y capacitaciones para nuevos puestos laborales. Sin embargo, el emprendimiento que

representa el otro 98% de los actores productivos, generan 7 de cada diez empleos en el país. La empresa es valorada como fuente de empleo y esta ley reconoce la importancia de la formalidad de proceso para poder obtener mejores retribuciones tributarias y con ello bienestar público (SUPERCIAS, 2019).

3.2.Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones

El COPCI – Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI, 2017) que tiene como objetivo regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Plan Nacional para el Buen Vivir 2017-2021, por lo tanto, es necesaria conocer esta ley que tiene que ver con producir y vender bienes o servicios. En la ley se tratan temas de fomento de trabajo digno, desarrollo de la matriz productiva, generación de un Sistema Integral de Innovación, Capacitación Técnica y Emprendimiento, Desarrollo Productivo de la Economía Popular, Solidaria y Comunitaria, y, finalmente, Incentivos para el Desarrollo Productivo.

Los incentivos fueron establecidos de la siguiente manera:

- a. La reducción progresiva de tres puntos porcentuales en el impuesto a la renta;
- b. Los que se establecen para las zonas económicas de desarrollo especial, siempre y cuando dichas zonas cumplan con los criterios para su conformación;
- c. Las deducciones adicionales para el cálculo del impuesto a la renta, como mecanismos para incentivar la mejora de productividad, innovación y para la producción ecoeficiente;
- d. Los beneficios para la apertura del capital social de las empresas a favor de sus trabajadores;

- e. Las facilidades de pago en tributos al comercio exterior;
- f. La deducción para el cálculo del impuesto a la renta de la compensación adicional para el pago del salario digno;
- g. La exoneración del impuesto a la salida de divisas para las operaciones de financiamiento externo;
- h. La exoneración del anticipo al impuesto a la renta por cinco años para toda inversión nueva; e,
- i. La reforma al cálculo del anticipo del impuesto a la renta.

3.3. Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado

El 13 de octubre de 2011 se registra la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado. En esta ley se tratan temas relevantes a las industrias en donde existe competencia desigual o de corte monopolístico, cuyo objeto es evitar, prevenir, corregir, eliminar y sancionar el abuso de operadores económicos con poder de mercado. La meta es contar con una sociedad más equitativa, justa y competitiva, en donde predomine el desarrollo de trabajo o de cadenas de valor al poder económico. El estado busca crear nuevos generadores de empleo y no solo empleados nuevos.

2.4. Manual de constitución de compañía

El manual inicia con el ingreso de información en la Solicitud de Constitución de Compañías y culmina con el inicio del trámite. Incluye la carga de documentos y la selección de la notaria de preferencia.

Algunas consideraciones establecidas en la página (SUPERCIAS, 2018) son:

- Se podrá constituir de manera electrónica exclusivamente los siguientes tipos de compañías: o Compañías cuyo capital se constituya únicamente en numerario. o Compañías que no sean parte del Mercado de Valores.
- El Usuario solicitante debe estar registrado en el portal web de la Superintendencia de Compañías y Valores.
- El Usuario solicitante deberá contar con una reserva de denominación aprobada por la Superintendencia de Compañías y Valores que se encuentre vigente.
- La información ingresada por el Usuario solicitante en el formulario “Solicitud de Constitución de Compañías” permanecerá guardada en el Sistema durante el plazo de vigencia de la reserva de denominación (30 días).
- Los documentos habilitantes deben ser digitalizados a color con una resolución máxima de 200 dpi. Los 3 archivos que se adjunten deberán pesar un máximo de 3 MB (en total).
- Para constituir una compañía a través del sistema de constitución electrónica, el Usuario solicitante deberá aceptar los términos y condiciones del proceso.
- Una vez iniciado el trámite, el Usuario solicitante deberá pagar los valores correspondientes a servicios notariales y registrales en las ventanillas de Banco del Pacífico.
- La devolución de valores por concepto de servicios notariales cuando el usuario solicitante no continúe con el trámite se realizará de acuerdo con el procedimiento establecido por la Notaría correspondiente.

- La devolución de valores por concepto de servicios registrales cuando el usuario solicitante no continúe con el trámite se realizará de acuerdo con el procedimiento establecido por la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos.

2.5. Ley de Régimen Tributario Interno

Para conseguir el Registro Único de Contribuyentes se deben presentar los siguientes documentos:

- Hoja de Registros de Sociedades (emitido por la Superintendencia de Compañías)
- Original y copia de la Escritura de Constitución o en su defecto copia notariada.
- Original y copia del Nombramiento del Representante legal de la Compañía.
- Copia de cédula y certificado de votación del Representante Legal.
- Formularios 01b y 01a que estén firmados por quien represente a la compañía
- Original y copia de planilla de agua, luz o teléfono, la cual deberá estar a nombre de uno de los accionistas, gerente o nombre de la compañía; si no se tiene los documentos tienen que adjuntar contrato de arrendamiento debidamente inscrito en la Corte de Justicia.
- De realizar el trámite una tercera persona, se debe adjuntar una carta donde se autorice de parte del gerente, para que lleve copia del certificado de votación y cédula de identidad.

2.6. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)

Es importante entablar un vínculo de la empresa con el IESS, pues de esta manera el futuro talento humano que conforme la microempresa puede acceder a las prestaciones

sociales correspondientes. Como primer paso se debe obtener un número patronal lo cual se puede tramitar en la página web del IESS. Las condicionantes a cumplir son:

- Escoger el sector al que pertenece (Privado, Público y Doméstico),
- Digitar el número del RUC
- Seleccionar el tipo de empleador.

A partir de lo anterior, se deberán asistir a las instalaciones de la institución, donde se entregará la documentación que se detalla, para así finalizar con la formalización ante el IESS:

- Solicitud de Entrega de Clave (Registro)
- Copia del RUC (excepto para el empleador doméstico).
- Copias de las cédulas de identidad del representante legal y de su delegado en caso de autorizar retiro de clave.
- Copias de las papeletas de votación de las últimas elecciones o del certificado de abstención del representante legal y de su delegado, en caso de autorizar el retiro de clave.
- Copia de pago de teléfono, o luz
- Calificación artesanal si es artesano calificado.

2.7. Registro Único de Mipymes

La compañía al ser nueva y con escasos reportes de ventas, puede registrarse en la página del Ministerio de Industrias y Productividad como una microempresa, llenando un formulario adjunto en su página (RUM, 2019). Con este documento en algunos trámites se recibe hasta el 50% de descuento por ser una pequeña empresa.

2.8. Registro de marca - SENADI

Es necesario registrar la marca junto a su logotipo para tener la seguridad de que nadie podrá copiar la imagen ni su nombre. Para este efecto se procede a visitar la página del IEPI – Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual en la cual se procede a abrir una cuenta en IEPI-Formularios para solicitar la búsqueda fonética valorada en \$16,00 y el registro neto de la marca que cuesta \$208,00; pero al conocer que está registrado como MICROEMPRESA en el RUM, se descuenta hasta un 50%; es decir, termina cancelando apenas \$104,00. El tiempo de respuesta de la búsqueda fonética es de 2 días, y el registro de la marca como tal demora hasta cinco meses.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

En este capítulo se exponen y analizan los dos escenarios financieros: el actual que se procesan 7 mil litros semanales y el propuesto con 88% de mayor producción que sería de 13 mil 200 litros a la semana. De este modo, al final se podrá determinar el impacto y alcance de este Plan de Mejora que se basa en procesar al máximo de la capacidad instalada debido a que la demanda existe en los supermercados que ya son clientes de la empresa.

3.1. Costo de producción

En la tabla 10 se puede notar el porcentaje de disminución de costos de materia prima para elaborar un litro de yogurt, existiendo un 22% de ahorro.

Tabla 10. Costo de producción antes y después de Repotenciación

Litro yogurt	Antes	Después	Razón
Leche lt.	0,70	0,65	-7%
Fermento un.	0,05	0,03	-40%
Envase vidrio	0,75	0,60	-20%
Fruta un.	0,45	0,35	-22%
Cartón x 12	0,11	0,08	-27%
Sticker	0,10	0,08	-20%
	2,16	1,79	-23%

De acuerdo con la siguiente tabla (11) se observa cómo se aumentó el nivel de producción en un 88,6%:

Tabla 11. Nivel de producción antes y después de Repotenciación

Litros de yogurt por año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Uni	Uni	Uni	Uni	Uni
Después	660000	673200	686664	700397	714405
Antes	350000	357000	364140	371423	378851
Aumento	88,6%	88,6%	88,6%	88,6%	88,6%

3.2. Mano de obra fija mensual

Para repotenciar la producción no se gastó en equipos debido a que se estaban subutilizando, sin embargo, se debió invertir en mano de obra. En las próximas tablas se puede apreciar el aumento y cambio en este tema.

Tabla 12. Mano de obra directa fija mensual antes de Repotenciación

MANO DE OBRA DIRECTA FIJA MENSUAL					
Personal	No. de persona	Sueldo mensual Bruto	Remuneración mensual	% Beneficios sociales	Costo MOD mensual
Operadores yogurtera	2	400,00	800,00	28,0%	1.024,00
Operadores envasado	2	400,00	800,00	28,0%	1.024,00
Bodeguero	1	200,00	200,00	28,0%	256,00
TOTAL					2.304,00

Tabla 13. Mano de obra directa fija mensual después de Repotenciación

MANO DE OBRA DIRECTA FIJA MENSUAL					
Personal	No. de persona	Sueldo mensual Bruto	Remuneración mensual	% Beneficios sociales	Costo MOD mensual
Operadores yogurtera	4	400,00	1.600,00	28,0%	2.048,00
Operadores envasado	4	400,00	1.600,00	28,0%	2.048,00
Bodeguero	1	200,00	200,00	28,0%	256,00
TOTAL					4.352,00

3.3. Presupuesto en costos indirectos de fabricación

Tabla 14. Presupuesto en costos indirectos de fabricación antes de Repotenciación

PRESUPUESTO EN COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Energía Eléctrica para Prod.	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00
Internet	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Agua para producción	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00
Mantenimiento Equipos	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
CIF Mensuales	970,00	970,00	970,00	970,00	970,00
CIF Anuales	11.640,00	11.640,00	11.640,00	11.640,00	11.640,00

Según la tabla 14, los costos indirectos de fabricación corresponden a \$970,00 mensuales, y que, aumentando la producción este rubro se sitúa en \$1200,00 (tabla 15).

Tabla 15. Presupuesto en costos indirectos de fabricación después de Repotenciación
PRESUPUESTO EN COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Energía Eléctrica para Prod.	6.600,00	6.600,00	6.600,00	6.600,00	6.600,00
Internet	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00
Agua para producción	1.560,00	1.560,00	1.560,00	1.560,00	1.560,00
Mantenimiento Equipos	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
CIF Mensuales	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
CIF Anuales	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00

3.4. Costo unitario promedio

Al aumentar la producción, disminuir costos variables y diluir los costos fijos, el costo unitario de producción disminuyó en promedio de 17%, lo cual se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 16. Costo unitario promedio antes y después de Repotenciación

COSTO UNITARIO PROMEDIO					
Después	\$	\$	\$	\$	\$
	1,87	1,87	1,87	1,86	1,86
Antes	\$	\$	\$	\$	\$
	2,24	2,24	2,24	2,24	2,24
% de disminución	17%	17%	17%	17%	17%

3.5. Gastos administrativos

Antes de la repotenciación se contaba con un Gerente administrativo que recibía un sueldo de \$800,00 + beneficios sociales, mientras que luego de la repotenciación se le ha aumentado el sueldo a \$1200,00 + beneficios sociales. Además, la contadora pasó de ganar \$75,00 a \$150,00 por mes. Esto tiene connotaciones positivas porque al tener un mayor presupuesto ayuda a poder contratar a talento humano con mejores capacidades.

En cuanto a permisos por año lo que se gasta es \$350,00 ya sea con la producción anterior o la actual; con ello, se diluye el costo fijo. Se ha considerado rubros de uniformes y de guantes y en este caso si se aumenta el presupuesto en estos rubros. El costo de manejo de redes sociales por mes se ha aumentado de \$250,00 a \$350,00, debido a las recomendaciones de los gerentes para poder generar mejores estrategias de marketing.

3.6. Capital de trabajo y flujo de efectivo

El flujo de efectivo de este negocio no cambia con la repotenciación, por ello queda de la siguiente manera:

Tabla 17. Ciclo de efectivo antes y después de la repotenciación

CICLO DE EFECTIVO	
Días de Adquisición y Producción	1
Días de Venta	10
Días de Cobro	45
(-) Días de Pago	1
CICLO EFECTIVO EN DÍAS	55

Por otro lado, de acuerdo con la tabla 18, el capital de trabajo requerido aumentó en un 57,35%, debido al aumento de producción.

Tabla 18. Capital de trabajo requerido antes y después de Repotenciación

CAPITAL DE TRABAJO		
Rubros	Año 1 - Antes	Año 1 - Después
Costo de venta	783648,00	1233624,00
Gastos de venta	3000,00	4200,00
Capital operacional	786648,00	1237824,00
Capital de trabajo	120182,33	189112,00
Aumento de inversión	57,35%	

3.7. Condiciones de crédito, pagos anuales de capital e interés

En ambos casos, se estipuló que el capital de trabajo, aunque se coloca por parte de los dueños de la empresa, se toma como un crédito las condiciones de crédito expuestas en la tabla 19. En ambos casos se dispone un 15% anual de interés, con 36 meses de plazo.

Tabla 19. Condiciones de crédito antes y después de Repotenciación

CONDICIONES DEL CRÉDITO		
	Antes	Después
Valor del Préstamo (\$)	120182,33	189112,00
Periodos de pago	36	36
Tasa de interés	15,0%	15,0%
Forma de capitalización (\$)	Mensual	Mensual
Pago ó Cuota	4166,16	6555,63

3.8. Ingresos por ventas antes y después de repotenciación

Con la baja de costos al producir más, se ha considerado bajar los precios para competir de mejor manera con grandes empresas. La idea al bajar el precio no consiste en reducir el Precio de Venta al Público, y como objetivo tiene ofrecer mejores márgenes de ganancias a los distribuidores.

Tabla 20. Ingreso por ventas antes de la repotenciación

INGRESO POR VENTA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Yogurt de litro	29.166,67	29.750,00	30.345,00	30.951,90	31.570,94
Precio de Venta (\$)	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
Ingresos Mensuales	72.916,67	74.375,00	75.862,50	77.379,75	78.927,35
Ingresos anuales	875.000,00	892.500,00	910.350,00	928.557,00	947.128,14

El precio se ha reducido en 13%, pasando de \$2.50 (tabla 20), a \$2,17 expuesto en la tabla 21, lo que ofrece mayores oportunidades de negociación con los supermercados.

Cabe señalar que estos precios no incluyen IVA.

Tabla 21. Ingreso por ventas después de la repotenciación

INGRESO POR VENTA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Yogurt de litro	55.000,00	56.100,00	57.222,00	58.366,44	59.533,77

Precio de Venta (\$)	2,170	2,170	2,170	2,170	2,170
Ingresos Mensuales	119.350,00	121.737,00	124.171,74	126.655,17	129.188,28
Ingresos anuales	1.432.200,00	1.460.844,00	1.490.060,88	1.519.862,10	1.550.259,34

Los ingresos pasaron de un poco más de 800 mil a un poco más de 1 millón 400 mil, lo que se produce por el aumento de ventas.

3.9. Punto de equilibrio antes y después de repotenciación

El punto de equilibrio se vio mejorado (de 92,6% a 47% promedio) con la repotenciación, ya que se ha convertido en una empresa más eficiente. En la tabla 22 se muestra el punto de equilibrio antes y en la tabla 23 se muestra el punto de equilibrio después.

Tabla 22. Punto de equilibrio antes de la repotenciación

PUNTO DE EQUILIBRIO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos					
Costo MOD / Año	27.648	27.648	27.648	27.648	27.648
Salarios administrativ./año	13.440	13.440	13.440	13.440	13.440
Uniformes y utensilios	240	240	240	240	240
Permisos / año	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Publicidad anual	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Costo fijo total	45.328	45.328	45.328	45.328	45.328
Costos variables					
Materia Prima	756.000	771.120	786.542	802.273	818.319
Internet	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400
Agua para producción	17.280	17.280	17.280	17.280	17.280
Mantenimiento Equipos	43.200	43.200	43.200	43.200	43.200
Costo variable total	830.880	846.000	861.422	877.153	893.199
Ventas totales	875.000	892.500	910.350	928.557	947.128
P.E (%)	102,7%	97,5%	92,6%	88,2%	84,1%

A continuación, se muestra el punto de equilibrio después de la repotenciación. Esta disminución es positiva porque reduce el riesgo de operación de la empresa.

Tabla 23. Punto de equilibrio después de la repotenciación

PUNTO DE EQUILIBRIO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos					
Costo MOD / Año	52.224	52.224	52.224	52.224	52.224
Salarios administrativ./año	20.736	20.736	20.736	20.736	20.736
Uniformes y utensilios	480	480	480	480	480
Permisos / año	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Publicidad anual	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200
Costo fijo total	78.640	78.640	78.640	78.640	78.640
Costos variables					
Materia Prima	1.181.40 0	1.205.02 8	1.229.12 9	1.253.71 1	1.278.78 5
Internet	17.280	17.280	17.280	17.280	17.280
Agua para producción	18.720	18.720	18.720	18.720	18.720
Mantenimiento Equipos	57.600	57.600	57.600	57.600	57.600
Costo variable total	1.275.000	1.298.628	1.322.729	1.347.311	1.372.385
Ventas totales	1.432.200	1.460.844	1.490.061	1.519.862	1.550.259
P.E (%)	50,0%	48,5%	47,0%	45,6%	44,2%

3.10. Estados de resultados integrales

El estado de resultados integrales muestra el desglose de la utilidad bruta hasta llegar a la utilidad neta. En la siguiente tabla 24 se muestran los valores previos a la repotenciación:

Tabla 24. Estado de Resultados Integrales antes de la Repotenciación

ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES PROYECTADOS						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (\$)		875.000,00	892.500,00	910.350,00	928.557,00	947.128,14
(-) Costo de Venta		-783.648,00	-798.768,00	-814.190,40	-829.921,25	-845.966,71
(=) Utilidad Bruta		91.352,00	93.732,00	96.159,60	98.635,75	101.161,43
(-) Gastos Administrativos		-14.680,00	-14.680,00	-14.680,00	-14.680,00	-14.680,00
(-) Gastos de Ventas		-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00
(=) Utilidad operacional		73.672,00	76.052,00	78.479,60	80.955,75	83.481,43
(-) Gastos Financieros		-15.735,45	-10.228,25	-3.835,73	0,00	0,00
(=) UAIT		57.936,55	65.823,75	74.643,87	80.955,75	83.481,43
(-) Participación Trabajadores	15%	-8.690,48	-9.873,56	-11.196,58	-12.143,36	-12.522,21
(-) Impuesto a la Renta	11%	-5.417,07	-6.154,52	-6.979,20	-7.569,36	-7.805,51
Utilidad neta		43.829,00	49.795,67	56.468,08	61.243,03	63.153,70

Tabla 25. Estado de Resultados Integrales después de la Repotenciación

ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES PROYECTADOS						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (\$)		1.432.200,00	1.460.844,00	1.490.060,88	1.519.862,10	1.550.259,34
(-) Costo de Venta		-1.233.624,00	-1.257.252,00	-1.281.352,56	-1.305.935,13	-1.331.009,35
(=) Utilidad Bruta		198.576,00	203.592,00	208.708,32	213.926,97	219.249,99
(-) Gastos Administrativos		-22.216,00	-22.216,00	-22.216,00	-22.216,00	-22.216,00
(-) Gastos de Ventas		-4.200,00	-4.200,00	-4.200,00	-4.200,00	-4.200,00
(=) Utilidad operacional		172.160,00	177.176,00	182.292,32	187.510,97	192.833,99
(-) Gastos Financieros		-24.760,40	-16.094,58	-6.035,69	0,00	0,00
(=) UAIT		147.399,60	161.081,42	176.256,63	187.510,97	192.833,99
(-) Participación Trabajadores	15%	-22.109,94	-24.162,21	-26.438,49	-28.126,64	-28.925,10
(-) Impuesto a la Renta	11%	-13.781,86	-15.061,11	-16.479,99	-17.532,28	-18.029,98
Utilidad neta		111.507,80	121.858,10	133.338,14	141.852,05	145.878,91

En la tabla 25 se puede visualizar que la utilidad neta se ha multiplicado, lo que ayuda a mejorar la liquidez de la empresa.

3.11. Estados de situación financiera antes y después de repotenciación

El patrimonio se encontraba en un promedio de 128 mil dólares.

Tabla 26. Estado de situación financiera antes de repotenciación

ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADOS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
CORRIENTE						
Efectivo	239.16 4,67	264.93 8,24	276.93 0,41	289.43 0,84	352.25 4,50	416.06 7,78
Inventario	1.200,0 0	1.204,5 1	1.204,8 7	1.204,8 7	1.204,8 7	1.204,8 7
Total Activo Corriente	240.364 ,67	266.142 ,75	278.135 ,28	290.635 ,71	353.459 ,37	417.272 ,65
NO CORRIENTE						
TOTAL ACTIVOS	240.364 ,67	266.142 ,75	278.135 ,28	290.635 ,71	353.459 ,37	417.272 ,65
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						
Cuentas por Pagar		2.100,0 0	2.142,0 0	2.184,8 4	2.228,5 4	2.273,1 1
Porción Corriente de la Deuda	34.258, 47	39.765, 68	46.158, 19	0,00	0,00	0,00
Particip. De Trab. Por Pagar	0,00	8.690,4 8	9.873,5 6	11.196, 58	12.143, 36	12.522, 21
Imp. A la Renta por Pagar	0,00	5.417,0 7	6.154,5 2	6.979,2 0	7.569,3 6	7.805,5 1
Total Pasivo Corriente	34.258, 47	55.973, 23	64.328, 27	20.360, 62	21.941, 26	22.600, 84
PASIVO NO CORRIENTE						
Deuda a Largo Plazo	85.923, 86	46.158, 19	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Pasivo NO Corriente	85.923, 86	46.158, 19	0,00	0,00	0,00	0,00
Total PASIVO	120.18 2,33	102.13 1,41	64.328, 27	20.360, 62	21.941, 26	22.600, 84
PATRIMONIO						
Capital	120.18 2,33	120.18 2,33	120.18 2,33	120.18 2,33	120.18 2,33	120.18 2,33
Utilidad Retenidas	0,00	43.829, 00	93.624, 67	150.09 2,76	211.33 5,78	274.48 9,48
Total PATRIMONIO	120.18 2,33	164.01 1,33	213.80 7,00	270.27 5,09	331.51 8,12	394.67 1,81
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	240.36 4,67	266.14 2,75	278.13 5,28	290.63 5,71	353.45 9,38	417.27 2,65

Tabla 27. Estado de situación financiera después de repotenciación

ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADOS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
CORRIENTE						
Efectivo	377.02 4,00	473.79 3,60	536.47 5,52	600.94 3,90	745.60 4,66	892.84 9,38
Inventario	1.200,0 0	1.204,5 1	1.204,8 7	1.204,8 7	1.204,8 7	1.204,8 7
Total Activo Corriente	378.22 4,00	474.99 8,11	537.68 0,39	602.14 8,77	746.80 9,53	894.05 4,25
NO CORRIENTE						
TOTAL ACTIVOS	378.22 4,00	474.99 8,11	537.68 0,39	602.14 8,77	746.80 9,53	894.05 4,25
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						
Cuentas por Pagar		3.281,6 7	3.347,3 0	3.414,2 5	3.482,5 3	3.552,1 8
Porción Corriente de la Deuda	53.907, 16	62.572, 98	72.631, 87	0,00	0,00	0,00
Particip. De Trab. Por Pagar	0,00	22.109, 94	24.162, 21	26.438, 49	28.126, 64	28.925, 10
Imp. A la Renta por Pagar	0,00	13.781, 86	15.061, 11	16.479, 99	17.532, 28	18.029, 98
Total Pasivo Corriente	53.907, 16	101.74 6,45	115.20 2,49	46.332, 74	49.141, 45	50.507, 26
PASIVO NO CORRIENTE						
Deuda a Largo Plazo	135.20 4,84	72.631, 87	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Pasivo NO Corriente	135.20 4,84	72.631, 87	0,00	0,00	0,00	0,00
Total PASIVO	189.11 2,00	174.37 8,31	115.20 2,49	46.332, 74	49.141, 45	50.507, 26
PATRIMONIO						
Capital	189.11 2,00	189.11 2,00	189.11 2,00	189.11 2,00	189.11 2,00	189.11 2,00
Utilidad Retenidas	0,00	111.50 7,80	233.36 5,89	366.70 4,04	508.55 6,08	654.43 4,99
Total PATRIMONIO	189.11 2,00	300.61 9,80	422.47 7,89	555.81 6,04	697.66 8,08	843.54 6,99
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	378.22 4,00	474.99 8,11	537.68 0,39	602.14 8,77	746.80 9,53	894.05 4,25

Luego de la repotenciación, el patrimonio aumentará hasta un total de casi 418 mil dólares.

3.12. Flujo de caja proyectados antes y después de repotenciación

El flujo de caja proyectado antes de la repotenciación muestra que el flujo acumulado se mantiene en un promedio de aproximadamente 400 mil dólares:

Tabla 28. Flujo de caja proyectado antes de repotenciación

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	120.182,33					
UAIT		57.936,55	65.823,75	74.643,87	80.955,75	83.481,43
Pago Part. Trab.		0,00	-8.690,48	-9.873,56	-11.196,58	-12.143,36
Pago de IR		0,00	-5.417,07	-6.154,52	-6.979,20	-7.569,36
Efectivo neto		57.936,55	51.716,20	58.615,78	62.779,97	63.768,70
(+) Aporte Accionistas	120.182,33					
(+) Préstamo concedido	120.182,33	-34.258,47	-39.765,68	-46.158,19	0,00	0,00
Flujo neto del periodo	360.547,00	23.678,08	11.950,53	12.457,60	62.779,97	63.768,70
(+) Saldo Inicial	0,00	360.547,00	384.225,08	396.175,61	408.633,20	471.413,17
(=) FLUJO ACUMULADO	360.547,00	384.225,08	396.175,61	408.633,20	471.413,17	535.181,88

Tabla 29. Flujo de caja proyectado después de repotenciación

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	189.112,00					
UAIT		147.399,60	161.081,42	176.256,63	187.510,97	192.833,99
Pago Part. Trab.		0,00	-22.109,94	-24.162,21	-26.438,49	-28.126,64
Pago de IR		0,00	-13.781,86	-15.061,11	-16.479,99	-17.532,28
Efectivo neto		147.399,60	125.189,62	137.033,30	144.592,48	147.175,07
(+) Aporte Accionistas	189.112,00					
(+) Préstamo concedido	189.112,00	-53.907,16	-62.572,98	-72.631,87	0,00	0,00
Flujo neto del periodo	567.336,00	93.492,44	62.616,64	64.401,44	144.592,48	147.175,07
(+) Saldo Inicial	0,00	567.336,00	660.828,44	723.445,09	787.846,52	932.439,00
(=) FLUJO ACUMULADO	567.336,00	660.828,44	723.445,09	787.846,52	932.439,00	1.079.614,07

Luego de la repotenciación, el flujo de caja acumulado en promedio es de aproximadamente es de 780 mil dólares.

3.13. Tasa Interna de Retorno, Valor Actual Neto y Payback

Este punto es importante ya que se demuestra el cambio radical de TIR, VAN y Payback al realizar la repotenciación de la empresa al decidir procesar y vender un 88% más. En la tabla 30 se muestra que el TIR se encuentra en 24,67% y el VAN es de 43 mil 945.

Tabla 30. TIR, VAN, Payback de proyecto antes de repotenciación

CÁLCULO DE TIR Y VAN - PROYECTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión total						
UAIT		57.936,55	65.823,75	74.643,87	80.955,75	83.481,43
Pago Part. Trab.		0,00	-8.690,48	-9.873,56	-11.196,58	-12.143,36
Pago de IR		0,00	-5.417,07	-6.154,52	-6.979,20	-7.569,36
Efectivo neto		57.936,55	51.716,20	58.615,78	62.779,97	63.768,70
(+) Recuperación Cap. Trabajo						120.182,33
(+) Préstamo concedido	-120.182,33	-34.258,47	-39.765,68	-46.158,19	0,00	0,00
Flujo neto del periodo	-120.182,33	23.678,08	11.950,53	12.457,60	62.779,97	183.951,03
Saldo Periodo de Recuperación	-120.182,33	-96.504,25	-84.553,72	-72.096,13	-9.316,16	174.634,88
	TIR	24,67%				
	VAN	\$43.945,94				
	PAYBACK	4,08	años			

Tabla 31. TIR, VAN, Payback de proyecto después de repotenciación

CÁLCULO DE TIR Y VAN - PROYECTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión total						
UAIT		147.399,60	161.081,42	176.256,63	187.510,97	192.833,99
Pago Part. Trab.		0,00	-22.109,94	-24.162,21	-26.438,49	-28.126,64
Pago de IR		0,00	-13.781,86	-15.061,11	-16.479,99	-17.532,28
Efectivo neto		147.399,60	125.189,62	137.033,30	144.592,48	147.175,07
(+) Recuperación Cap. Trabajo						189.112,00
(+) Préstamo concedido	-189.112,00	-53.907,16	-62.572,98	-72.631,87	0,00	0,00
Flujo neto del periodo	-189.112,00	93.492,44	62.616,64	64.401,44	144.592,48	336.287,07
Saldo Periodo de Recuperación	-189.112,00	-95.619,56	-33.002,91	31.398,52	175.991,00	512.278,07
				Antes de R		
	TIR	48,00%		24,67%	48,61%	
	VAN	\$229.442,06		\$ 43.945,94	80,85%	
	PAYBACK	1,94	años	4,08	-52,49%	

Después de la repotenciación se observa como el TIR pasa de 24,67% a 48,00%, lo cual significa un aumento del 48,61%. Luego el VAN se analiza que aumenta de 43 mil hasta 229 mil dólares, elevándose en un 80,85%. El Payback se reduce de 4,08 años a 1,94 años.

CAPITULO V

5. RIESGOS DEL NEGOCIO

5.1. Riesgos propios del negocio

El incremento de precios en varias fases de producción del yogurt un riesgo latente, el cual debe de ser evaluado de manera constante. El costo de botellas, de etiquetas, de transporte y de mano de obra usualmente son las que mayor fluctuación poseen en los últimos años.

5.2. Riesgos del macroentorno

La moneda de Ecuador es el dólar, con el cual es muy complicado poder competir con disminuyendo drásticamente en costes de mano de obra. Al encontrarse el Ecuador en una economía en recesión, el mercado no crece o crece lento.

5.3. Mitigación de riesgos

El riesgo del incremento de precios en materias primas y otros insumos secundarios también se puede reducir a través de alianzas estratégicas. Otra alternativa es contar con suficiente materia prima e insumos para poder afrontar cualquier tipo de eventualidad sobre abastecimiento y posterior afectación al precio.

Para que el negocio sea competitivo y vigente se deberá de establecer un tarifario por volumen y por frecuencia de compra, así como seguir diferenciándose por valor agregado y no por precios. La formalidad en las negociaciones es también una buena herramienta para poder contrarrestar a competidores nuevos, pero poco organizados. La marca ofrecerá de manera constante capacitaciones a clientes a través de catas.

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- De acuerdo con la información primaria y secundaria compilada se concluye que existe un aumento de demanda de yogurt artesanal, y que los clientes, en este caso cadenas de supermercados apoyan la inclusión de marcas locales en sus compras para fortalecer las acciones de fomento a la Ley de Poder de Mercado. Por lo tanto, es factible el incremento de producción porque ya se tienen compromisos de compra con las cadenas Supermaxi, Mi Comisariato y Coral y la estrategia para este incremento en ventas va ligado a la promoción y degustaciones que se realicen en los establecimientos, añadiendo una experiencia al probarlos; como por ejemplo, diseñar una carpa con audiovisuales en donde ingresen y se sientan como en la Hacienda.
- Para repotenciar la producción de Hacienda Manantiales del Rocío no fue necesario invertir en maquinaria debido a que las que poseen se estaban subutilizando. Fue necesario un incremento del 36,45% en capital de inversión, aumentando a dos operarios en yogurtera y dos en envasado. Se mejoró el sueldo del Gerente administrativo y se aumentaron valores en manejo de redes sociales.
- Financieramente, la repotenciación tuvo como resultados una mejora del TIR que pasa de 24,67% a 48,00%, lo cual significa un aumento del 48,61%. Luego el VAN se analiza que aumenta de 43 mil hasta 229 mil dólares, elevándose en un 80,85%. El Payback se reduce de 4,08 años a 1,94 años.
- El modelo de negocio se debe enfocar en promover la visita de la Hacienda Manantiales del Rocío para que los clientes puedan conocer de primera mano la

cadena de valor detrás del producto. Con el incremento de margen de utilidad, la empresa mejora en productividad y es más atractiva a canales de venta.

6.2. Recomendaciones

- En futuras investigaciones, se recomienda poder encuestar a personas que adquieran productos en tiendas locales, para que, sumado a un análisis logístico de venta, se pueda llegar a otros canales de venta.
- Se recomienda diseñar nuevas estrategias de posicionamiento de marca comunicando de mejor manera el entorno del negocio como tal; es decir, hay que sacar provecho de que el producto se produce en Manabí, en una hacienda y que la materia prima proviene de esta misma propiedad.
- Se recomienda realizar un estudio de talento humano dentro de la empresa porque este punto es importante para asegurar una calidad óptima.

7. BIBLIOGRAFÍA

Alvear, G. (2010). *Estudio de factibilidad para el procesamiento y comercialización de yogur en Pedro Vicente Maldonado - Pichincha*. Obtenido de <https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/949/1/96418.pdf>

Campana, X., & Aguilar, P. (2021). *Estudio de Mercado "Sector Lácteo" versión pública*. Obtenido de Superintendencia del Control del Poder del Mercado: https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2021/04/estudio_de_mercado_sector_lacteo_SCPM-IGT-INAC-002-2019.pdf

CNP. (2017). *CONSEJO NACIONAL DE PLANIFICACIÓN (CNP)*. Obtenido de https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf

Constitución 2008. (2008). *Sección Octava. Artículo 33*. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp_ecu-int-text-const.pdf

COPCI. (2017). *CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES*. Obtenido de [file:///C:/Users/Pc/Downloads/CODIGO%20ORGANICO%20DE%20LA%20PRODUCCION,%20COMERCIO%20E%20INVERSIONES,%20COPCI\[2\].pdf](file:///C:/Users/Pc/Downloads/CODIGO%20ORGANICO%20DE%20LA%20PRODUCCION,%20COMERCIO%20E%20INVERSIONES,%20COPCI[2].pdf)

Floril, P. P., & Gómez, T. C. (2021). *Ambiente organizacional y satisfacción laboral en instituciones financieras de la provincia del Guayas, Ecuador*. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 3(2). Obtenido de SUMMA. *Revista Disciplinaria En Ciencias económicas Y Sociales*, 3(2), 1-25.

<https://doi.org/10.47666/summa.3.2.23>:

<https://aunarcali.edu.co/revistas/index.php/RDCES/article/view/182>

Goya, M. (2021). *Elaboración de pellets a partir del reciclaje de sacos de balanceado de camarón*. Obtenido de ESPAE, ESPOL.

Gualotuña, T., & Quilca, G. (2017). *ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO PARA LA RAMA APÍCOLA DE LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA 24 DE JUNIO DE COTOGCHOA ASOJUNCOT, EN EL VALLE DE LOS CHILLOS* . Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/11214/1/T-UCE-0005-141-2017.pdf>

JRMF. (2016). *LA JUNTA DE POLITICA Y REGULACION MONETARIA Y FINANCIERA*. Obtenido de https://www.bce.fin.ec/images/SISTEMA_N_PAGOS/GestionRiesgo/ResolucionNo273-2016-F.pdf

MAG. (12 de 11 de 2020). *“Ecuador se Nutre de Leche” y el sector lácteo se fortalece con apoyo del Gobierno Nacional*. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/ecuador-se-nutre-de-leche-y-el-sector-lacteo-se-fortalece-con-apoyo-del-gobierno-nacional/>

Ministerio del Trabajo. (2012). *Código del trabajo*. Obtenido de Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005. Última modificación: 26-sep-2012: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/Código-de-Tabajo-PDF.pdf>

Ortiz, L., Mero, M., Castro, L., & Sánchez, L. (2021). *Proceso administrativo y sostenibilidad empresarial del sector hotelero de la parroquia Crucita, Manabí-*

Ecuador. Obtenido de Revista de ciencias sociales, 27(2), 367-385.:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7927671>

RAE. (2021). *Definición*. Obtenido de Gourmet: <http://definicion.de/gourmet/>

Raosoft. (2021). *Sample size calculator*. Obtenido de
<http://www.raosoft.com/samplesize.html>

Revista Líderes. (27 de 05 de 2020). *La demanda de su yogur y leche condensada aumentó*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/demanda-yogur-leche-condensada-produccion.html>

Revista Líderes. (06 de 01 de 2021). *La pandemia impulsó a innovar en el sector lácteo*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/pandemia-impulso-innovar-sector-lacteo.html>

RUM. (2019). *Ministerio de Industrias y Productividad*. Obtenido de
<http://servicios.industrias.gob.ec/rum/paginas/empresa/index.jsf>

Sánchez, J. (2015). *Plan de negocio*. Obtenido de
<https://economipedia.com/definiciones/plan-de-negocio.html>

SUPERCIAS. (2019). *Ley de Compañías*. Obtenido de Ley Orgánica para la Reactivación de la Economía, Fortalecimiento de la Dolarización y Modernización de la Gestión Financiera: <https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/602f1cb8-165a-4498-b6ea-0aa2d674eb79/LEY+ORGANICA+PARA+LA+REACTIVACION+DE+LA+ECONOMIA%2C+FORTALECIMIENTO+DE+LA+DOLARIZACION+Y+MO>

DERNIZACION+DE+LA+GESTION+FINANCIERA.pdf?MOD=AJPERES&
CACHEID=602f1cb8-165a-4498

UN. (2021). *¿Qué es el desarrollo sostenible?* Obtenido de Cumbre de Johannesburgo:
[https://www.un.org/spanish/conferences/wssd/desarrollo.htm#:~:text=%22El%20desarrollo%20sostenible%20es%20el,\(Informe%20Brundtland\)%2C%201987.](https://www.un.org/spanish/conferences/wssd/desarrollo.htm#:~:text=%22El%20desarrollo%20sostenible%20es%20el,(Informe%20Brundtland)%2C%201987.)

UN. (2021). *Obejtivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>

Villavicencio, D., Soler, V., & Bernabeu, E. (2017). *Metodología para elaborar un plan de mejora continua*. . La Rioja: 3c Empresa: investigación y pensamiento crítico, (1),.