



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**INFORME DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A  
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
DE EMPRESAS**

**MECANISMO: EMPRENDIMIENTOS**

**TEMA:**

**PLAN DE NEGOCIO DEL YOGURT GRIEGO NATURAL PARA SU  
POSICIONAMIENTO EN LA ZONA SUR DE MANABÍ**

**AUTORES:**

**BRAVO MARCILLO JUNIOR YOEL  
LOOR SANTANA MARIANA RAMONA**

**TUTORA:**

**ING. JENNY ISABEL ZAMBRANO DELGADO, Mg.**

**CALCETA, JULIO DE 2022**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Junior Yoel Bravo Marcillo con cédula de ciudadanía 1315418085, y Mariana Ramona Loor Santana con cédula de ciudadanía 1313572909, declaramos bajo juramento que el Trabajo de Integración Curricular titulado: “PLAN DE NEGOCIO DEL YOGURT GRIEGO NATURAL PARA SU POSICIONAMIENTO EN LA ZONA SUR DE MANABÍ” es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, concedemos a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos, conservando a mi favor todos los derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.



---

**JUNIOR Y. BRAVO MARCILLO**

**CC: 1315418085**



---

**MARIANA R. LOOR SANTANA**

**CC: 1313572909**

## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Junior Yoel Bravo Marcillo con cédula de ciudadanía 1315418085, y Mariana Ramona Loor Santana con cédula de ciudadanía 1313572909, autorizamos a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Integración Curricular titulado: “PLAN DE NEGOCIO DEL YOGURT GRIEGO NATURAL PARA SU POSICIONAMIENTO EN LA ZONA SUR DE MANABÍ”, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.



---

**JUNIOR Y. BRAVO MARCILLO**

**CC: 1315418085**



---

**MARIANA R. LOOR SANTANA**

**CC: 1313572909**

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

**Ing. Jenny Isabel Zambrano Delgado**, certifica haber tutelado el Trabajo de Integración Curricular titulado: “PLAN DE NEGOCIO DEL YOGURT GRIEGO NATURAL PARA SU POSICIONAMIENTO EN LA ZONA SUR DE MANABÍ” previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

**MG. JENNY ISABEL ZAMBRANO DELGADO**

**CC: 1309931754**

**TUTORA**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el Trabajo de Integración Curricular titulado: PLAN DE NEGOCIO DEL YOGURT GRIEGO NATURAL PARA SU POSICIONAMIENTO EN LA ZONA SUR DE MANABÍ, que ha sido desarrollado por Junior Yoel Bravo Marcillo y Mariana Ramona Loor Santana, previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

**Mg. IVÁN ZAMBRANO FARÍAS**

**CC: 1314068394**

**MIEMBRO**

---

**Mg. EVELYN MIRANDA CUSME**

**CC: 0925389983**

**SECRETARIA**

---

**Ph.D. VALERIE MONTESDEOCA ARTEAGA**

**CC: 1303982746**

**PRESIDENTA**

## **AGRADECIMIENTO**

El motivo es más que suficiente para agradecer a nuestro Padre Celestial por el don de la vida y la sabiduría brindada a lo largo de este arduo pero significativo camino.

Gratitud infinita a nuestros padres y hermanos, por ser ellos nuestro motor y mayor inspiración en el cumplimiento de este gran sueño.

A nuestras familias y amigos por el apoyo brindado en este importante proceso llamado Universidad.

A la ESPAM-MFL por abrirnos sus puertas y permitirnos obtener una educación de calidad en todos los aspectos.

A nuestra tutora Ing. Jenny Zambrano y a cada uno de nuestros docentes, por brindarnos las pautas y conocimientos necesarios para culminar esta valiosa etapa de nuestras vidas.

Al Ing. Julio Ernesto Valarezo por la predisposición a colaborar con nuestra investigación, brindándonos información y facilitándonos el acceso a su emprendimiento.

A nuestros ángeles del cielo, por guiar y cuidar cada uno de nuestros pasos.

***Los autores***

## DEDICATORIA

Este logro se lo quiero dedicar en primer lugar y de manera muy especial a Dios, quien me ha dado la sabiduría necesaria para llevar a cabo este trabajo y me ha guiado por el camino del bien. De igual manera a mis padres por su apoyo incondicional y sabios consejos a lo largo de mi trayecto estudiantil. A mis demás familiares y amigos que me han impulsado con palabras positivas para no rendirme. A la familia Mendoza Montesdeoca en especial a licenciada Valerie Montesdeoca, gracias a su apoyo pude continuar y salir adelante en gran parte de mi trayecto universitario. A mis compañeros de aula por cada momento compartido, y en especial a mi compañera de tesis y amiga Mariana Loor, porque gracias al gran equipo que formamos hemos logrado este objetivo.

***Junior Yoel Bravo Marcillo***

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. Asimismo, se la dedico a mis padres que con su incondicional apoyo y consejos han sido un pilar importante dentro de mi formación académica. A mi compañero de tesis y amigo, Junior Yoel porque gracias al equipo que formamos, hemos logrado esta meta tan anhelada.

***Mariana Ramona Loor Santana***

## CONTENIDO GENERAL

<b>DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....</b>	<b>II</b>
<b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN .....</b>	<b>III</b>
<b>CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....</b>	<b>IV</b>
<b>APROBACIÓN DEL TRIBUNAL .....</b>	<b>V</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>VI</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>VII</b>
<b>CONTENIDO GENERAL .....</b>	<b>VIII</b>

## CONTENIDO DE TABLAS

<b>Tabla 4.1. Edad .....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 4.2. Consumo de yogurt.....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 4.3. Frecuencia de consumo de yogurt .....</b>	<b>39</b>
<b>Tabla 4.4. Disposición de consumo de yogurt griego.....</b>	<b>40</b>
<b>Tabla 4.5. Precio del yogurt griego .....</b>	<b>41</b>
<b>Tabla 4.6. Color de la tapa para el envase del yogurt griego .....</b>	<b>42</b>
<b>Tabla 4.7. Lugar para adquirir el yogurt griego .....</b>	<b>43</b>
<b>Tabla 4.8. Envase del yogurt griego .....</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 4.9. Tipo de publicidad.....</b>	<b>45</b>
<b>Tabla 4.10. Medio de comunicación .....</b>	<b>46</b>
<b>Tabla 4.11. Comparación de productos de la competencia .....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 4.12. Determinación del precio de la competencia.....</b>	<b>49</b>
<b>Tabla 4.13. Frecuencia de personas que consumen yogurt.....</b>	<b>50</b>
<b>Tabla 4.14. Homogeneizar la frecuencia.....</b>	<b>50</b>
<b>Tabla 4.15. Recursos y capacidades del negocio .....</b>	<b>65</b>

<b>Tabla 4.16.</b> Matriz VRIO .....	66
<b>Tabla 4.17.</b> Matriz PORTER .....	68
<b>Tabla 4.18.</b> Matriz FODA.....	71
<b>Tabla 4.19.</b> Matriz estrategias FODA.....	74
<b>Tabla 4.20.</b> Nómina de personal .....	81
<b>Tabla 4.21.</b> Perfil de trabajo del administrador.....	82
<b>Tabla 4.22.</b> Perfil de trabajo del contador .....	83
<b>Tabla 4.23.</b> Perfil de trabajo del vendedor .....	83
<b>Tabla 4.24.</b> Perfil de trabajo del operador de producción.....	84
<b>Tabla 4.25.</b> Perfil de trabajo del operador de limpieza .....	84
<b>Tabla 4.26.</b> Gastos de administración.....	84
<b>Tabla 4.27.</b> Gastos intangibles .....	85
<b>Tabla 4.28.</b> Gastos de comercialización .....	85
<b>Tabla 4.29.</b> Balance de equipos de oficina .....	88
<b>Tabla 4.30.</b> Balance de materiales y equipos industriales.....	89
<b>Tabla 4.31.</b> Vehículo para la distribución del producto y para uso administrativo	89
<b>Tabla 4.32.</b> Depreciación.....	89
<b>Tabla 4.33.</b> Balance de materia prima e insumo .....	90
<b>Tabla 4.34.</b> Balance de costo de producción indirecto .....	90
<b>Tabla 4.35.</b> Balance de costos fijos y costos variables .....	91
<b>Tabla 4.36.</b> Costos y gastos totales .....	91
<b>Tabla 4.37.</b> Gastos operativos .....	96
<b>Tabla 4.38.</b> Costos de producción .....	96
<b>Tabla 4.39.</b> Inversión inicial .....	97
<b>Tabla 4.40.</b> Financiamiento.....	97

<b>Tabla 4.41.</b> Fuente de financiamiento .....	98
<b>Tabla 4.42.</b> Precio venta al público .....	99
<b>Tabla 4.43.</b> Datos detallados de pvp.....	100
<b>Tabla 4.44.</b> Punto de equilibrio .....	100
<b>Tabla 4.45.</b> Estado de resultado .....	101
<b>Tabla 4.46.</b> Flujo de caja .....	102
<b>Tabla 4.47.</b> Flujo de caja con tasa de descuento .....	103
<b>Tabla 4.48.</b> VPN, TIR, B/C, PRI.....	103
<b>Tabla 5.1.</b> Presupuesto y fuente de financiamiento .....	105
<b>Tabla 6.1.</b> Cronograma de actividades a desarrollarse .....	107

#### **CONTENIDO DE ILUSTRACIONES**

<b>Ilustración 4.1.</b> Envase de 100 g .....	53
<b>Ilustración 4.2.</b> Envase de 100 g con etiqueta .....	54
<b>Ilustración 4.3.</b> Logotipo .....	54
<b>Ilustración 4.4.</b> Etiqueta .....	54
<b>Ilustración 4.5.</b> Ubicación de la empresa .....	79
<b>Ilustración 4.6.</b> Cadena de valor .....	80
<b>Ilustración 4.7.</b> Planta .....	86
<b>Ilustración 4.8.</b> Ubicación de la empresa .....	87
<b>Ilustración 4.9.</b> Ubicación Local .....	88
<b>Ilustración 4.10.</b> Logotipo .....	92

#### **CONTENIDO DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico 4.1.</b> Edad .....	38
<b>Gráfico 4.2.</b> Consumo de yogurt.....	39
<b>Gráfico 4.3.</b> Frecuencia de consumo de yogurt .....	40
<b>Gráfico 4.4.</b> Disposición de consumo de yogurt griego.....	41

**Gráfico 4.5.** Precio del yogurt griego .....42

**Gráfico 4.6.** Color de la tapa para el envase del yogurt griego .....43

**Gráfico 4.7.** Lugar para adquirir el yogurt griego .....44

**Gráfico 4.8.** Envase del yogurt griego .....45

**Gráfico 4.9.** Tipo de publicidad.....46

**Gráfico 4.10.** Medio de comunicación .....47

**Gráfico 4.11.** Financiamiento .....98

**CONTENIDO DE FIGURAS**

**Figura 2.1.** Hilo conductor del marco teórico .....6

**Figura 4.1.** Canal de distribución.....55

**Figura 4.2.** Organigrama .....82

**RESUMEN**.....XVI

**ABSTRACT** .....XVII

**CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**.....1

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA ..... 1

1.1. JUSTIFICACIÓN.....3

1.2. OBJETIVOS.....4

1.2.1. OBJETIVO GENERAL.....4

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....4

1.3. IDEA A DEFENDER .....5

**CAPÍTULO II. REVISIÓN CONCEPTUAL DEL NEGOCIO**.....6

2.1. HILO CONDUCTOR .....6

2.2. PLAN DE NEGOCIOS .....6

2.2.1. OBJETIVO.....	8
2.2.2. IMPORTANCIA.....	8
2.2.3. ESTRUCTURA .....	9
2.2.4. ELEMENTOS .....	10
2.2.5. CARACTERÍSTICAS .....	10
2.2.6. VENTAJAS .....	11
2.3. YOGURT GRIEGO .....	12
2.3.1. BENEFICIOS.....	12
2.4. ESTUDIO DE MERCADO .....	14
2.4.1. IMPORTANCIA.....	14
2.4.2. SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	15
2.4.3. ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR .....	16
2.4.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....	16
2.4.5. MARKETING MIX.....	16
2.4.6. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO .....	18
2.5. ESTUDIO TÉCNICO .....	19
2.5.1. OBJETIVO.....	20
2.5.2. ESTRUCTURA .....	20
2.5.3. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y DE GESTIÓN.....	22
2.6. ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO.....	23
2.6.1. ESTUDIO ECONÓMICO .....	23

2.6.2. ESTUDIO FINANCIERO .....	24
2.6.3. OBJETIVO.....	24
2.6.4. INDICADORES FINANCIEROS.....	24
<b>CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO .....</b>	<b>26</b>
3.1. ESTUDIO DE MERCADO .....	26
3.1.1. Análisis de la oferta .....	26
3.1.2. Análisis de la demanda.....	26
3.1.3. Análisis de la situación del mercado .....	28
3.1.4. Plan de marketing.....	28
3.2. ESTUDIO TÉCNICO DEL NEGOCIO .....	29
3.2.1. MACROLOCALIZACIÓN .....	29
3.2.2. MICROLOCALIZACIÓN.....	30
3.3. ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL NEGOCIO .....	30
3.3.1. ASPECTOS ORGANIZACIONALES.....	31
3.4. VALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO .....	32
3.5. PROCEDIMIENTO.....	33
Fase 1: Realizar un estudio de mercado del yogurt griego natural en la zona sur de Manabí.....	33
Fase 2: Elaborar un estudio técnico, operativo y organizacional para la puesta en marcha de la empresa. ....	34
Fase 3: Desarrollar un análisis económico-financiero para la viabilidad del proyecto.....	34

<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>36</b>
Fase 1: Realizar un estudio de mercado del yogurt griego natural en la zona sur de Manabí .....	36
<input type="checkbox"/> Definición de la población.....	36
<input type="checkbox"/> Aplicación de encuesta.....	37
<input type="checkbox"/> Análisis de los resultados .....	37
<input type="checkbox"/> Implementación de marketing mix y análisis PESTEL, PORTER, FODA, VRIO.....	52
DISCUSIÓN .....	75
Fase 2: Elaborar un estudio técnico, operativo y organizacional para la puesta en marcha de la empresa .....	77
<input type="checkbox"/> Determinación de los procesos de producción .....	77
<input type="checkbox"/> Identificación del personal administrativo necesario .....	81
<input type="checkbox"/> Especificación de la infraestructura o distribución de la planta .....	85
<input type="checkbox"/> Adquisición de equipos, maquinarias y tecnología para la inversión en la planta.....	88
DISCUSIÓN .....	95
Fase 3: Desarrollar un análisis económico-financiero para la viabilidad del proyecto.....	95
<input type="checkbox"/> Realización de un plan de inversiones, clasificación y fuentes de financiamiento.....	95
<input type="checkbox"/> Aplicación de los índices financieros para el producto Yogurt Griego: Flujo de caja, VAN, TIR y el período de recuperación .....	101
DISCUSIÓN .....	104

<b>CAPÍTULO V. PRESUPUESTO Y FUENTE DE FINANCIAMIENTO.....</b>	<b>105</b>
<b>CAPÍTULO VI. CRONOGRAMA DEL DESARROLLO DEL EMPRENDIMIENTO .....</b>	<b>107</b>
<b>CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>108</b>
CONCLUSIONES .....	108
RECOMENDACIONES.....	109
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>110</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>121</b>

## RESUMEN

La presente investigación se efectuó con el objetivo de diseñar un plan de negocio para el posicionamiento del yogurt griego natural en la zona sur de Manabí. Es preciso mencionar el aporte que brindó esta herramienta a la empresa al permitirle dar forma a las ideas que se tenían proyectadas, facilitando la organización de los proyectos y haciendo tangible la compañía una vez ejecutada las etapas que conforman su estructura. Para desarrollar dicho proceso se determinaron tres fases, la primera demandó de un estudio de mercado, por esta razón, el uso y aplicación del cuestionario conjuntamente con la encuesta fue indispensable, favoreciendo la recolección de información relacionadas con sucesos, comportamientos de consumo, criterios y costumbres de los habitantes, generando como respuesta la aceptación del producto por parte del público. La segunda fase requirió de un estudio técnico-operativo, a través del cual se pudieron definir los costos, materiales e insumos necesarios para poner en marcha la empresa. Finalmente, la tercera consistió en un estudio económico-financiero, que permitió determinar el valor de la rentabilidad y la viabilidad que tiene este proyecto, dando como resultado una Tasa Interna de Retorno (TIR) positiva que se encuentra por encima del porcentaje del descuento y de igual manera el Valor Presente Neto (VPN).

**Palabras claves:** Plan de negocios, posicionamiento, yogurt griego, estudio de mercado, estudio técnico, estudio económico-financiero.

## ABSTRACT

The present investigation was carried out with the objective of designing a business plan for the expansion of natural Greek yogurt in the southern region of Manabí. It is worth mentioning the contribution this study provided the company by allowing it to develop future ideas, facilitate the organization of projects and make the company more concrete once the stages are executed. To develop said process, three phases were determined necessary, the first required a market study, the application of a questionnaire and study were instrumental. The collection of information related events consumer behaviors criteria and customs of residents were favored. A response is generated about how the product was received by the public. The second phase required a technical, operational study, which defined the costs, materials and supplies necessary to start the company. Finally, the third phase consisted of an economic study which made it possible, resulting in a positive Internal Rate of Return (IRR) that is the percentage of the discount as well as the Net Present Value (NPV).

,

**Keywords:** Business plan, positioning, Greek yogurt, market study, technical study, economic-financial study.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

## **1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Un plan de negocio es una herramienta que facilita al emprendedor, planificar estrategias para definir los objetivos que le permitirán evaluar la factibilidad y viabilidad que tendrá en un futuro el desarrollo empresarial del negocio y el posicionamiento de un producto en el mercado. En la actualidad, la industria de lácteos en el mundo está compuesta de 1,000 millones de personas, de las cuales 600 millones están en fincas de ganado lechero y los 400 millones restantes se encuentran en la industria, ya sea recolectando la leche o realizando cualquier otra actividad asociada (Smith, 2020). A pesar de que la leche y los productos lácteos proveen nutrientes a los seres humanos y algunos otros beneficios, a raíz de la pandemia la situación se ha visto estancada, teniendo como consecuencia la disminución del consumo de estos productos.

En América Latina se producen alrededor de 80 mil millones de litros de leche al año, lo que significa que la región aporta entre el 10 y 11% de la producción mundial. De la misma manera, el consumo de lácteos está en aumento en todo el mundo, debido al crecimiento poblacional (Contexto Ganadero, 2019). Entonces, se puede decir que el panorama de la industria láctea tiene un crecimiento continuo en el volumen de exportaciones, sin embargo, el principal desafío que enfrentan estas industrias son las exigencias de los consumidores, puesto que estos están más preocupados en adquirir un producto saludable, por esta razón, las empresas deben ofrecer innovación en sabor y textura, y así hacer frente a la alta competencia que existe en este mercado.

Ecuador al ser un país geográficamente agrícola, unas de las principales fuentes de ingresos de los campesinos es el sector ganadero. Según la revista Ekos (2019), el país produce aproximadamente 5'000,000 de litros de leche diarios, donde el 50% va a la industria de lácteos. Es decir, ese porcentaje se utiliza principalmente para la elaboración del yogurt, mismo que es comercializado en el mercado local. Es importante tener en cuenta que en la actualidad la crisis por la pandemia de COVID-19 ha hecho que los productos lácteos hayan presentado una disminución

de su demanda, entre ellos está el yogurt. Debido a estas consecuencias el sector lácteo debe buscar soluciones que le permitan mantenerse en el mercado.

Por su parte, García (2019) menciona que Ecuador es uno de los países productores de yogurt hace más de 30 años. Hoy en día muchas de las empresas que se dedican a la elaboración del yogurt griego, optan por innovar en los sabores de su producto, siendo este combinado con una serie de frutas, salsas e incluso, en algunas ocasiones le suelen agregar cereales. Así mismo, este producto ha hecho presencia en algunos mercados del país, pero para algunos productores que no cuentan con una marca posicionada en la mente de los consumidores, entrar en algunos mercados ha sido sinónimo de dificultad.

En Manabí, a raíz del terremoto el emprendimiento se ha convertido en una de las principales fuentes de ingresos para los manabitas, por lo cual es importante considerar que entre la principal gama de productos comercializados se encuentra los dulces y lácteos (Arroyo, Calle, y Cevallos, 2019). Estos negocios innovadores han permitido caracterizarse como uno de los factores claves para la sostenibilidad, crecimiento y desarrollo local.

Actualmente, el cantón Tosagua cuenta con una alta presencia de leche como materia prima, ganaderos optan por la venta de dicho recurso en su estado natural para generar fuentes de ingresos. Sin embargo, la retribución recibida por dicha actividad no es tan buena comparada con la venta de productos derivados de la leche. En dicho cantón, la marca "Don Vala" produce yogurt griego natural. A pesar de que existen pocas marcas que lo ofrecen en la zona sur de Manabí, este producto está siendo consumido de forma masiva debido a sus componentes nutritivos que lo diferencia del yogurt normal, pero, al ser un producto nuevo en el mercado local y no tener posicionada su marca, requiere de la propuesta de un plan de negocio que permita evaluar la factibilidad, los recursos, viabilidad y sostenibilidad que tendrá el proyecto.

¿Cómo contribuye la propuesta de un plan de negocio en el posicionamiento del yogurt griego natural en la zona sur de Manabí?

## 1.1. JUSTIFICACIÓN

Teóricamente, la presente investigación tiene como objetivo dar a conocer la importancia que tiene el plan de negocio en el posicionamiento de un producto en el mercado, teniendo en cuenta que, el mismo es de gran utilidad para evaluar la factibilidad y la viabilidad económica que tendrá el proyecto.

Socialmente, la elaboración del yogurt griego natural permitirá que personas cercanas a la zona de producción que cuenten con la materia prima puedan ser los proveedores de esta, beneficiándose de esta manera tanto ellos como la empresa. Por otro lado, a través de estos convenios se busca mejorar la calidad de vida de los habitantes del cantón, teniendo en cuenta que los beneficios que proporciona el presente producto para los seres humanos son varios y entre los que se encuentran, los microorganismos que provee a los consumidores y la facilidad que brinda para digerir los alimentos, e incluso ayuda a fortalecer el sistema inmunitario.

Así mismo, estudios demuestran que este tipo de productos proporciona proteínas y grasas que favorecen el control del peso corporal. Además, la elaboración del yogurt griego natural contribuye al sector minorista de lácteos, incentivando a los pequeños productores a la venta de la materia en dicho lugar gracias a la firma de un convenio entre la empresa productora y los proveedores, teniendo presente lo siguiente, en este tipo de documentos se establecen las cláusulas que permitirán regular el proceso de compraventa.

Es necesario que al momento de sacar un producto al mercado se cumplan con todas las normas legales establecidas por parte de los diferentes organismos encargados de regularlas. Al ser el yogurt griego natural producto alimenticio (lácteo) debidamente certificados y aprobados según el Reglamento de Registro y Control Sanitario de Alimentos (2013) y bajo las Normas INEN establecidas en el Servicio Ecuatoriano de Normalización (s/f) se busca brindar un producto de calidad a los consumidores. Ya sea para la constitución de una compañía/sociedad o poner en funcionamiento un establecimiento de este tipo es primordial contar con un Número de Registro Único de Contribuyentes (RUC) al igual que la obtención de la

Categorización otorgada por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP).

Económicamente, la presente investigación no solo beneficiará al propietario del negocio, puesto que al ser la leche la materia prima principal para llevar a cabo la elaboración del presente producto, serán los ganaderos cercanos al lugar quienes se convertirán en los proveedores de dicho recurso y a su vez den lugar a la reactivación económica del sector, teniendo en cuenta que, según Zamora (2018), los emprendedores al desarrollar nuevas ideas de negocio hacen que la productividad y el porcentaje de empleos se eleve, contribuyendo así mismo al incremento del valor agregado de la economía.

Metodológicamente, el trabajo requerirá del uso de múltiples herramientas y técnicas que le permitan recabar la información necesaria para que el desarrollo del plan de negocios y a su vez el posicionamiento del yogurt griego natural tenga lugar en el mercado local de la zona sur de Manabí.

Ambientalmente, se busca que cada uno de los productos a elaborar sean cada vez más ecológicos y sustentables con el cuidado ambiental, por ende, se pretende llevar a cabo procesos que disminuyan el impacto ambiental y aumenten el desarrollo sostenible.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan de negocio para el posicionamiento del yogurt griego natural en la zona sur de Manabí.

### **1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un estudio de mercado del yogurt griego natural en la zona sur de Manabí.
- Elaborar un estudio técnico, operativo y organizacional para la puesta en marcha de la empresa.
- Ejecutar un análisis económico-financiero para la viabilidad del proyecto.

### **1.3. IDEA A DEFENDER**

La propuesta de un plan de negocio permitirá mejorar el posicionamiento del yogurt griego natural en la zona sur de Manabí.

# CAPÍTULO II. REVISIÓN CONCEPTUAL DEL NEGOCIO

## 2.1. HILO CONDUCTOR

A continuación, en la figura 2.1 se detallan cada uno de los elementos conceptuales que se abordan en el marco teórico.

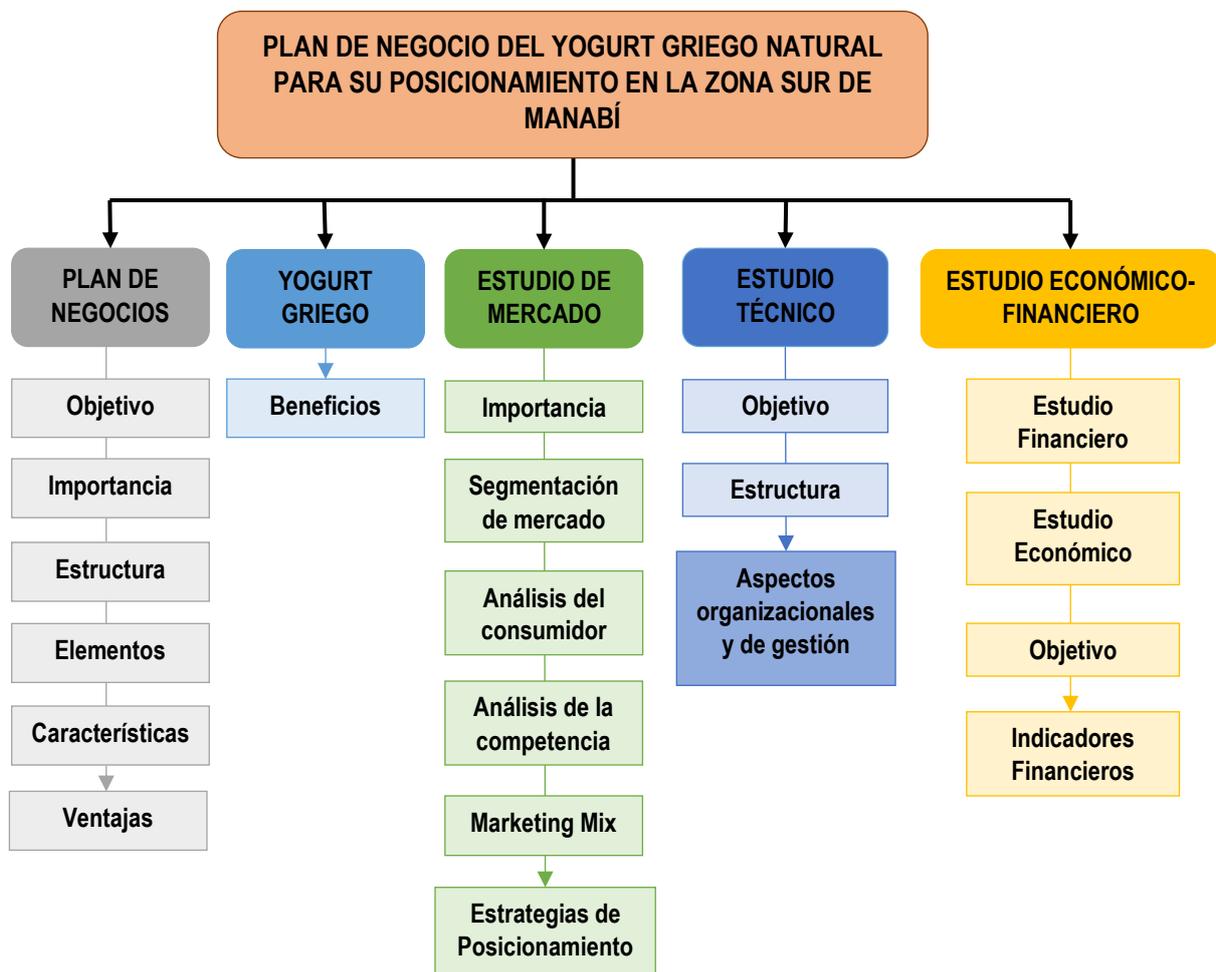


Figura 2.1. Hilo conductor del marco teórico  
Elaborado por: Los autores de la investigación

## 2.2. PLAN DE NEGOCIOS

Un plan de negocios es un documento en el cual se plasma, de manera ordenada de cómo funcionará un determinado negocio. En este deben reflejarse elementos como el objetivo del negocio, el mercado potencial, la competencia que enfrenta,

los valores agregados y los productos o servicios que la empresa aportará. (Guijarro y Rivas, 2017)

Es decir, en este se lleva a cabo todos los pasos necesarios para alcanzar los objetivos mediante la utilización de los recursos requeridos para la elaboración del producto y poder posicionarse en el mercado. Es importante mencionar que no importa el tamaño de la compañía, este es un elemento fundamental para lograr el desempeño adecuado de la empresa en el contexto del mercado y de la competencia.

El plan de negocio es una herramienta esencial para los gerentes, administradores y para aquellos emprendedores que anhelan iniciar con un negocio, considerando la idea empresarial como el punto de partida. Según Fleig (2019), en dicho documento se presentan las características de la idea de negocio en relación con los clientes y en comparación con la competencia. Asimismo, se describe cómo puede funcionar la idea de negocio y cómo debe ponerse en práctica, para lo cual se muestran los recursos necesarios para configurar y gestionar el negocio. Este documento ayuda a determinar la factibilidad del negocio.

A continuación, Villareal (2017) menciona algunas de las razones que llevan a realizar un plan de negocios:

- Para evaluar la factibilidad del proyecto que se desea emprender.
- Para determinar si la organización está en condiciones de sacar adelante el proyecto.
- Para tener una guía metodológica a seguir en el desarrollo del plan.
- Para estimar tiempos de duración del proyecto.
- Para atraer posibles socios en caso de requerirse.
- Para tener claras las metas y no perder el norte al momento de ejecutar el proyecto.
- Para calcular los requerimientos financieros.

- Para evaluar los productos o servicios a exportar.
- Para determinar las estrategias que se ejecutarán para obtener el logro de los objetivos.
- Para anticipar posibles problemas y fallas.
- Para mostrar profesionalismo y habilidades del cuerpo directivo.
- Para incrementar el realismo en la conducción de la organización, ya que la toma de decisiones se realiza sobre datos reales minimizando el riesgo del fracaso.

Las razones antes mencionadas son esenciales, puesto que estas ayudan a establecer lo que se quiere lograr con el plan de negocio, conociendo el motivo por el cual el documento ayudará el éxito de la empresa.

### **2.2.1. OBJETIVO**

El plan de negocio persigue tres objetivos clave en la gestión de un nuevo proyecto (Juliá, 2019):

- Reducir el riesgo de fracasar.
- Evitar malgastar los recursos: cada euro gastado deberá de estar totalmente justificado.
- Por último, pero no menos importante, maximizar las posibilidades de tener éxito.

Los objetivos del plan de negocios según el autor antes mencionado, estos se enfocan en minimizar la probabilidad de fracasar, y así tener éxito en el negocio, mismo que será proyectado mediante el presente estudio de viabilidad.

### **2.2.2. IMPORTANCIA**

El plan de negocio es una herramienta de suma importancia para poder llevar a cabo una exitosa administración, dado que, esta permitirá validar la creación de una nueva empresa o la expansión de una ya existente, al proporcionar estudios

de operaciones, estudios de mercado, administración y análisis financieros. (Guijarro y Rivas, 2017).

Según Longo (2019), esta es una herramienta importante y estratégica para los empresarios, puesto que esta no solo ayuda a los emprendedores a enfocarse en los pasos específicos necesarios para que sus ideas comerciales tengan éxito, sino que también les ayuda a lograr objetivos a corto y largo plazo

De acuerdo con los autores antes mencionados, un plan de negocio es una base primordial para estar enfocado en cómo funciona el negocio y dar soluciones a problemas que se puedan presentar, asimismo, este documento se puede considerar como una carta de presentación en el caso que se necesite financiamiento ya sea este público o privado.

### **2.2.3. ESTRUCTURA**

Según Zorita (2015) para la elaboración de un plan de negocios no existen formatos prefijados ni reglas de obligado cumplimiento. Es decir, lo importante es que tenga un sentido lógico y la coherencia necesaria al relacionar cada uno de los aspectos que lo conforma.

Además, Baque, Viteri, Álvarez, y Izquierdo (2020) mencionan que por lo general en los planes de negocios se ajustan los modelos de acuerdo con las necesidades de la empresa, lo que indicaría que esta estructura no siempre se cumple. En este caso Zorita (2015) propone un esquema que podrá ser modificado acorde a las circunstancias, sin olvidar que cada uno de los siguientes apartados son considerados imprescindibles:

- Introducción/ presentación. Resumen ejecutivo.
- Descripción del negocio.
- Análisis del mercado.
- Análisis de la empresa.
- Análisis de la situación. Diagnóstico.

- Planteamiento estratégico,
- Plan operativo de marketing y ventas.
- Plan de operaciones. Calendarios y plazos; Sistemas de información.
- Temas societarios. Organización y recursos humanos.
- Estudio económico y financiero,
- Sistemas de control. Cuadro de mando y planes de contingencia.
- Conclusiones.

#### **2.2.4. ELEMENTOS**

En este apartado Juliá (2019) indica que, el plan de negocio se sustenta en dos elementos clave:

**Un documento** en el que se recopilan todos los elementos básicos para construir un plan de negocio. El conjunto de sus partes conforma una hoja de ruta para el equipo emprendedor. Es decir, contar con una guía asegura conocer al entorno que se debe enfrentar la empresa.

**Una filosofía de interacción constante** que va actualizando el contenido de este documento. El enfoque a la adaptación cambiante hace que el plan de negocio sea dinámico. En otras palabras, hoy en día el entorno es muy versátil, por ende, esta herramienta es como un GPS que actualiza continuamente la situación actual de la empresa y que muestra la mejor ruta a seguir con función a los datos que se obtienen a través del estudio de mercado y la investigación que se realiza a los clientes.

#### **2.2.5. CARACTERÍSTICAS**

Para llevarse a cabo adecuadamente el desarrollo de un plan de negocio se debe conocer las siguientes características presentadas por Agila, Vizqueta, y Tello (2018):

- Definir diversas etapas que faciliten la medición de sus resultados.
- Establecer metas a corto y mediano plazos.
- Definir con claridad los resultados finales esperados.
- Establecer criterios de medición para saber cuáles son sus logros.
- Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
- Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.
- Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas.
- Tener programas para su realización.
- Ser claro, conciso e informativo.

Es importante conocer cada una de las características antes mencionadas, puesto que las mismas ayudan a elaborar el plan de negocio de una manera más clara, organizada y precisa.

#### **2.2.6. VENTAJAS**

Como se hizo referencia en el apartado anterior, esta herramienta aporta positivamente al manejo de un negocio, por ende, es importante conocer varias ventajas mencionadas Gomes (2021), mismas que se deben conocer al momento de escribir un plan de negocio:

- Elaboración de simulación de escenarios favorables y desfavorables
- Saber cuáles podrían ser los problemas potenciales ya es un gran paso para resolverlos.
- Organización y alineación de información entre socios.
- Realización de un seguimiento comparativo.

- Al tener un plan de negocios claro, es posible comparar lo previsto en el mismo con lo que se está llevando a cabo.
- Si ha comprobado la necesidad de inversión de terceros, un buen plan de negocio facilita la presentación de su proyecto y, en consecuencia, la captación de financiación.

## **2.3. YOGURT GRIEGO**

El yogur concentrado estilo griego es una variedad común en el Medio Oriente que se ha difundido en los países de Europa, y que goza de popularidad en los EEUU, México, y otros países latinoamericanos. Este yogurt es una combinación de leche entera estandarizada con crema láctea al 7%. (Miranda, Espinosa, y Ponce, 2016)

La mayoría de los yogures estilo griego que se comercializan, concentran los sólidos que contienen a través del alto contenido de los mismos desde su preparación. El elevado contenido de proteína ayuda a dar saciedad, por lo que es un producto de elección por el consumidor como una opción tanto para el desayuno, como refrigerio entre los intervalos de comidas (CANILEC, 2014).

### **2.3.1. BENEFICIOS**

El yogur griego es una buena fuente de calcio que se necesita para tener huesos y dientes sanos, así como para las contracciones musculares, y contiene una variedad de vitaminas B que necesita el cuerpo para obtener energía. Asimismo, este producto contiene yodo que ayuda a mantener la salud de la tiroides y la tasa metabólica (la velocidad a la que tienen lugar las reacciones químicas en el cuerpo) y también ayuda a mantener nuestras células sanas. (Shubrook, 2020)

El yogurt griego contiene valores saludables que aportan a la salud de las personas de cualquier rango de edad, es importante mencionar que, entre más tiempo se deje fermentando y filtrando la materia prima para obtener la cremosidad del yogurt griego, mayores serán los aportes nutricionales para la salud. Para Tarantino (2021) este producto no es solo un excelente reemplazo para su cereal de desayuno azucarado, la proporción de proteína a carbohidratos lo convierte en un refrigerio

ideal después del entrenamiento para reparar los músculos y reponer las reservas de energía gastadas.

Por su parte, Burgess (2018) menciona los posibles beneficios del yogurt griego para la salud:

- **Mejora de la salud ósea:** comer yogur griego puede mejorar la salud ósea, ya que es rico en calcio y proteínas.
- **Reducir el apetito y el hambre:** el yogur griego es rico en proteínas, por lo que puede ayudar a las personas a sentirse más llenas durante más tiempo.
- **Impulsar el metabolismo:** comer yogur griego, como parte de una dieta balanceada que incluye suficientes proteínas, carbohidratos fibrosos y grasas saludables puede ayudar a perder peso y estimular el metabolismo.
- **Mejora de la salud intestinal:** el yogur griego es una fuente de probióticos que favorecen la salud intestinal.
- **Fomento de la buena salud mental:** la investigación sugiere que consumir yogur probiótico es beneficioso para la salud mental de una persona.
- **Desarrollar masa muscular:** una dieta alta en proteínas puede aumentar la masa muscular en personas que realizan entrenamiento de resistencia.
- **Reducir la presión arterial:** el yogur griego es una forma de leche fermentada probiótica que puede reducir la presión arterial .
- **Reducir el riesgo de diabetes tipo 2:** el yogur griego puede reducir el riesgo de diabetes tipo 2 , una afección que afecta la forma en que el cuerpo procesa el azúcar en sangre.

En otras palabras, el yogurt griego puede ser parte de un alimento diario de las personas, de acuerdo con lo antes mencionado, este producto presenta beneficios que aporta a la salud de los consumidores.

## **2.4. ESTUDIO DE MERCADO**

El estudio de mercado es el conjunto de acciones sistematizadas para aportar datos que permitan mejorar las técnicas de mercado para la venta de un producto o de una serie de productos que cubran la demanda de los consumidores, para lo cual, es fundamental analizar la oferta y demanda, así como los precios y canales de distribución (Huerta, 2016).

El Instituto Nacional de la Economía Social (2016) indica que, el estudio de mercado permite conocer cuántos individuos o empresas desarrollan la actividad económica que se pretende desarrollar con un proyecto productivo, ya sea la producción de un bien o la prestación de un servicio, así como sus especificaciones y el precio que el público está dispuesto a pagar por él. Mediante la aplicación de este estudio, se puede conocer si existe demanda insatisfecha en lugar donde se planea emprender y vislumbrar si el proyecto tendrá aceptación entre el público

De acuerdo con los autores antes mencionados, mediante la aplicación del estudio de mercado, se puede conocer si existe demanda insatisfecha en el lugar donde se planea emprender, asimismo, esto ayudará a percibir si el proyecto tendrá aceptación entre el público. Considerando que esta es la única forma de saber si el entorno y el momento es el más adecuado para iniciar con un negocio de un producto o servicio determinado, y de esta manera se pueda conocer si existe la posibilidad de tener éxito en el mercado.

### **2.4.1. IMPORTANCIA**

El estudio de mercado es una herramienta muy importante en la toma de decisiones por parte de la gerencia. Permitiendo así, a la administración, tener un mejor panorama en cuanto a los riesgos y beneficios que existen en el mercado tomando en cuenta todos los factores que en él interceden (Mendoza y Véliz, 2018). Además, Alderete y Rodríguez (2015) indican que, la aplicación de los estudios de mercado es esencial para determinar el monto del capital inicial que se invierte en una empresa, la oferta y demanda del producto, los requerimientos administrativos, entre otros aspectos de vital importancia en el arranque de un proyecto.

Es decir, el estudio de mercado juega un papel importante al momento de emprender un negocio, puesto que, mediante la ejecución de este se puede tener un mejor panorama de cómo interactúa el mercado en el entorno donde se desea posicionar, así mismo, es una herramienta esencial para poder conocer las necesidades de los futuros consumidores, con esto se busca tomar decisiones más acertadas que permita mantener una estabilidad en el desarrollo del negocio.

#### **2.4.2. SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

La segmentación del mercado permite una mayor adaptación del marketing mix (producto, precio, plaza, promoción) contra el segmento identificado por la empresa, ya que sus características son similares, es decir, responden de manera similar a las acciones de la empresa en el mercado (Ciribeli y Miquelito, 2015). Es decir, “al usar este tipo de técnicas, las campañas de marketing son más efectivas debido a que impactan a las personas correctas con contenido adaptado a cada una de ellas” (Becerra, 2018).

La segmentación de mercado permite dividir un mercado en partes más pequeñas de clientes que comparten características similares, y así poder establecer la oferta que se adapte a las necesidades de cada grupo objetivo. De esta manera se puede optimizar cursos y que la aplicación de las estrategias de marketing sea más eficaz.

Becerra, (2018) menciona que, la segmentación de mercado normalmente se divide en cuatro grandes subcategorías:

- **Comportamiento:** la mayor parte de las veces relacionado con necesidades específicas y cómo se usa un determinado producto.
- **Ubicación:** país, región, comunidad, provincia, ciudad, pueblo, área, etc.
- **Demográfica:** edad o etnicidad.
- **Psicográfica:** estilo de vida y opinión.

### **2.4.3. ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR**

El comportamiento del consumidor es el análisis de los diferentes factores que influyen en la conducta de una persona o grupo de personas al momento de realizar la compra de un producto o servicio. En otras palabras, se trata de entender cómo una persona decide utilizar sus recursos disponibles (tiempo, dinero y esfuerzo) para satisfacer sus necesidades (Da Silva, 2020).

El análisis sobre el consumidor resulta importante antes de iniciar un negocio, puesto que, esto permite al administrador hacer intuiciones o se anticipe a las necesidades de mercado, y así poder satisfacerlas. Además, mediante el presente análisis se puede conocer la posible demanda que se obtendrá al momento de posicionar un producto o servicio.

### **2.4.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

El análisis de la competencia es un factor clave a la hora de emprender un nuevo negocio, ya que, esta es una de las partes más importante del estudio de mercado dado que este constituye uno de los primeros pasos en una nueva experiencia empresarial (Balaguer, 2017).

Es decir, por lo general cuando se emprende un nuevo negocio, en el mercado existen otras empresas que se dedican a lo mismo u ofrece algo similar, por ende, estas organizaciones ya están generando ingresos y tienen la confianza de sus clientes. Con base a lo anterior surge la necesidad de realizar un análisis de la competencia para determinar cuál es el poder que tienen en el mercado, y así poder establecer características para diferenciarse de la competencia.

### **2.4.5. MARKETING MIX**

El marketing mix forma parte de un nivel táctico de la mercadotecnia, en el cual, las estrategias se transforman en programas concretos para que una empresa pueda llegar al mercado con un producto satisfactor de necesidades y/o deseos, a un precio conveniente, con un mensaje apropiado y un sistema de distribución que coloque el producto en el lugar correcto y en el momento más oportuno (Lamus y Lamus, 2017). Asimismo, Izquierdo, Viteri, Baque, y Zambrano (2020) mencionan

lo siguiente, “esta es una mezcla que abarca todo aquello que se coloca en un mercado para su adquisición y que, de alguna forma, puede llegar a satisfacer una necesidad o un deseo del consumidor”.

Por otra parte, Figueroa, Toala, y Quiñonez (2020) señalan que “el marketing mix es esencial no solo para las grandes empresas sino también para las Pymes”. Sin embargo, (Yépez, Quimis, y Sumba, 2021) indican que, “se ha observado poca utilización de este en las Mipymes ecuatorianas, ocasionando limitada colocación de esta en los mercados”.

Es decir, el marketing mix es considerado el conjunto de estrategias que permite a una empresa promocionar la marca o el producto en un determinado mercado, de esta manera se busca posicionarse en la mente de los clientes, puesto que, mediante la aplicación de este instrumento ayudará a encontrar la combinación ideal para atraer y fidelizar a los consumidores.

El marketing mix puede considerarse la columna vertebral de una buena estrategia empresarial. Con los objetivos bien claro y planteado, esto permite (Estaún, 2020):

- Hacer cambios en nuestros productos siempre que sea necesario. Es decir, nos permite rediseñar e innovar.
- Atraer nuevos clientes y recuperar los posibles perdidos.
- Tener presencia tanto virtual como físicamente y medir las estrategias que son más efectivas.
- Establecer alianzas con compañías externas.

Además, Martínez (2016) menciona que la mezcla de mercadotecnia incluye 4 variables y por ello se le conoce comúnmente como las 4 P's:

**Producto.** Representa la combinación de bienes y servicios que ofrece la compañía a su(s) respectivo(s) mercado(s). En la P del Producto se analiza todo lo relacionado con las características tangibles e intangibles de un bien o servicio, tales como:

- Empaque y envoltura.
- Marca.
- Ciclo de vida del producto.
- Colores.
- Olores.
- Tamaños, formas, presentaciones.

**Precio.** Representa la cantidad de dinero que el consumidor debe pagar para obtener el producto. En la P del Precio se analiza:

- El precio = valor monetario (\$) asignado a un bien o servicio.
- Los tipos de precios.
- Los métodos de fijación de precios

**Plaza.** Representa lo que hace la compañía para que el producto esté al alcance de los consumidores meta. En la P de la Plaza se analiza:

- El lugar (físico o virtual) donde se vende el bien o servicio.
- Los canales de distribución: fabricantes, mayoristas, detallistas (menudeo), supermercados, tiendas

**Promoción.** Representa las actividades que comunican las ventajas del producto y buscan convencer o persuadir al consumidor para que lo adquiera. En la P de la Promoción se analiza la manera en que se comunica cualquier aspecto del bien o servicio. Ejemplos: descuentos, uso de folletos, catálogos, anuncios, cupones, premios, muestras gratuitas.

#### **2.4.6. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO**

Para lograr un posicionamiento de marca es necesario realizar un análisis del entorno e identificar los factores influyentes que afectan a la problemática del

posicionamiento de la marca en la mente de los clientes, ante los resultados obtenidos es necesario diseñar estrategias que permitan crear un valor agregado al momento de satisfacer necesidades y por ende caracterizar un bien, servicio o un punto específico (Carbache, Delgado, y Villacis, 2020).

Por otra parte, Córdova (2019) afirma que el posicionamiento resulta una herramienta importante, porque hoy en día existen muchas empresas, productos, servicios en las cuales al consumidor se le presenta una gama de opciones para escoger. Es decir, todos los días las empresas compiten a través de sus mensajes por tener participación en la mente de los consumidores, puesto que, si esta participación se pierde la empresa pierde mercado y esta será ocupada por la competencia.

Con base en lo antes mencionado por los autores, mediante la aplicación de la estrategia de posicionamiento se busca lograr posicionar la marca en el mercado y en la mente de los consumidores, es decir, se desea transmitir las características y los valores definidos del producto que aportan a crear dicha imagen, logrando que los clientes la perciban de una determinada.

## **2.5. ESTUDIO TÉCNICO**

El estudio técnico es un insumo que aporta la información cuantitativa y cualitativa concerniente a los factores de los productos o servicios que deberá contener un plan de negocios, esto es: tecnología; infraestructura, equipamiento, cálculo de materiales y mano de obra, aspectos legales, licencias, permisos, obligaciones tributarias (Romero, Hidalgo, y Correa, 2018).

Por otra parte, Burneo, Roberto, y Vérez (2016) señalan que, este análisis resulta imprescindible para la creación de un nuevo negocio, dado que, mediante la aplicación de este estudio se desea determinar las prioridades, identificar los indicadores y a partir de la ponderación de estos, establecer un orden de prioridades para determinar la estrategia de ejecución.

Es decir, el estudio técnico se realiza con datos obtenidos de la investigación de mercado, donde se obtendrá información útil para la ejecución del negocio, y así

poder definir los recursos necesarios para la elaboración del producto, definiendo los costos que estos acarrearán. Es importante recalcar que, con base en el estudio se desarrollará la cuantificación del monto económico que se requiere para la inversión del proyecto, de esta manera se realizará una evaluación financiera para conocer si el emprendimiento es o no es rentable.

### **2.5.1. OBJETIVO**

“El objetivo principal del estudio técnico es comprobar si técnicamente es factible, la fabricación del producto que deseo fabricar, pero no solamente de productos sino también de servicios que se pretenden llevar al mercado” (Sarmiento, y otros, 2017). Este estudio tiene la finalidad de detallar cada uno de los procesos y elementos que forman parte para la ejecución del negocio.

### **2.5.2. ESTRUCTURA**

Para la elaboración del estudio técnico es importante determinar los siguientes elementos (Quaranta, 2020):

- **ESTIMACIÓN DE COSTOS**

En este apartado se define el tipo de costo a utilizar en el proyecto. Una vez que se haya definido el sistema de costos que mejor se ajuste al sistema de producción establecida, es importante comenzar a registrar esas erogaciones de una manera metódica y sistemática. Donde las principales hojas de trabajo son las siguientes:

1. Balance de equipo.
2. Calendario de inversión.
3. Balance de obra física.
4. Balance de personal.
5. Balance de insumos.
6. Balance de servicios de apoyo.

## • DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO

En este se incluye el nivel de producción; el nivel de planta; y el de recursos físicos, materiales y humanos, entre otros. Este surge como resultado de una combinación de factores que se deben considerar: principalmente la demanda proyectada, que fue el producto final del estudio de mercado. Entre los elementos que influyen en la determinación del tamaño tenemos los siguientes:

1. La capacidad de inversión, en recursos propios y ajenos.
2. La estrategia general de comercialización, diferenciación por costo o por calidad.
3. Los distintos niveles de estructura para las economías de escala.
4. El estilo de producción intensivo.
5. La tecnología disponible.
6. La capacitación del personal requerida.
7. Las capacidades técnicas de las principales maquinarias.
8. Disponibilidad de insumos y proveedores.
9. El punto de equilibrio.

## • DECISIÓN DE LOCALIZACIÓN

Aquí se debe determinar en el lugar específico en el que se va a emplazar el proyecto, ya sea que incluya una o más dependencias. En general, la ubicación ideal será aquella que permita maximizar los beneficios del proyecto aprovechando las oportunidades y disminuyendo las amenazas de la localización. La selección de la localización del proyecto se define en dos ámbitos:

- 1. Macrolocalización.** Consiste en definir una zona o una región determinada. Para ello, es aconsejable realizar una investigación exploratoria de la región definida, en aspectos cualitativos-cuantitativos, con el fin de poder destacar los aspectos positivos y negativos. Una de las herramientas que se aconseja utilizar

para dicho análisis es el estudio PESTEL, sobre la base del cual se podría realizar una adaptación de un análisis.

**2. Microlocalización.** Implica establecer un lugar específico para emplazar el proyecto, es decir, definir una dirección concreta para desarrollar el proyecto. Se parte desde la macrolocalización y de este estudio se comienzan a evaluar los potenciales lugares en los cuales podría aplicarse en el negocio.

### **2.5.3. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y DE GESTIÓN**

Dentro de un plan de negocio no solo es quedarse con los aspectos técnicos, sino más bien, se debe considerar la estructura organizacional como la representación del negocio, mismo que permitirá llevar a cabo la ejecución operativa de este. Según Echeverría (2017) el estudio administrativo consiste en determinar cómo se deberá manejar todo lo relacionado al área administrativa del proyecto y establecer el direccionamiento estratégico bajo el cual funcionará la empresa.

Por otra parte, en el estudio de operaciones se debe reflejar la estructura organizacional que tendrá la empresa, donde se debe incluir los cargos y funciones de cada miembro, asimismo, se describe el proceso de producción que se realizará en el negocio (Baque, Viteri, Álvarez, y Izquierdo, 2020).

La viabilidad organizacional hace referencia a la estructura organizacional enfocada en la ejecución del negocio, es decir, aquí se establecen aquellos elementos que va a permitir que la empresa entre en operatividad, mediante la utilización de los recursos necesarios establecidos en el estudio técnico.

Según Quaranta (2020) y Echeverría (2017) algunas de las herramientas administrativas para considerar en esta instancia serían las siguientes:

- **Organigrama y manual de funciones.** Se determinan los niveles jerárquicos que el negocio necesita, asignación de cargos y funciones al personal.
- **Direccionamiento estratégico.** Aquí se establece la misión, visión, objetivos, estrategias, valores y políticas de convivencia en el entorno laboral.

- **FODA.** Se determinan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, mismos que son detectadas mediante una análisis interno y externo.
- **Diagrama de flujo.** Determinar los procesos que se requieren para generar el producto o servicio.
- **Layout.** Realizar la distribución física de la empresa, en el cual se elabora el respectivo plano que tendrá el negocio para la ejecución del negocio.

## 2.6. ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO

Para tener un enfoque más claro del presente apartado, a continuación, se define cada una de las variables de estudio:

### 2.6.1. ESTUDIO ECONÓMICO

El estudio económico es la determinación de los costos totales, así como la inversión inicial en la que se va a incurrir. Es aquí donde se busca determinar cuál es el monto total que se necesitará para que la ejecución del proyecto se realice sin ningún problema (Echeverría, 2017). Este estudio parte de las determinaciones establecidas en el análisis técnico, es decir, aquí se presenta la viabilidad económica para poner en marcha el negocio.

De esta manera Echeverría (2017) señala lo que en este estudio se analizará:

- **Inversión total del proyecto.** Este implica determinar los dos tipos de inversiones que debe tener todo negocio en marcha: inversión en activos a largo plazo (activos fijos), e inversión a corto plazo (capital de trabajo).
- **Financiamiento de la inversión total.** Se debe determinar el financiamiento más adecuado para el negocio, así hay que analizar qué porcentaje es recomendable financiarse con el sistema financiero y que porcentaje con capital propio.
- **Punto de equilibrio.** Se debe calcular el punto en el cual los ingresos son iguales a los costos totales, es decir el punto en el que la utilidad es cero.

## **2.6.2. ESTUDIO FINANCIERO**

El estudio financiero debe mostrar todas las proyecciones financieras indispensables para poner en marcha el negocio: presupuesto de ingresos, presupuesto de inversiones, presupuesto de compras, presupuesto de mercadeo y ventas, presupuesto administrativo, gastos financieros, estado de resultados, flujo de efectivo y la evaluación financiera (Baque, Viteri, Álvarez, y Izquierdo, 2020).

Entonces el estudio económico-financiero es el proceso a través del que se analiza la viabilidad de un proyecto. Tomando como base los recursos económicos disponibles y el coste total del proceso de producción. Mismo que tienen la finalidad de dar a conocer si el negocio planteado es viable en términos de rentabilidad económica (Pérez, 2021). Por otra parte, Nogueira, Medina, Hernández, Rodríguez, y Medina (2017) señalan que, “este análisis es un conjunto de técnicas para diagnosticar la situación de la empresa, detectar reservas y tomar las decisiones adecuadas”.

Además, el análisis financiero permite determinar y evaluar cuál será el potencial económico de un negocio. Es importante recalcar que, antes de realizar este estudio se debe hacer un análisis técnico y operativo para la puesta en marcha del emprendimiento, para luego pasar a determinar si el proyecto es o no es viable.

## **2.6.3. OBJETIVO**

El objetivo de este análisis e interpretación de los estados financieros, es proporcionar información acerca de la situación financiera, operaciones y cambio en la misma, válido para una gran variedad de usuarios (acreedores, el estado inversionistas, compañías de seguro, sindicato de trabajadores y el público en general) en la toma de decisiones de índole económica (Alarcón y Ulloa, 2018). Es decir, el propósito del análisis financiero consiste en examinar las cifras contables para determinar el grado de eficiencia que tendrá al iniciar un nuevo negocio.

## **2.6.4. INDICADORES FINANCIEROS**

La valoración financiera, demuestra el retorno financiero que va a tener en el proyecto de negocio a través de una serie de indicadores. Para Quaranta (2020),

hay muchos métodos de análisis que permiten arribar a una recomendación (o no) de inversión. Los principales que surgen de su aceptación son cuatro:

- 1. El VAN (Valor Actual Neto).** Este método mide la rentabilidad del proyecto en valores monetarios que exceden a la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión. Para ello, se calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja proyectados a partir del primer período de operación y le resta la inversión total expresada en el momento cero. Es decir, con el VAN se puede evaluar aquella riqueza que queda después de haberse recuperado la inversión.
- 2. El TIR (Tasa Interna de Retorno).** Este indicador evalúa al proyecto a través de un coeficiente, una tasa. Es aquella tasa que maximiza el proyecto y convierte el VAN en cero. Lo correcto sería analizar el coeficiente de la TIR con la tasa de descuento. En el caso de ser igual o mayor, el proyecto es aconsejable.
- 3. El PRI (Período de recuperación de la inversión).** Mediante este indicador se evalúa el tiempo que el proyecto demora en recuperar la inversión, es decir, cuántos períodos del horizonte de planeamiento deben transcurrir para recuperar la inversión.
- 4. La RBC (Relación beneficio-costos).** Es muy similar al VAN, pero en este caso lo que arroja es un coeficiente. Su cálculo implica actualizar todos los flujos de ingresos y dividir la actualización de todos los flujos de egresos. En otras palabras, en este se evalúa cuánto se obtiene de retorno o rendimiento por cada dólar de inversión.

## **CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO**

### **3.1. ESTUDIO DE MERCADO**

En el presente estudio de mercado se aplicó una encuesta a los posibles consumidores de la zona sur de Manabí respectivamente, la finalidad de la aplicación de estas técnicas es saber si el producto tendrá acogida en los lugares de estudio.

El mercado local al que está dirigido el producto es a la zona sur de Manabí, con una población de 280.062 habitantes correspondiente a los cantones Manta, Portoviejo y Jipijapa (INEC, 2010). El tipo de muestreo utilizado para llevar a cabo la investigación es el muestreo aleatorio estratificado.

Además, para el diagnóstico del estudio de mercado se realizará un análisis de la oferta y la demanda.

#### **3.1.1. ANÁLISIS DE LA OFERTA**

Mediante el análisis de la oferta se pudo determinar y medir las cantidades y las condiciones en que una economía puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o un servicio (Martínez, 2016). De esta manera, para conocer la oferta actual y futura se llevó a cabo un sondeo de las principales empresas que ofrecen el mismo producto dentro del mercado.

Además, se evaluaron algunas características tales como la marca, la presentación, la imagen, el precio, costos, promoción, entre otros, con el objetivo de comparar el presente producto con el de la competencia. Por otra parte, se llevó a cabo un análisis de la situación competitiva mediante una estructuración del mercado, para lo cual fue necesario conocer el número de competidores existentes, la calidad de los productos y su localización.

#### **3.1.2. ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

El principal propósito que se persigue con el análisis de la demanda es determinar y medir cuáles son las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado

(Martínez, 2016). Para lo cual se realizó la segmentación del mercado de la zona sur de Manabí, misma que se llevó a cabo mediante la aplicación de las técnicas de estudio correspondientes, y de esta manera se pudo determinar la demanda actual del yogurt griego y la demanda futura.

De esta manera se llevó a cabo el respectivo análisis de los consumidores, con la finalidad de identificar las necesidades de consumo y determinar el hábito de compra, el lugar, la frecuencia y las preferencias al momento de adquirir el producto.

**Demanda insatisfecha.** Mediante la aplicación de la encuesta se pudo detectar la demanda insatisfecha, ya sea esta atendida o no atendida. Así mismo, a través de esta técnica se conoció las necesidades del mercado al cual estará dirigido el producto.

**Demanda potencial.** La demanda potencial está constituida por la cantidad de yogurt griego que el mercado de la zona sur de Manabí estaría dispuesto a consumir, para obtener una perspectiva de dicha cantidad, se utilizará la siguiente fórmula.

$$Q = n * p * q$$

Donde:

**Q=** como demanda potencial.

**n=** como cantidad de compradores o consumidores potenciales en el mercado

**p=** como precio promedio del producto

**q=** cantidad de producto por individuo en dicho mercado

**Demanda objetivo.** Es la estimación de la demanda insatisfecha que podría cubrir el proyecto, para lo cual hay que ser conservador al momento de seleccionar el porcentaje que se desea atender.

### 3.1.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DEL MERCADO

Se realizó un análisis de la situación actual del mercado, con la finalidad de conocer las necesidades de los consumidores, por esta razón, la información primaria fue plasmada en el presente estudio. Asimismo, se requirió de información secundaria, misma que se obtuvo a partir de datos indagados en internet, datos comerciales, entre otros. Los datos obtenidos fueron útiles para conocer de la venta del yogurt griego en el mercado local.

**Encuesta.** A partir del punto de vista de Nélida Archenti (2012), se definió a la encuesta como una técnica de producción de datos que, mediante la utilización de cuestionarios estandarizados, permitió indagar sobre múltiples temas de los individuos o grupos estudiados: hechos, actitudes, creencias, opiniones, pautas de consumo, hábitos, prejuicios predominantes e intenciones de voto Katz y Abiuso (2019). La encuesta se realizó a los posibles consumidores de la zona sur de Manabí, de manera presencial en diferentes puntos estratégicos de Manta, Portoviejo y Jipijapa.

### 3.1.4. PLAN DE MARKETING

Según Ferrel y Hartline (2012) citado por Estrada, Elidea, Cifuentes, y Ayovi (2017), el plan de marketing proporciona la descripción de como el negocio combinara el producto, la fijación de precios, la distribución y las decisiones de promoción para crear una oferta que resulte atractiva a los clientes. También trata de la implementación, el control y el ajuste continuo de estas decisiones.

Para llevar a cabo las estrategias en el presente proyecto se utilizaron las 5 Ps del marketing mix:

**Producto.** En el mercado de la zona sur de Manabí existe poca innovación respecto a los envases del yogurt griego. Con el objetivo de promocionar este producto, se busca mejorar la presentación y el cumplimiento de las características requeridas por los futuros consumidores.

**Precio.** El precio se estableció de acuerdo con las características del yogurt griego y en comparación con referencia a los precios de algunos productos similares que se encuentran en el mercado.

**Plaza.** Con los datos que se obtuvieron mediante la aplicación de las herramientas, se eligieron diferentes alternativas para distribuir el producto, donde se determinó cuáles podrían ser los consumidores potenciales y que punto de venta sería el más acorde para que los clientes compren el producto.

**Promoción.** Mediante la encuesta se conoció el medio idóneo para promocionar el producto, y así estar más cerca de los consumidores.

**Posicionamiento.** A través de las diferentes estrategias de marketing se busca posicionar la marca tanto en el mercado como en la mente de los consumidores para ganar la confianza de los potenciales clientes.

## **3.2. ESTUDIO TÉCNICO DEL NEGOCIO**

Según Ruiz y Duarte (2015) citado Romero (2019), un estudio técnico es fundamental para llevar a cabo un proyecto y tomar la decisión de invertir en la producción de bienes y servicios que le generen utilidad. Los proyectos de inversión contribuyen a producir rendimiento financiero, el mismo que supera sus expectativas.

### **3.2.1. MACROLOCALIZACIÓN**

A través de indicadores socioeconómicos, características físicas relevantes y teniendo en cuenta la importancia de la localización a nivel macro de un proyecto, se procedió a definir la misma con el objetivo de ubicar el país, la región, estado o departamento en el cual estará ubicada la empresa y las áreas influyentes. Cabe recalcar que se buscará un lugar que permita cubrir los requerimientos y exigencias y que a su vez disminuya en lo posible los costos de inversión.

### **3.2.2. MICROLOCALIZACIÓN**

La presente permitió analizar de forma específica el área de influencia de la empresa, teniendo en cuenta la ciudad, el barrio o sector y la dirección de esta, siendo este el lugar que facilitó el cumplimiento de los objetivos de analizar los factores locales que le permitieron evaluar la capacidad de éxito o de fracaso que tuvo el presente proyecto.

Por otra parte, se realizó una lista de recursos necesarios para poner en marcha el negocio, y al cual se le asignaron los respectivos costos. Mientras que, en la parte operativa se detallaron los procesos de elaboración del yogurt griego y la cadena de valor.

Teniendo claro que el objetivo del presente emprendimiento es ofrecer un producto exclusivo y de calidad. En los últimos años la participación del recurso humano en la gestión y planificación empresarial ha tenido un notable crecimiento debido a la importancia que presenta el mismo en el desempeño de las organizaciones, convirtiéndose en un elemento esencial para el logro de los objetivos propuestos, ya sean estos económicos, de resultados, de productos o tecnológicos.

### **3.3. ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL NEGOCIO**

La importancia de la planificación estratégica se encuentra en el apoyo para la toma de decisiones del propietario o gerente de una empresa, en torno al quehacer actual y fundamentalmente, en buscar el camino correcto para dirigir su empresa hacia el futuro, con el propósito de desarrollarla económicamente y que rinda la riqueza esperada de todo emprendedor (Alarcón, Carrillo, y Tapia, 2017).

Cada empresa cuenta con un tipo de organización distinta que le permite enfocar diversas tareas en diferentes áreas, de la misma manera, la forma de administrar facilita la adaptabilidad del personal y la eficiencia de los recursos en el negocio.

### 3.3.1. ASPECTOS ORGANIZACIONALES

Entre los elementos administrativos y de planificación requeridos en la organización se encuentra el organigrama empresarial conjuntamente con el perfil de cada puesto de trabajo.

Uno de los requisitos indispensables para reservar y proteger los derechos del yogurt griego natural es la patente, evitando de esta manera que la competencia elabore, use o venda el mismo como propio.

La filosofía empresarial del negocio está compuesta por los siguientes elementos:

**Misión.** Con el fin de evidenciar de manera escrita la actividad a la cual se dedica la empresa y el objetivo que tiene con la sociedad, se propuso una misión que dé a conocer la razón por la que fue creada la empresa e incluso que detalle las actividades claves requeridas para llegar a cumplir la visión.

**Visión.** La mejor manera para transmitir la imagen o meta que una empresa quiere alcanzar a futuro es mediante la determinación de la visión. Por lo tanto, en el presente plan de negocio se propuso la visión que tendrá el yogurt griego natural para años venideros.

**Valores.** No basta con definir una lista de valores en una empresa, se requiere de su total cumplimiento para que estos le permitan al negocio ser exitoso. La importancia de estos valores radica en la base que proporcionan para las actitudes, la motivación, pero sobre todo para las expectativas que puedan llegar a tener los trabajadores. Dicho de otro modo, establecer estos principios en el actual proyecto, permitirá que la empresa se caracterice como tal con un comportamiento adecuado para desarrollar sus actividades y atender a los clientes.

**Objetivos estratégicos.** Con la finalidad de lograr metas realistas, alcanzables y medibles, ya sea a corto o mediano plazo, se procedió a establecer los objetivos estratégicos para el posicionamiento del yogurt griego natural. Teniendo en cuenta que son estos elementos quienes permitirán a la empresa cumplir con la misión propuesta y alcanzar su visión.

### 3.4. VALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

La evaluación financiera es un proceso en el que se busca identificar y comparar los beneficios y costos de diferentes alternativas con el fin de seleccionar la más apropiada para los inversionistas (Aponte, Muñoz, y Álzate, 2017). Con esta evaluación se buscará determinar la rentabilidad de la inversión y la capacidad financiera que se tendrá dentro del proyecto, con lo antes mencionado se podrá conocer si el negocio es o no rentable y en qué proporción.

Para realizar la evaluación de los principales indicadores financieros que se utilizaron en el presente proyecto, se obtuvo el punto de equilibrio, estado de resultado y flujo financiero con las respectivas proyecciones.

- **Punto de equilibrio.** Debido a la necesidad presentada de conocer cuál es el margen de utilidad y la rentabilidad que tiene el negocio, se procedió a calcular el punto de equilibrio, adicionalmente proporcionó datos importantes para el manejo adecuado de los costos y gastos que demandó poner en marcha la empresa.
- **Estado de resultado.** También conocido como estado de ganancias y pérdidas. Es uno de los reportes indispensables en este tipo de proyectos, puesto que, al brindar un panorama claro de la situación de la empresa permitió conocer cuál será la utilidad o la pérdida neta que tendrá el negocio.
- **Flujos financieros.** Este tipo de elementos proporcionó datos numéricos a la empresa que una vez analizados e interpretados sirvieron como información para la toma de decisiones relacionadas con la gestión del yogurt griego natural.

Entre los indicadores que permitieron llevar a cabo el proceso de evaluación financiera están los siguientes:

- **El Valor Presente Neto (VPN):** Se obtiene como resultado de la diferencia entre el valor de mercado de una inversión y su costo. Por lo tanto, es imprescindible que el VPN obtenido de como resultado un valor positivo, teniendo en cuenta que, sería la única razón por la cual el proyecto pueda ser aceptado.

- **Tasa Interna de Retorno (TIR):** A través de esta tasa, se buscó que el VPN de como resultado cero. Cabe recalcar que el valor de dicha tasa no tiene una fórmula matemática específica para su cálculo, por lo tanto, se requiere aplicar prueba y error para encontrarla. Para que la inversión de un proyecto pueda ser tomada en cuenta, es necesario que la TIR exceda el rendimiento requerido.
- **Método de Periodo de Recuperación:** Por medio de este modelo fue factible determinar el tiempo que requirió recuperar la inversión que se realizó en un principio, en otras palabras, permite conocer el tiempo para alcanzar el punto de equilibrio.
- **Índice de Rentabilidad:** Como su nombre lo indica, es un dato que brindó la posibilidad de saber si la inversión será o no viable. Para encontrar su valor se realiza la determinación del beneficio con base al costo.

### 3.5. PROCEDIMIENTO

La presente investigación requirió del establecimiento de un proceso conformado por tres fases, mismas que se encuentran detalladas a continuación:

**Fase 1:** Realizar un estudio de mercado del yogurt griego natural en la zona sur de Manabí.

- Definición de la muestra a través de la fórmula de la población finita.
- Ejecución de encuesta.
- Implementación de marketing mix y análisis PESTEL, PORTER, FODA, VRIO.

Para determinar la demanda potencial que tendrá el yogurt griego natural fue necesario definir la población en la cual se busca posicionar el producto. Así mismo, con la finalidad de obtener información de manera eficaz y eficiente se volvió fundamental la determinación de la muestra, actividad que se llevó a cabo mediante la aplicación de la fórmula de la población finita y el tipo de muestreo estratificado.

Por otro lado, una vez determinada la muestra se les aplicó la técnica de la encuesta, la cual permitió segmentar el mercado y posteriormente diseñar las estrategias del marketing mix para dicho segmento; finalmente, con el objetivo de

evaluar la situación tanto interna como externa del producto, se emplearon los análisis PESTEL, PORTER, FODA Y VRIO.

**Fase 2:** Elaborar un estudio técnico, operativo y organizacional para la puesta en marcha de la empresa.

- Determinación de los procesos de producción.
- Identificación del personal administrativo necesario.
- Especificación de la infraestructura o distribución de la planta.
- Disposición de equipos, maquinarias y tecnología para la inversión en la planta.

En esta fase se detallaron y definieron cada uno de los recursos necesarios para llevar a cabo el negocio. En primer lugar, se plantearon los procesos que se requieren en la producción del yogurt griego. En segundo lugar, se identificó el personal administrativo que demanda el presente proyecto. Finalmente, y no menos importante se especificó la infraestructura y distribución que tendrá la planta procesadora y cuáles van a ser los equipos, maquinarias y tecnologías necesarias para poner en marcha el negocio.

**Fase 3:** Desarrollar un análisis económico-financiero para la viabilidad del proyecto.

- Realización de un plan de inversiones, clasificación y fuentes de financiamiento.
- Aplicación de la factibilidad de los índices financieros para el producto Yogurt Griego: Flujo de caja, VAN, TIR y el período de recuperación.

Una vez culminada las dos fases anteriormente descritas como lo fueron el estudio de mercado y el estudio técnico, se procedió a realizar el plan de inversiones conjuntamente con la clasificación de las fuentes de financiamiento sin dejar de lado la aplicación de factibilidad que se desarrolló a través de los índices financieros descritos, con el objeto de obtener un adecuado índice de rentabilidad y un periodo de recuperación corto, que le permita encontrar su punto de equilibrio de manera

temprana y así alcanzar la mayor cantidad de beneficios en el menor tiempo posible.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### Fase 1: Realizar un estudio de mercado del yogurt griego natural en la zona sur de Manabí

#### ➤ Definición de la población

La encuesta fue aplicada a la población económicamente activa de la zona sur de Manabí, datos que se obtuvieron del INEC (2010). Este instrumento es dirigido a dicha población con la finalidad de encuestar a personas que tengan la posibilidad de realizar una compra directa del yogurt griego.

Para aplicar el instrumento que se necesita en esta investigación, se conoció el número de personas a encuestar. Mismo que se determinó mediante el muestreo aleatorio estratificado, para lo cual se ingresaron los valores de cada característica de la población. A continuación, se determina la población del estudio:

**Manta:** 113,465 habitantes

**Portoviejo:** 135,534 habitantes

**Jipijapa:** 31,063 habitantes

Como se conoce el número de habitantes de los tres cantones respectivamente, se aplica la muestra finita.

$$n = \frac{P * Q * z^2 * N}{N * E^2 + z^2 * P * Q}$$

**Datos:**

**Z=** 95% = 1.65

**N=** 280,062

**n=?**

**P=** 0.5

**Q=** 0.5

**E=** 0.05

$$n = \frac{0,5 * 0,5 * 1,65^2 * 280,062}{280,062 * 0,05^2 + 1,65^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{190,617}{701}$$

$$n = 272$$

Para determinar el tamaño de la muestra de cada ciudad, se procede a aplicar el muestreo estratificado:

$$n_i = n * \frac{N_1}{N}$$

$$(Manta) n_1 = 272 * \frac{113,465}{280,062} = 110$$

$$(Portoviejo) n_2 = 272 * \frac{135,534}{280,062} = 132$$

$$(Jipijapa) n_3 = 272 * \frac{31,063}{280,062} = 30$$

### ➤ **Aplicación de encuesta**

La aplicación de la encuesta se llevó a cabo de manera presencial en la zona sur de Manabí, cabe recalcar que optar por esta forma de aplicación trajo consigo aportes significativos a la investigación, entre estos estuvieron: la oportunidad de verificar las reacciones reales de los clientes, la disminución del sesgo y la verificación de que el instrumento haya sido concluido de la forma correcta. El presente instrumento se lo puede visualizar en el anexo 1.

### ➤ **Análisis de los resultados**

Con el objetivo de analizar e interpretar los datos obtenidos como resultado de la aplicación de la encuesta, se procedió a realizar la respectiva representación gráfica de la información proporcionada.

## Edad

Tabla 4.1. Edad

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
15-28	115	42%
29-42	55	20%
43-56	30	11%
57-70	42	16%
71 y más	30	11%
<b>TOTAL</b>	<b>272</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autores de la investigación

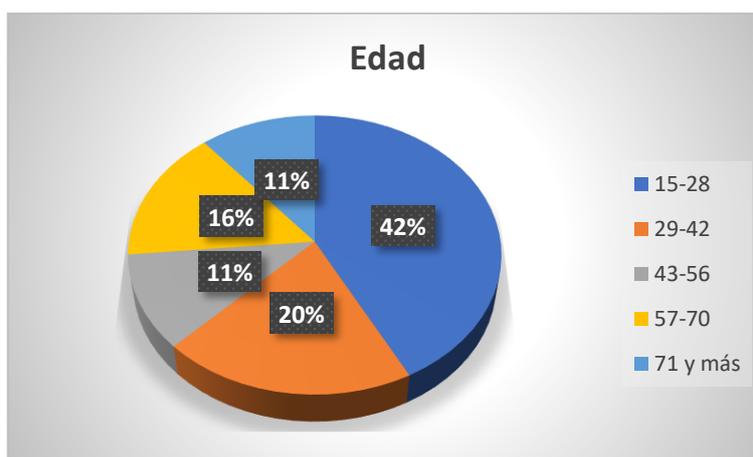


Gráfico 4.1. Edad

Fuente: Autores de la investigación

Al indagar sobre la edad de los encuestados, el 42% de ellos tienen entre 15-28 años, un 20% manifestó encontrarse en un rango de edad comprendido entre los 29-42 años. Otro 16% indicó que su edad se encontraba en un rango de 57-70 años. Finalmente se presenciaron una igualdad de porcentajes en los rangos de edades entre los 43-56 y en los 71 años en adelante, los cuales fueron del 11%. Este tipo de interrogantes facilitó la determinación del nicho de mercado al que está dirigido el producto y hacia donde encaminar las estrategias que se implementen a futuro.

## ¿Consumen usted yogurt?

Tabla 4.2. Consumo de yogurt

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	264	97%
No	8	3%
<b>TOTAL</b>	<b>272</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autores de la investigación



**Gráfico 4.2.** Consumo de yogurt  
Fuente: Autores de la investigación

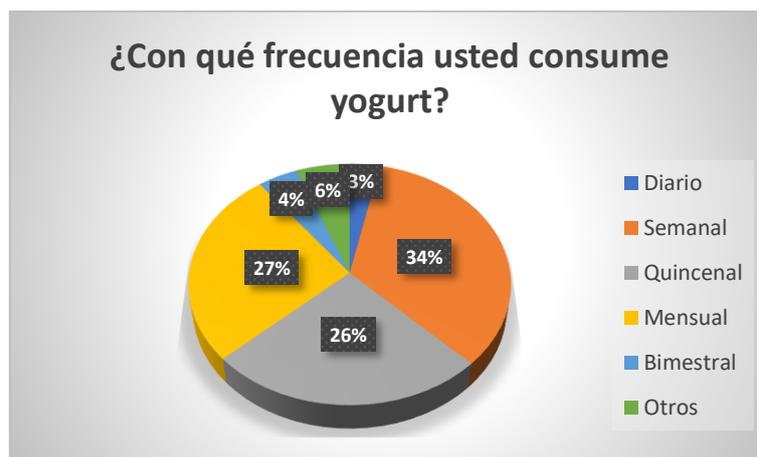
Al preguntar a los encuestados si consumen yogurt, el 97% de las personas afirmó que lo hacen, mientras que, el 3% restante manifestó que no lo consumen. Quienes dieron como respuesta un sí, expresaron que lo hacen por salud, gusto, necesidad e incluso por costumbre, en cambio la otra parte, indicó que no lo hace debido a restricciones médicas, las reacciones que provocan sus componentes y por el poco apego hacia el producto.

### ¿Con qué frecuencia usted consume yogurt?

**Tabla 4.3.** Frecuencia de consumo de yogurt

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diario	9	3%
Semanal	93	34%
Quincenal	70	26%
Mensual	72	26%
Bimestral	12	4%
Otros	16	6%
<b>TOTAL</b>	<b>272</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autores de la investigación



**Gráfico 4.3.** Frecuencia de consumo de yogurt

Fuente: Autores de la investigación

Como respuesta a la pregunta ¿Con qué frecuencia usted consume yogurt?, el 34% de los encuestados indicó que consumen yogurt de manera semanal, con frecuencia tanto quincenal y mensual existió una igualdad en porcentajes como lo fue el 26%. Por otro lado, un 6% respondió que consumen el producto con una frecuencia diferente a las indicadas en las opciones de respuestas del presente instrumento, Un 4% indicó que su consumo lo realiza de forma bimestral. Por último, el 3% restante afirmó que su consumo en relación con el producto es diario.

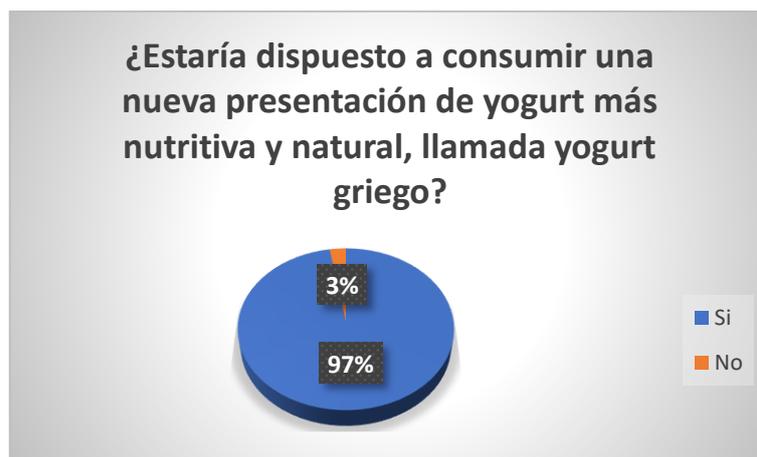
Es importante mencionar la utilidad que tiene saber la frecuencia con la cual se consume un producto, y es que la misma permitió conocer un estimado del consumo per cápita. Quienes lo hacen de manera frecuente indicaron que su comportamiento se justifica por los componentes nutritivos que este aporta en la salud de las personas. Por otro lado, quienes lo hacen de manera poco frecuente, afirmaron que el producto no es de su total agrado y que solo lo consumen cuando se les antoja.

**¿Estaría dispuesto a consumir una nueva presentación más nutritiva y natural, llamada yogurt griego?**

**Tabla 4.4.** Disposición de consumo de yogurt griego

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	257	97%
No	7	3%
<b>TOTAL</b>	<b>264</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autores de la investigación



**Gráfico 4.4.** Disposición de consumo de yogurt griego  
Fuente: Autores de la investigación

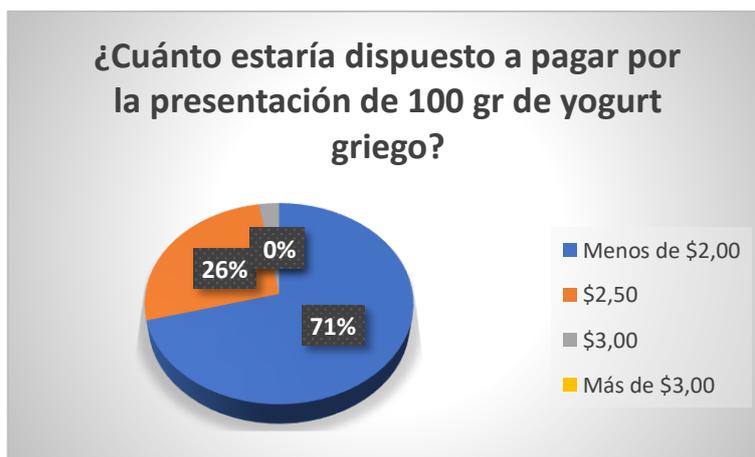
Cuestionando a los encuestados si ¿Estarían dispuestos a consumir una nueva presentación de yogurt más nutritiva y natural, llamada yogurt griego?, del total de ellos, el 97 % afirmó estar dispuesto. Sin embargo, existió un 3% restante que se negó a dicha propuesta. Quienes dieron como respuesta un sí, mencionan que siempre es bueno conocer productos nuevos, con mucha más razón si estos son saludables. A diferencia de estos, quienes se negaron a la propuesta señalaron que es mejor adquirir productos de marcas reconocidas en el mercado.

**¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la presentación de 100 g de yogurt griego?**

**Tabla 4.5. Precio del yogurt griego**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de \$2,00	187	71%
\$2,50	70	27%
\$3,00	7	3%
Más de \$3,00	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>264</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autores de la investigación



**Gráfico 4.5.** Precio del yogurt griego  
Fuente: Autores de la investigación

Ante la interrogante sobre ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la presentación de 100 g de yogurt griego?, el 71% afirmó que estaría dispuesto a pagar menos de \$2,00 por 100 g del producto, un 27% del total de los encuestados respondió que solo pagaría \$2, 50 y finalmente el 3% indicó pagar \$3,00 por la cantidad ofertada.

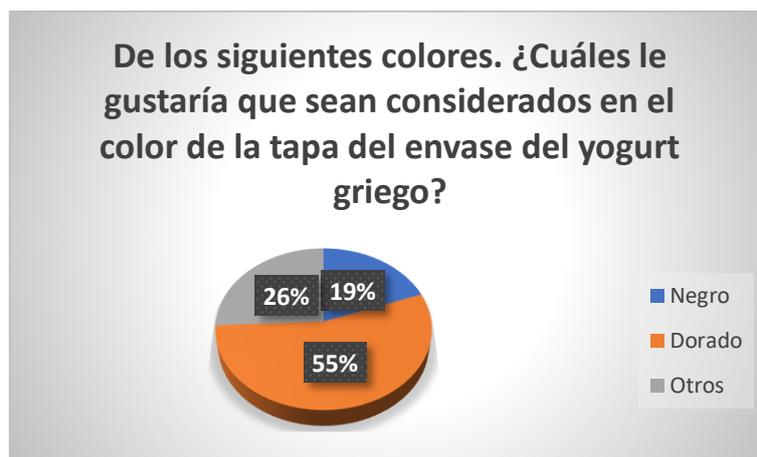
Cabe recalcar que ninguno de los encuestados estaría dispuesto a pagar más de \$3,00 por 100 g de yogurt griego porque lo consideran un valor demasiado elevado. Por lo tanto, conocer el valor que el cliente estaría dispuesto a pagar por el yogurt griego permitió definir las estrategias de precio, debido a la difícil situación económica que atraviesa el país y a la cantidad ofrecida en comparación con otras marcas se debe ganar ventaja y aceptación con un precio accesible al bolsillo de los consumidores.

**De los siguientes colores. ¿Cuáles le gustaría que sean considerados en el color de la tapa del envase del yogurt griego?**

**Tabla 4.6.** Color de la tapa para el envase del yogurt griego

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Negro	51	19%
Dorado	145	55%
Otros	68	26%
TOTAL	264	100%

Fuente: Autores de la investigación



**Gráfico 4.6.** Color de la tapa para el envase del yogurt griego

Fuente: Autores de la investigación

Como respuesta a la pregunta: de los siguientes colores. ¿Cuáles les gustaría que sean considerados en el color de la tapa del envase del yogurt griego?, según lo señalado por las personas a las cuales se les aplicó el instrumento, el 55% prefieren el color dorado para la tapa del yogurt, el otro 26% mencionó que les gustarían otros colores. Por último, el 19% restante indicó que prefieren el negro.

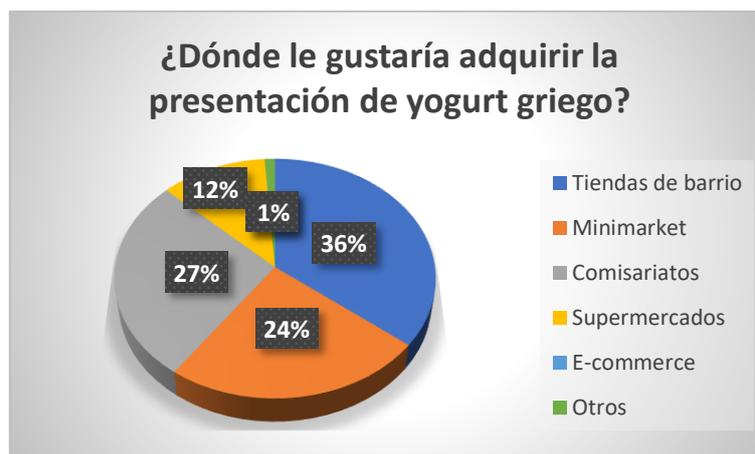
Las respuestas dadas estuvieron inclinadas en su mayoría como propuesta para romper los típicos paradigmas de los colores blanco o azul, en cambio otros optaron por el color negro, mismo que lo definen como un color de su agrado.

### ¿Dónde le gustaría adquirir la presentación de yogurt griego?

**Tabla 4.7.** Lugar para adquirir el yogurt griego

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Tiendas de barrio	94	36%
Minimarket	64	24%
Comisariatos	72	27%
Supermercados	31	12%
E-commerce	0	0%
Otros	3	1%
<b>TOTAL</b>	<b>264</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autores de la investigación



**Gráfico 4.7.** Lugar para adquirir el yogurt griego

Fuente: Autores de la investigación

Al preguntar ¿Dónde les gustaría adquirir la presentación de yogurt griego?, el 36% respondió que prefieren las tiendas de barrio, otro 27% indicó que en los comisariatos. Por otro lado, el 24% del total de los encuestados afirmó que prefieren los minimarket, además, solo un 12% se inclina hacia los supermercados. Finalmente, el 1% restante prefiere adquirir el producto en otro tipo de lugares distintos a los de la lista. Cabe recalcar que de los encuestados a nadie le gustaría adquirir el producto por medio del e-commerce.

Obtener este tipo de información sobre las preferencias relacionadas con los lugares de compra de los clientes, es un aspecto clave en este tipo de proyectos para determinar los canales y puntos de distribución del yogurt griego natural. Algunos de los lugares escogidos preferencialmente por los encuestados lo consideran como uno de los más cercanos a sus hogares, en cambio otros, optan por buscar un lugar con el cual se identifican para realizar las compras de alimentos y al cual acuden mayor frecuencia.

### ¿Qué tipo de envase le gustaría que sea la presentación del yogurt griego?

**Tabla 4.8.** Envase del yogurt griego

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Envase de plástico	93	35%
Envase de vidrio	152	58%
Envase de cartón	18	7%
Otros	1	0%
<b>TOTAL</b>	<b>264</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autores de la investigación



**Gráfico 4.8.** Envase del yogurt griego  
Fuente: Autores de la investigación

Al indagar sobre ¿Qué tipo de envase que le gustaría que sea la presentación del yogurt griego?, el 58% de los encuestados indicó que prefieren un envase de vidrio, el 35% supo mencionar que les gustaría adquirir el producto en un envase plástico y el 7% restante respondió que de preferencia adquirirán el yogurt en un envase de cartón.

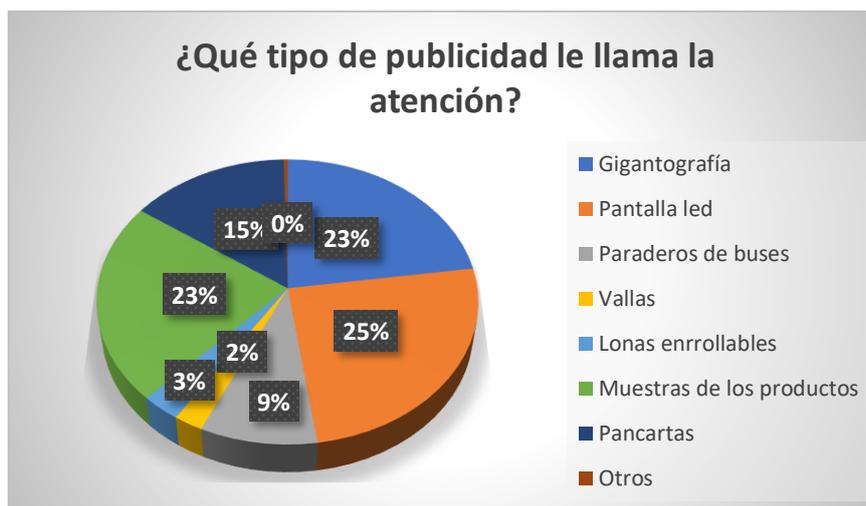
Aspectos como estos relacionados con la presentación del producto deben ser tomados en cuenta, de manera que, las estrategias de venta estén orientadas a los gustos y preferencias de los consumidores. La mayoría de estos señalan que consumir el producto en un envase de vidrio les parece una idea agradable e innovadora en comparación con la competencia, sin embargo, hay quienes se mantienen fieles a los envases plásticos debido a la costumbre y también existen personas que prefieren el cartón ya que lo consideran un material eco-friendly con el medio ambiente.

### ¿Qué tipo de publicidad le llama la atención?

**Tabla 4.9.** Tipo de publicidad

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gigantografía	60	23%
Pantalla led	66	25%
Paraderos de buses	24	9%
Vallas	6	2%
Lonas enrollables	8	3%
Muestras de los productos	60	23%
Pancartas	39	15%
Otros	1	0%
<b>TOTAL</b>	<b>264</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autores de la investigación



**Gráfico 4.9.** Tipo de publicidad  
Fuente: Autores de la investigación

Del total de los encuestados, al preguntar ¿Qué tipo de publicidad le llama la atención?, el 25% mencionó que la publicidad que más les llama la atención son las pantallas led, un 23% indicó que prefieren las gigantografías, estando a la par con otro 23% que mencionó a las muestras de productos como la publicidad de su preferencia, existe un 15% a los cuales les llama la atención las pancartas, un 9% que eligió los paraderos de buses. Por otro lado, hay un 3% de los encuestados que se inclinan por las lonas enrollables y el 2% restante prefiere las vallas.

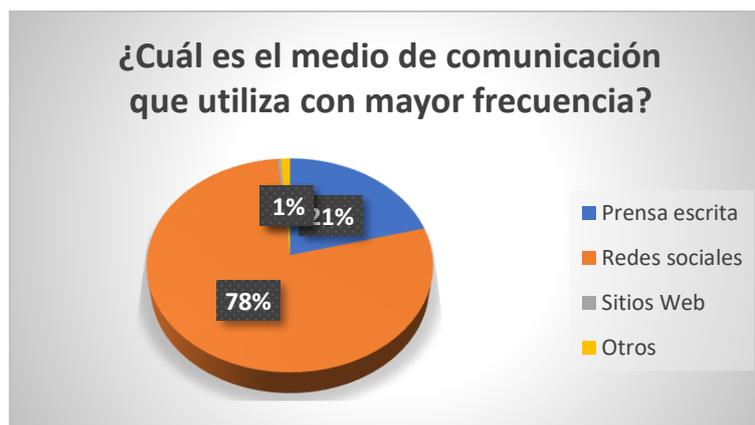
Si se busca posicionar un producto no solo en el mercado sino en la mente de los consumidores, es necesario considerar los tipos de publicidades que mayor aceptación tienen para que el proceso sea útil y rentable la mayor parte de ellos optan por las pantallas led, puesto que, al ser ciudades grandes las seleccionadas para aplicar el instrumento y posicionar el producto, este tipo de publicidad cuenta con mayor aceptación.

### ¿Cuál es el medio de comunicación que utiliza con mayor frecuencia?

**Tabla 4.10.** Medio de comunicación

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Prensa escrita	55	21%
Redes sociales	205	78%
Sitios Web	1	0%
Otros	3	1%
<b>TOTAL</b>	<b>264</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autores de la investigación



**Gráfico 4.10.** Medio de comunicación  
Fuente: Autores de la investigación

Una vez aplicado el instrumento e indagado sobre ¿Cuál es el medio de comunicación que utiliza con mayor frecuencia?, el 78% indicó que son las redes sociales, sin embargo, un 21% indicó que su mayor medio de comunicación utilizado es la prensa escrita, finalmente un 1 % mencionó que utiliza otros medios diferentes a los establecidos en el instrumento.

De nada sirve gastar una gran suma de dinero en medios que no van a ser vistos o escuchados, lo esencial es complacer los gustos y preferencias de los clientes, teniendo en cuenta que en la actualidad son ellos quienes demandan de mayor personalización e incluso tiene claro el poder de negociación con las diferentes marcas existentes, les gusta que le promocionen experiencias.

### **Análisis de la oferta**

El mercado actual es muy competitivo, y cada día ingresan nuevos negocios, por ende, conocer las principales marcas que ofertan un producto igual o similar resulta importante para establecer estrategias de competitividad.

### **Oferta actual**

Debido a la ausencia de un respectivo plan de negocios y por ende del posicionamiento de la marca, la demanda del producto por parte de los consumidores es baja, por ende, la oferta del yogurt griego que se realiza en la actualidad también lo es, por lo tanto, la oferta actual es la siguiente:

Tabla 4.11. Comparación de productos de la competencia

Marca	YOGURT GRIEGO TONI	YOGURT GRIEGO ALPINA	YOGURT GRIEGO CHIVERÍA	YOGURT GRIEGO ZEUS
Ubicación	Ecuador	Ecuador	Ecuador	Ecuador
Componentes	Yogurt Toni Griego es un yogurt semidescremado concentrado, alto en proteínas (12g), bajo en grasa, y con tan solo 100 calorías. Alto en proteínas. Bajo en grasa.	Este alimento no es bajo en calorías Leche entera higienizada ultrafiltrada, proteína láctea, gelificante emulsificante (gelatina), cultivos lácticos (L. bulgaricus, S. thermophilus), tocoferol (vitamina E). <b>Yogurt Griego Alpina aporta proteína</b> , vital para una alimentación balanceada, y ayuda al mantenimiento muscular, <b>contiene calcio</b> para el fortalecimiento de dientes y huesos.	1 porción de Yogurt Griego Natural (Chiveria) contiene 90 calorías, 0 g de grasas, 13 g de carbohidratos y 9 g de proteínas.  Enriquecido en proteína, no contiene preservantes, conservantes ni saborizantes, es un yogur con 0% de grasa y 99,9% deslactosado.	Yogurt Griego con 3 veces más proteína que un yogurt tradicional y cero grasas.  <b>Información Adicional:</b> Vida Útil 30 días en refrigeración.
Envase	Plástico Sabores: natural, frutilla, mango, chía, frutilla chía.	Envases Instrucciones de reciclaje y/o información de embalaje:  4 sabores + 1 mix: Natural, Maracuyá, Fresa, Mora-arándanos, Mora - arándanos con cereal.	Plástico Sabores: frutilla, durazno, natural.	Plástico Sabores: frutos rojos, mandarina, maracuyá. Vida Útil 30 días en refrigeración.
Presentación	150 gr y 500 gr			<b>Vendido por:</b> Unidades  400 gr natural. 225 gr natural. 120 gr natural.
Precio	\$1,31 150 gr	\$1,39 150 gr	\$1,00 150 gr	\$2,88 400 gr \$1,70 225 gr
Imagen de presentación				

Fuente: Autores de la investigación

Como se puede observar en **tabla 4.11**, una de las principales características que tiene en común el yogurt griego que se oferta en el mercado actual es el envase

plástico y el precio. Por el contrario, el producto que ofrece “Don Vala” tendrá una presentación en envase de vidrio.

Es importante mencionar que, las marcas antes mencionadas no cuentan con una base de datos de la oferta actual y, por cuestión de tiempo de aplicar otros instrumentos de evaluación, se utilizó un método directo, en el que se toma como referencia la demanda insatisfecha detectada en la encuesta, misma que representa el 58% de la población.

### Análisis del precio

De acuerdo con la información brindada en la **tabla 4.12**, se determinó un precio promedio con base a las principales marcas que ofertan actualmente en el mercado local, misma que se presenta a continuación:

**Tabla 4.12.** *Determinación del precio de la competencia*

MARCA	PRECIO	CANTIDAD
TONI	\$ 0,87	100 g
ALPINA	\$ 0,93	100 g
CHIVERÍA	\$ 0,67	100 g
ZEUS	\$ 0,75	100 g
TOTAL	\$ 3,22	
Precio promedio	\$ 0,81	100 g

Fuente: Autores de la investigación

Entonces, el precio promedio en el mercado del yogurt griego es de \$ 0.81 por cada envase de 100 gramos, es importante recalcar que, las marcas mencionadas anteriormente ofrecen el yogurt en envase plástico.

### Análisis de la demanda

Mediante los datos obtenidos en la encuesta aplicada en la zona sur de Manabí, se estableció que 271,660 (97%) personas consumen yogurt, de hecho, la misma cantidad de habitantes están dispuestos a consumir el yogurt griego “Don Vala”. Sin embargo, para ser más competitivo en el entorno, se consideró atender a las personas que prefieren consumir en un envase más innovador. En concreto, esta demanda se estableció con la finalidad de ir posicionando de a poco el producto dentro del mercado de Manta, Portoviejo y Jipijapa.

## Demanda potencial

Para calcular la demanda potencial es importante conocer el consumo per cápita, mismo que se determinó mediante los datos obtenidos en la encuesta, en este caso se consideró la frecuencia con el que las personas consumen yogurt. En la siguiente tabla se presenta el consumo promedio por cada habitante de la zona sur de Manabí.

**Tabla 4.13.** Frecuencia de personas que consumen yogurt

<b>¿Con qué frecuencia usted consume yogurt?</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Porcentaje</b>
Anual	6%
Quincenal	26%
Mensual	26%
Bimestral	4%
Semanal	34%
Diario	3%

Fuente: Autores de la investigación

**Tabla 4.14.** Homogeneizar la frecuencia

<b>Homogeneizar la frecuencia</b>			
<b>Categoría</b>	<b>H. Anual (1)</b>	<b>Porcentaje (2)</b>	<b>(1) * (2)</b>
Anual	1	6%	0,06
Quincenal	26	26%	6,76
Mensual	12	26%	3,12
Bimestral	6	4%	0,24
Semanal	52	34%	17,68
Diario	365	3%	10,95
<b>Consumo per cápita anual</b>			<b>38,81</b>
<b>Unidades mensuales por cada habitante</b>			<b>3</b>

Fuente: Autores de la investigación

Con base a los datos recolectados en la encuesta, se determinó que existe un consumo per cápita de 3 unidades mensuales por cada habitante que consume yogurt, mismo que representa el 97%.

Una vez obtenido el consumo per cápita se procede a calcular la demanda potencial, para lo cual se utilizó la siguiente fórmula:

$$Q = n * p * q$$

Datos

**Q=** Demanda potencial

**n=** 280,062 (97%)

**p=** 0.81

**q=** 3

$$Q = 271,660 * \$ 0.81 * 3$$

$$Q = \$ 660,134.14$$

$$Q = 660,134.14/0.81$$

$$Q = 814,980 \text{ unidades mensuales}$$

Dentro del mercado de la zona sur de Manabí se estableció que, la demanda potencial es de 814,980 unidades mensualmente. Considerando que 271,660 personas están dispuestas a consumir la nueva presentación de yogurt griego, datos que se pueden ver reflejado en la encuesta aplicada en la zona sur de Manabí.

### **Demanda insatisfecha**

Para el cálculo de la demanda insatisfecha se debe calcular mediante demanda potencial y la oferta actual, pero, como se mencionó en el análisis de la oferta, no existe una base de datos con esa información, por esta razón la demanda potencial pasa directamente como demanda insatisfecha, y para el cálculo de esta se establece con base al 58% que se considera como personas insatisfechas según datos de la encuesta aplicada en la zona sur de Manabí.

$$**Demanda insatisfecha = Demanda potencial**$$

$$**Demanda insatisfecha = 271,660 personas**$$

$$**Demanda insatisfecha = 271,660 * 58%**$$

$$**Demanda insatisfecha = 157,563 personas**$$

***Demanda insatisfecha** = 157,563 \* 3 unidades por personas*

***Demanda insatisfecha** = 472,689 unidades mensual*

La demanda insatisfecha es de 472,689 unidades mensuales, es importante recalcar que, esta demanda es insatisfecha, pero es atendida por las marcas que se encuentran actualmente en el mercado. Sin embargo, ninguna de estas empresas es local y no cuenta con un envase innovador.

### **Demanda objetivo**

Conociendo que la demanda insatisfecha es de 472,689 unidades mensuales, se propone al negocio atender solo el 16%, puesto que el mismo está en proceso de crecimiento y no cuenta con la capacidad de la planta necesaria para producir el 100% de la demanda insatisfecha.

Entonces, para atender el 16% de la demanda insatisfecha se deben producir 75,630 unidades mensuales.

### ➤ **Implementación de marketing mix y análisis PESTEL, PORTER, FODA, VRIO**

### **Estrategias de marketing**

Una vez realizada la encuesta se procedió a establecer estrategias que ayuden a impulsar las ventas del producto, para ello se determinó las necesidades en relación con las 5 variables del marketing mix (Producto, Precio, Plaza, Promoción, Posicionamiento). Es determinante que las estrategias estén acorde a los requerimientos por parte de los clientes, además tendrá como beneficio el establecimiento y reconocimiento del producto en el mercado de la zona sur de Manabí.

El propósito de las estrategias de marketing es generar en nuestro mercado meta, conciencia de los beneficios que ofrece el yogurt griego natural y motivar la compra de prueba, teniendo en cuenta que, el presente producto no solo es nutritivo,

adicional a aquello cuenta con un envase amigable con el ambiente, mismo que se convierte en su ventaja competitiva.

En la actualidad son los jóvenes quienes conforman la mayor parte de la sociedad interesada y comprometida con el cuidado del medio ambiente y el ecologismo. Según datos proporcionados por un estudio de la GlobalWebIndex, 6 de cada 10 millennials (22-35 años) están dispuestos a pagar un ticket mayor por productos sostenibles, seguidos por el 58% de la Generación Z (16-21) y el 55% de la Generación X (36-54), casi la mitad (46%) de los Baby Boomers (55-64), respaldan el aumento del gasto por productos más ecofriendly. (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, 2020)

### **Producto**

Es un producto tangible, perecible y de consumo.

### **Presentación y empaque:**

Para el posicionamiento del yogurt griego en el mercado, se cuenta con una única presentación y consiste en un vaso de vidrio con tapa metálica color dorado y tiene una capacidad de 100 g de producto. Se lo considera un envase seguro y práctico para ser cargado sin que se derrame una sola gota, brindando seguridad y confianza a los consumidores.

El presente yogurt es un producto saludable que aporta nutrientes y proteínas al cuerpo humano, todo esto complementado con una fabricación de calidad y un envase diferenciador que lo vuelve atractivo para los consumidores e interesados en consumir productos que sean amigables con el ambiente.



**Ilustración 4.1.** *Envase de 100 g*  
**Fuente:** Autores de la investigación



**Ilustración 4.2.** Envase de 100 g con etiqueta  
Fuente: Propietario del negocio

## Bondades del producto

### Logotipo:



**Ilustración 4.3.** Logotipo  
Fuente: Propietario del negocio

### Etiquetado:



**Ilustración 4.4.** Etiqueta  
Fuente: Propietario del negocio

### Estrategias:

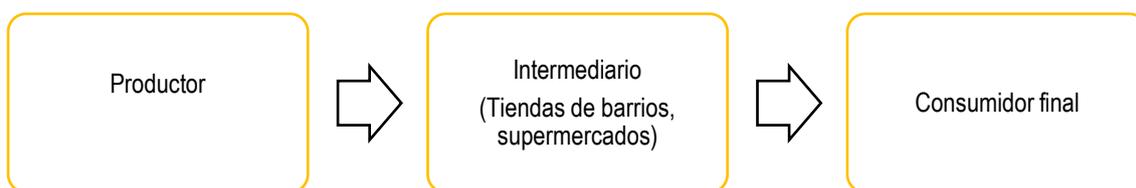
- Incrementar nuevas líneas de productos derivados de los lácteos.
- Mantener al personal capacitado sobre temas de gestión administrativa, procesos de calidad y Buenas Prácticas Manufactureras.
- Expandir la línea innovando en sabores o añadiendo aderezos.
- Plantear un rediseño en el color de la tapa del envase, que vaya en combinación de los sabores o aderezos.
- Ofrecer el producto en nuevas presentaciones con mayor cantidad de gramos.

### Plaza

Con relación a la plaza, el yogurt griego natural será distribuido en las diferentes tiendas de barrio y los comisariatos de la zona sur de Manabí, buscando así llegar al consumidor final de manera competente para asegurar su calidad y llenar sus expectativas.

### Canal de distribución:

El canal de distribución que se aplicará es el corto y se encuentra conformado por los siguientes eslabones:



**Figura 4.1.** Canal de distribución  
Fuente: Los autores

### Alternativas de penetración del mercado:

Con el fin de atraer una mayor cantidad de consumidores dentro del segmento y despertar en ellos el interés por el producto y la empresa, se aspira explorar nuevas formas de distribución como lo son:

- Ofrecer el producto a través de internet.
- Implementar el servicio a domicilio.
- Tener un punto de venta exclusivo.

## **PRECIO**

Para definir el presente factor se tomaron en cuenta dos variables importantes como lo son: los costos de la empresa y los precios de la competencia, conjuntamente con el margen de ganancia que se le da para el productor, el vendedor y finalmente para el distribuidor, dando así un valor de \$1.00 por 100 g de yogurt.

Cabe recalcar que el precio promedio de 100 g de yogurt griego, según las respectivas indagaciones es de 0.81 ctvs. en el mercado ecuatoriano. Sin embargo, debido al valor agregado que se le da al producto como es un envase de vidrio, su precio sufre un aumento de 0.19 ctvs. que se justifican por la razón anteriormente mencionada.

### **Características del precio:**

- Competitivo.
- Genera rentabilidad no solo para la empresa, sino también para los vendedores e intermediarios.

### **Estrategias del precio:**

- Mantener un precio competitivo que beneficie a las partes interesadas.
- Aplazar pagos sin intereses con los intermediarios.
- Otorgar tarjetas de fidelización para identificar a los clientes, asignarles puntos y aplicarles descuentos.
- Automatizar el proceso de envasado, con el objetivo de reducir tiempo y dinero en mano de obra y a su vez disminuir los costos.

## **PROMOCIÓN**

No importa que tan bueno sea el yogurt griego, si no existe una adecuada promoción el producto no tendrá salida en el mercado y no se alcanzarán las ventas proyectadas. Por lo tanto, con el objetivo de incentivar la compra y comercialización del producto, se plantean las siguientes estrategias:

- Informar para luego persuadir.
- Realizar presentaciones del producto en lugares estratégicos, ferias o conferencias.
- Desarrollar campañas publicitarias.
- Promoción a través de auspicios a programas o actividades médicas y deportivas.

### **Publicidad persuasiva:**

Con el fin de posicionar el producto en la mente de los consumidores y hacer de este una de sus preferencias, la principal información que contendrá la publicidad son los beneficios que posee. Cabe recalcar lo siguiente, las redes sociales serán el principal medio de comunicación a través del cual se promocionará el producto. Por otro lado, las pantallas led, las gigantografías y las pancartas actuarán como herramientas para realizar la debida publicidad del yogurt griego natural.

## **POSICIONAMIENTO**

El yogurt griego natural busca ser posicionado en el mercado local de la zona sur de Manabí como uno de los productos ricos y saludables para el paladar de las personas, todo esto acompañado de un envase de vidrio, material puro que conserva las cualidades originales de su contenido y lo protege frente a agentes externos.

- Asesorar de manera digital a los distribuidores y personas encargadas de la venta acerca de los nutrientes que ofrece el producto.

- Realizar campaña de posicionamiento por medio de las redes sociales.
- Incentivar a las personas a un cambio de estilo de vida consumiendo productos saludables, nutritivos y amigables con el medio.
- Establecer convenios con centros de nutrición, gimnasios o emprendimientos de comidas saludables.

A continuación, se presentará un análisis de los posibles panoramas del macroentorno que puede afectar al negocio, esta información se podrá conocer a través de la matriz PESTEL y VRIO.

## **PESTEL**

Es un instrumento que estudia una parte del entorno externo, mismo que ayuda a detectar factores macro ambientales que afectan a la empresa, ya sean estos positivos o negativos.

## **POLÍTICOS**

### **Inestabilidad Política**

Según información proporcionada por el Banco Mundial (2022), este año no estará libre de algún tipo de conflicto o de los populares enfrentamientos políticos, todo lo mencionado se fundamenta en la fragilidad que presenta el Gobierno actual del presidente Lasso al no contar con una plantilla política sólida en la Asamblea Nacional, conjuntamente con la dependencia que este mantiene de los votos de partidos políticos ajenos al propio para la aprobación de las respectivas leyes.

A pesar de que diez años atrás el Ecuador se encontraba en su época de auge, un entorno más desfavorecido según el Banco Mundial (2022) exige al país asegurar la sostenibilidad fiscal, así mismo, se espera un fortalecimiento de todos aquellos fundamentos relacionados con la dolarización, el impulso de factores de crecimiento y la protección de los logros sociales alcanzados.

### **Subsidio de la gasolina y diésel**

Algunos expertos en temas de economía apoyan la siguiente teoría: mientras un elemento no esté directamente relacionado con la elaboración de un producto, no tiene razón justificable para alterar su precio. Sin embargo, en la actualidad la cantidad que se paga por un litro de combustible no solo altera la situación económica de una persona que cuenta con un tipo de transporte a base de este líquido, sino que también tiene influencia en el precio establecido para los productos que requieren de estos medios para llegar a los puntos de distribución y consumidores finales, es decir que se da lugar a la denominada inflación.

### **Análisis**

Ambos factores influyen como un riesgo ante el negocio, estos periodos de perplejidad nunca han tenido como consecuencia resultados positivo, la inestabilidad política puede alterar los impuestos y el precio de los trámites que conlleva el funcionamiento del negocio, a su vez, las personas en su mayoría ante esta problemática de incertidumbre optan por reducir el consumo del yogurt griego generándose de esta manera una reducción tanto en las ventas como en los beneficios de la empresa. Por otro lado, la existencia de una constante elevación en el precio de la gasolina repercute en la cadena de suministro, y en el precio del yogurt.

## **ECONÓMICOS**

### **PIB**

Tal como lo menciona el Banco Central del Ecuador (2022), en el 2021 el Producto Interno Bruto (PIB) tuvo un incremento del 4.2%, llegando a superar una de las más recientes estimaciones por la misma institución la cual establecía que dicho crecimiento se daría en un 3.55%.

### **Inflación**

Tal como lo menciona la CEPAL (2022), la inflación en América Latina y el Caribe acelera, se estima que hasta marzo de 2022 tuvo un valor del 7.5%, razón por la cual, la mayoría de los bancos centrales han emitido advertencias ante una posible permanencia del aumento para los meses venideros.

La presente situación tiene influencia en las personas que trabajan y son de bajos ingresos, restringiendo la política monetaria. Alrededor del mundo y porque no decir en las economías avanzadas, el porcentaje de la inflación ha logrado llegar a los niveles más altos desde el año 2008, asimismo, según el Grupo Banco Mundial (2022) en los mercados emergentes y en desarrollo, el valor alcanzado ha sido el más alto desde el 2011, por lo tanto, para contener las presiones inflacionarias, muchas economías emergentes y en desarrollo han comenzado a retirar las medidas de apoyo mucho antes de que se complete la recuperación.

### **Situación económica actual**

Es notable el crecimiento que ha tomado hoy en día el precio de la vida, todo esto se fundamenta en las respectivas estadísticas y se percibe en el diario vivir. Entre los aspectos que se han evaluado para afirmar dicho crecimiento y que el presente autor España (2021) menciona, están los siguientes:

Otro de los puntos que se suma a la problemática actual en el país es la subida del valor de la gasolina. Para España (2021), con un subsidio público en vías de extinción, lo único que ha provocado es la especulación en la cadena de intermediarios entre el productor y el consumidor. Por otro lado, la Canasta Familiar Básica (CFB) ha sufrido un aumento de aproximadamente dos dólares de un año para el otro, cabe recalcar, que para el 2020 su precio era de \$711.03 y para el 2021 fue de \$712.85. Sin embargo, en el presente año la misma ha alcanzado un valor de \$724.39 tal como se lo menciona en el Boletín Técnico N°01-2022-IPC (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2022).

A diferencia de los factores anteriores, existen algunos que se han mantenido con el paso del tiempo, estos llevan por nombre ingresos familiares mensuales y para el año 2021 se encontraban con un valor de \$746.67. En cambio, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2022), para el 2022 este precio sufrió una alteración y se encuentra en los \$793.33, valor que representa el 109.52% del costo de la CFB.

En el presente año, se tiene previsto un incremento en la economía del 2.8%, como resultado del restablecimiento de la inversión y las variaciones respecto al consumo

de los hogares, no obstante, dicha cifra será actualizada el 15 de septiembre de 2022 según datos del Banco Central del Ecuador (2022), recalcando que el proceso se llevará a cabo en funcionalidad de la coyuntura económica local, el funcionamiento de la economía universal y el estado geopolítico internacional.

Por último, es importante hacer énfasis en los elementos considerados para la previsión que se tiene del incremento económico, los cuales incorporan el efecto del conflicto entre Rusia y Ucrania en las exportaciones ecuatorianas, como también los decretos y reformas económicas aprobadas a escala nacional (Banco Central del Ecuador, 2022).

### **Análisis**

El crecimiento del PIB actúa de manera positiva en la economía nacional y a su vez hace que se eleve la renta per cápita, logrando de esta manera que los agentes económicos se dediquen a gastar más en la adquisición del yogurt y no se concentren solo en ahorrar. Por otro lado, la inflación hace que se generen dudas en los inversionistas y los priva de saber con certeza las previsiones a largo plazo de los ingresos y gastos, teniendo en cuenta, que si esta ola se mantiene el precio del yogurt griego natural se verá afectado e incluso los flujos calculados se podrían derribar.

## **SOCIO-CULTURALES**

### **Conducta del consumidor**

Entre los componentes sociales que tienen incidencia en la conducta de un consumidor, permanecen involucradas las influencias exógenas deducibles y estos pueden ser: los equipos de alusión, parientes, amigos, grupos de compras e incluso la sociedad virtual.

Debido a la pandemia que azotó a todo el mundo, las famosas reuniones sociales que antes se hacían de forma presencial, han tenido cierto grado de reducción e incluso algunas personas han llegado al límite de eliminarlas con el objetivo de precautelar el bienestar de las familias. Dichos cambios han provocado alteraciones en la conducta de los consumidores, hasta el punto de utilizar plataformas de

comercio electrónico de forma masiva, algo que en varios años no se había podido lograr.

Sin importar el género y el tipo de producto que estos requieran, acuden a cualquiera de estos medios, ya sea celular, redes sociales, aplicación o algún sitio web específico para realizar el respectivo pedido (Larios, 2021).

Entre otros aspectos que se deben tomar en cuenta y que en la actualidad son claves para los negocios están:

- Los consumidores modernos se inclinan en su mayoría por productos ecológicos y sostenibles.
- Las personas buscan direccionar su estilo de vida hacia el consumo de alimentos saludables.
- Los clientes ya no buscan solo un buen precio, se fijan en la calidad y el valor agregado que los productos o servicios le pueden brindar
- Según la revista Colombiana de Gastroenterología Muñoz, Martínez, Pullán, y Rodríguez (2021), Ecuador para el 2021 el cáncer gástrico ocupa el segundo lugar en la lista de causas más frecuentes de muertes.

## **Análisis**

Tomando en cuenta los criterios anteriormente mencionados, la conducta que han adoptado hoy en día los consumidores trae consigo un sinnúmero de oportunidades con respecto al yogurt griego que se ofrece, recalcando que el mismo es un producto saludable por su ingredientes y beneficios que aporta al ser humano, además, cuenta con un envase amigable con el medio, dando como resultado una buena aceptación y consumo por parte del público objetivo.

## **TECNOLÓGICOS**

### **Internet**

Según datos de una encuesta presentados en la noticia “Más de la mitad de las empresas en Ecuador desarrollaron plataformas de e-commerce desde el 2020 a la fecha”, un 64% de las personas mencionaron que una vez ocurrido este atentado no está entre sus opciones de actividades rutinarias acudir de forma presencial a

algún tipo de establecimiento a consumir algún tipo de alimento. Por lo tanto, de manera indirecta obligan a los negocios a realizar cambios en las actividades de comercialización que antes mantenían.

Otro de los datos que arrojó dicho estudio fue que el 40% de los encuestados mencionaron tener preferencia por los sitios virtuales al momento de ordenar comida y tan solo 1 de cada 10 consumidores indicaron que a la hora de realizar este tipo de actividades se inclinan por utilizar a terceros.

Desde el 2020 hasta la actualidad y debido a las exigencias de los clientes, el 53 % de las empresas en Ecuador han introducido aplicaciones móviles, plataformas de comercio electrónico e incluso catálogos interactivos para digitalizar sus negocios (Justo Ecuador, 2022).

## **Análisis**

Debido a la situación actual que se presenta con respecto a los avances de la tecnología, en la actualidad el producto que se oferta mantiene cuentas activas en redes sociales tales como WhatsApp, Facebook e Instagram, medios utilizados para difundir y promocionar el yogurt griego. Sin embargo, se cuentan con una pequeña desventaja al carecer del servicio a domicilio, razón por la cual se buscan implementar estrategias para cubrir este tipo de necesidad y hacer conjuntamente con el producto un servicio completo, aprovechando las facilidades que brindan hoy en día los medios digitales.

## **ECOLÓGICOS-AMBIENTALES**

### **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

Según información proporcionada por el Banco Mundial (2022) sobre estrategias de Gestión Financiera ante el Riesgo de Desastres Naturales manifiesta que, Ecuador se ha convertido en uno de los países con un nivel alto de vulnerabilidad a las consecuencias del cambio climático, por lo tanto, se vuelve indispensable hacer frente a los efectos que provoca esta rivalidad global y es aquí donde se requiere la colaboración del sector privado para alejar el incremento de la economía de la emisión de gases de efecto invernadero.

Debido a la ubicación geográfica en la que se encuentra el país, las características climáticas, hidrológicas y geofísicas, se vuelve vulnerable a sismos, inundaciones, erupciones volcánicas, entre otros, recordando que desastres como estos han provocado gran cantidad de pérdidas económicas e incluso ha cobrado vidas humanas. (Banco Mundial, 2022)

### **Análisis**

Como negocio es importante tomar en cuenta las necesidades y gustos del cliente al momento de ofrecer un producto, al igual que lo es analizar, evaluar y medir el impacto que tendrá este sobre el medio ambiente. Al ser el yogurt griego un producto que cuenta con un envase poco invasivo con el medio natural se toma a la RSE como una oportunidad para desarrollar una actividad comercial en el mercado local de la zona sur de Manabí que busca la conservación del medio ambiente.

### **LEGALES**

La Ley Orgánica de Salud (2021) en su Artículo 130, señala que, aquellos establecimientos sujetos a control sanitario para su debido funcionamiento requieren contar con el permiso emitido por la autoridad sanitaria nacional.

Existen diferentes leyes que tienen por obligación la recaudación de los distintos impuestos establecidos por el Estado ecuatoriano, aparte del cobro, estos están debidamente capacitados para otorgar información relacionada con la liquidación, y sus respectivas tarifas, aunque, debido a la pandemia del COVID-19 el presente organismo se ve en la necesidad de crear reformas relacionadas al sistema tributario con el objetivo de promover el impulso económico y la sostenibilidad fiscal. Actualmente, la Resolución No. NAC-DGERCGC21-0000062 contiene la normativa vigente para la declaración y pago de los impuestos o contribuciones. (Calendario Tributario, 2022)

### **Análisis**

Todo negocio se encuentra sujeto a normas y leyes que lo rigen, por lo tanto, con el objetivo no solamente de tener el permiso necesario para el funcionamiento, sino

que también de brindar un producto de calidad, debidamente certificado y bajo las normas de higiene, el presente negocio cuenta con una marca legalmente patentada y con el registro sanitario requerido para la comercialización y venta del yogurt griego. Así mismo, es necesario mantenerse en constante innovación con dirección a la obtención de nuevas certificaciones. Cabe recalcar que hasta la presente, la empresa se encuentra al día en los pagos de impuestos.

### **Análisis general**

De acuerdo con los datos establecidos en la matriz PESTEL, existen varios factores y situaciones externas (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales) que influyen en el desempeño del negocio. Alguno de estos lo harán en forma de oportunidades y será responsabilidad de la empresa saber aprovecharlas. En cambio, otros lo harán desde el papel de riesgos y es necesario hacerle frente para que la evolución y permanencia en el mercado sea progresiva, sobre todo cuando se refiere a términos económicos y reputación empresarial.

### **VRIO**

Es un análisis aplicado al yogurt griego natural, con la intención de identificar las ventajas competitivas del mismo, pero bajo las variables de valor, rareza, inmutabilidad y organización.

**Tabla 4.15.** *Recursos y capacidades del negocio*

<b>RECURSOS FÍSICOS</b>	<b>RECURSOS FINANCIEROS</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>RECURSOS ORGANIZATIVOS</b>
Instalaciones administrativas.	Disponibilidad de recursos. Acceso a créditos.	Experiencia como docente. Experiencia como conferencista. Experiencia como emprendedor. Personal capacitado con estudios superiores.	Estructura organizativa. Capacidad para formalizar alianzas.

**Fuente:** Autores de la investigación

Una vez seleccionados los recursos y capacidades del negocio en la tabla anterior, con el objetivo de precisar todas aquellas ventajas competitivas que tendrá el negocio, se procede a desarrollar el análisis VRIO, tal como se muestra en la **Tabla 4.16.**

**Tabla 4.16.** *Matriz VRIO*

<b>Recursos y Capacidades</b>	<b>Fuente de ventaja competitiva sostenible</b>				<b>Impactos sobre la ventaja competitiva</b>
	<b>Valioso</b>	<b>Raro</b>	<b>Inimitable</b>	<b>Organizado</b>	

Instalaciones administrativas	SI	NO	NO	SI	Igualdad competitiva
Disponibilidad de recursos propios	SI	NO	NO	SI	Igualdad competitiva
Acceso a créditos	SI	NO	NO	SI	Igualdad competitiva
Experiencia profesional del emprendedor (Docencia, Conferencista, consultor)	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Personal de la empresa	SI	NO	NO	SI	Igualdad competitiva
Estructura organizativa	SI	NO	NO	SI	Igualdad competitiva
Capacidad de formalizar alianzas estratégicas	SI	NO	NO	SI	Igualdad competitiva

Fuente: Autores de la investigación

Según el presente análisis, se pudo determinar que el yogurt griego es considerado como un producto valioso por el acceso que tiene a las fuentes de financiamiento y a su vez cuenta con un personal capacitado para llevar a cabo sus procesos, teniendo en cuenta que un producto se considera valioso si uno de los elementos inmersos en la cadena de valor le permite operar de manera eficaz. Además, fuentes afirman que si a través de este producto se aprovechan oportunidades o se neutralizan amenazas externas también se considera como valioso. Por ejemplo: Con este producto se establecen alianzas con proveedores del sector y en el caso de que exista un aumento de la materia prima, ambas partes no se vean afectadas de forma drástica.

Por lo tanto, en sus ejes:

- **Financiero:** Se cuenta con un bajo capital propio, sin embargo, se tiene acceso a la financiación en diferentes entidades bancarias.
- **Humanos:** El personal cuenta con el conocimiento necesario para llevar a cabo los procesos tanto de elaboración como de comercialización del yogurt griego natural.
- **Materiales:** A pesar de ser suficientes para llevar a cabo la elaboración del producto, los materiales son limitados y de baja innovación
- **No materiales:** No se cuenta con una marca propiamente establecida ni patentada para el producto.

Por otro lado, el producto no se considera raro puesto que está al alcance de todos y no se considera como único entre los competidores actuales y potenciales. Así mismo, al no contar con alguna ventaja competitiva que no pueda ser alcanzada o

imitada por los competidores, se considera un producto imitable. Finalmente, al no contar con las características anteriormente evaluadas, se deduce lógicamente que la organización no dispone de los recursos y capacidades necesarios que le permitan a la entidad manejarlos y su vez alcanzar el pleno potencial de ambos.

A continuación, se presentará un análisis a nivel meso haciendo uso de la matriz PORTER.

## PORTER

Las cinco fuerzas de Porter ayudan a determinar el nivel de impacto que se encuentra dentro del entorno externo, y a su vez, este análisis contribuye para el desarrollo de estrategias competitivas. En la siguiente tabla se detalla cada una de las fuerzas y el impacto que este genera:

Tabla 4.17. Matriz PORTER

Fuerza	Definición	Factor	Análisis	Nivel de impacto		
				Alto	Medio	Bajo
<b>Poder de negociación de los clientes</b>	Pueden capturar más valor por sí mismos mediante el cobro de precios más altos, lo que limita la calidad, los servicios o los costos cambiantes para los participantes de la industria (Porter, 2008).	<b>Los clientes compran a múltiples vendedores a la vez</b>	En el entorno actual, los consumidores son cada vez más exigentes, y tienden a comprar a múltiples vendedores con la finalidad de buscar el mejor precio, una buena calidad y mayor variedad de sabores. Por ende, el poder de negociación de los clientes es alto, puesto que, se pueden cambiar con facilidad de marca al encontrar el mismo producto y a un menor costo.	X		
		<b>Nivel de información</b>	El nivel de información de los clientes es bajo, porque no existen página o blog que haga comparaciones de las marcas que ofrecen yogurt griego.			X
		<b>Propietarios de tiendas barriales y comisariatos</b>	Los dueños de estos puntos de ventas buscarán la marca que ofrezca un mayor margen de ganancia, de hecho, estos pueden presionar y negociar fácilmente con las distintas marcas, así mismo pueden exigir flexibilidad de pago.	X		
<b>Rivalidad entre empresas</b>	Esta adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, las nuevas mejoras en el producto, las campañas de publicidad y las mejoras en el servicio. Por lo tanto, la rivalidad es mayor si los competidores son numerosos, si el crecimiento de la	<b>Número de competidores</b>	En el mercado cada día ingresan nuevos competidores con diversos productos ya sean estos iguales o similares. Sin embargo, a pesar de que exista gran variedad de productos casi idénticos, el número de empresas totalmente reconocidas dedicadas a este tipo de actividad es limitado. Entre los competidores directos en el mercado están: •TONY •CHIVERÍA •ALPINA •ZEUS		X	

	industria es lento y si las empresas no pueden interpretar adecuadamente las señales de los demás debido a la falta de familiaridad con los contrincantes, enfoque y objetivos (Porter, 2008).	<b>Tamaño de los competidores</b>	El tamaño de los competidores es alto, ya que existen grandes empresas posicionadas en el mercado, mismas que ofrecen variedad en productos lácteos.	X		
		<b>Concentración del mercado</b>	Existe una alta rivalidad en la concentración del mercado, puesto que, además de ser empresas grandes, manejan un alto porcentaje de mercado, tratan de posicionar el producto en nuevos sectores del país, por ende, se considera una fuerte rivalidad entre empresas.	X		
		<b>Capacidad de los competidores</b>	La capacidad de rivalidad de los competidores es alta, dado que, siempre va a existir la competencia de precios, de publicidad y la introducción de productos más variados.	X		
<b>Amenaza de los nuevos competidores entrantes</b>	Son los nuevos participantes amenazantes en una industria; traen nueva capacidad y deseo de involucrarse en el mercado poniendo presión especialmente en precios y costos para competir (Porter, 2008).	<b>Lealtad a la marca</b>	Los consumidores son muy exigentes, por ende, no son leales a una sola marca, siempre buscan el mejor beneficio, de tal manera existe una amenaza de que ingresen nuevos competidores.		X	
		<b>Niveles de precios</b>	Los niveles de precios del yogurt griego no son tan elevados, y su vez la competencia tienen precios similares de acuerdo con la cantidad del envase, por ende, existe un bajo nivel de que nuevos competidores ingresen al mercado, puesto que no es atractivo ingresar con un precio más elevado.			X
		<b>Niveles de inversiones</b>	Si los nuevos competidores desean producir yogurt griego de manera artesanal resulta económica la inversión, puesto que los materiales no son tan costosos, en el caso se producir grandes cantidades, el proceso debe ser más automatizado, por ende, se debe iniciar con una inversión elevada, por lo tanto, se considera una amenaza moderada.		X	
		<b>Experiencia para ingresar a este mercado</b>	Para ingresar al negocio de venta de yogurt griego no necesario tener mucha experiencia, por ende, se considera un impacto alto que ingresen nuevos competidores	X		
		<b>Barreras política - legales</b>	Las políticas y leyes en Ecuador apoyan al emprendedor, por ende, es muy fácil que ingresen nuevos competidores.	X		
		<b>Acceso a los canales de distribución</b>	Son fácilmente accesible, por lo tanto, cualquier empresa estaría animada a ingresar al mercado, porque tiene libre acceso a los canales de distribución.	X		
		<b>Aumento de precio de la materia prima</b>	Existe temporada en el que disminuye la producción de la materia prima, y esto sucede en época de sequía, teniendo como efecto el aumento en el precio de la materia prima, sin embargo, solo es considerado como un impacto medio.		X	
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	Pueden capturar más valor por sí mismos mediante el cobro de precios más altos, lo que limita la calidad, los servicios o los costos cambiantes para los participantes de la industria (Porter, 2008).	<b>Mala calidad de la materia prima</b>	Los proveedores pueden ofrecer un producto de mala calidad, pero al ser el sector ganadero, se puede negociar fácilmente con otros proveedores, teniendo estos un impacto bajo.			X

		<b>El proveedor se puede convertir en competencia</b>	Al ser un sector ganadero, los campesinos pueden convertirse en los principales competidores, aprovechando la principal materia prima que es la leche, sin embargo, el poder de negociación con los proveedores es bajo, porque existen más productores de la materia prima.			X
		<b>Socios estratégicos</b>	Una de las mejores formas de trabajar con los productores de leche es formando socios, misma que se convierte en una alianza para recibir la materia prima, sin perjudicar el precio, por lo tanto, se considera un impacto bajo, debido a que, las negociaciones se consideran más efectivas con los proveedores.			X
<b>Amenaza de productos sustitutos</b>	Estos realizan una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera. Por ende, a veces la amenaza de un producto sustituto no es tan visible o directa cuando un sustituto ocupa un lugar en la industria (Porter, 2008).	<b>Cantidad de producto sustitutos</b>	En el caso de los lácteos existe una variedad de productos sustitutos, por ende, existe una alta amenaza de productos sustitutos.	X		
		<b>Precios relativos de los productos sustitutos</b>	El bajo precio de los productos sustitutos se convierte en una amenaza para la producción de yogurt griego, sin embargo, el sabor y textura es distinta.		X	
		<b>Aceptación de productos sustitutos</b>	Los productos sustitutos contienen variedad de sabores y con una mayor cantidad en gramos a un precio bajo, por lo tanto, existe una alta amenaza en que los productos sustitutos tengan aceptación por parte de los consumidores.	X		

Fuente: Autores de la investigación

En síntesis, con base al análisis de las 5 fuerzas de Porter, se determinó que existe un alto impacto dentro del mercado, para lo cual, es necesario establecer estrategias que permita competir con las fuerzas competitivas que se encuentran en el entorno que este opera.

Para el análisis del microentorno se elaboró la matriz FODA.

## FODA

Mediante el análisis del FODA se podrá evaluar el entorno externo e interno del negocio, con la finalidad de detectar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

**Tabla 4.18. Matriz FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal profesional y capacitado</li> <li>• Producto saludable</li> <li>• Precio accesible</li> <li>• Proveedores cercanos al lugar de producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de expandirse a nuevos mercados a nivel nacional</li> <li>• Alianzas con proveedores</li> <li>• Obtener certificación ISO 9001</li> <li>• Incremento de la demanda</li> <li>• Crédito para emprendimientos</li> <li>• Fidelización de los clientes</li> <li>• Generar nuevos empleos</li> <li>• Publicidad en medios virtuales</li> <li>• Aumento poblacional</li> <li>• La digitalización</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La marca no está posicionada en la mente de los consumidores.</li> <li>• Línea de productos limitadas en relación con la competencia</li> <li>• Poco personal</li> <li>• Ausencia de un plan de negocios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia de grandes empresas</li> <li>• Fenómenos naturales</li> <li>• La pandemia</li> <li>• Inestabilidad política</li> <li>• Aumento de precio de la materia prima o algún componente del producto</li> <li>• Ingreso de nuevos competidores</li> <li>• Productos sustitutos</li> <li>• Aumento de la canasta básica</li> <li>• Disminución del PIB</li> <li>• Situación económica actual genera incertidumbre para la inversión</li> </ul>

Fuente: Autores de la investigación

## Fortalezas

Entre las principales fortalezas del yogurt griego natural, se encuentran la cercanía que mantiene con los proveedores de la materia prima, aspecto que juega un papel importante de éxito en el negocio al asegurar la obtención tanto de la materia prima como del resto de materiales requeridos en el proceso de elaboración del producto. Según Portal, 2011 citado por Álvarez, Nevarez, Sisalema, y Ramos (2020), se debe cuidar y mantener sólo el inventario pertinente para cubrir las necesidades y mantener un coeficiente de seguridad razonable, todo esto con el objetivo de no caer en costos de almacenamiento

que están constituidos por el interés sobre la inversión, la obsolescencia y los costos de espacio.

Contar con un personal profesional y capacitado se ha convertido en una excelente arma, permitiéndole al negocio atender la demanda y cumplir con las necesidades de los clientes, al brindar un producto de calidad, con una atención agradable y un crecimiento continuo. Cabe señalar lo siguiente, independientemente del tipo y tamaño de la empresa, el recurso humano es el encargado de realizar gran parte de las actividades empresariales, por lo tanto, se vuelve indispensable su permanente preparación y capacitación.

Al igual que las dos anteriores, ser un producto saludable se suma a la lista de las fortalezas expuestas. En la actualidad el problema ya no recae tanto en la desnutrición sino en la mala nutrición que las personas desarrollan lamentablemente por los hábitos vago de comer lo más fácil, lo que más les gusta o lo que más rápido se encuentra en el mercado, razón por la cual hoy en día los índices de enfermedades y mortalidad son altos, pues así lo menciona Anglo (2019) en su artículo "*Riesgos dietéticos y alimentos ultraprocesados*". Como alternativa de solución a este tipo de problemas, el presente producto es idóneo para las personas que buscan consumir algo rico, nutritivo y saludable.

### **Debilidades**

Una de las mayores debilidades que tiene el producto es que la marca no se encuentra posicionada en la mente de los consumidores. Tal como lo afirma Córdova (2019), el posicionamiento es importante porque hoy en día existen muchas empresas, productos, servicios en las cuales al consumidor se le presenta una gama de opciones para escoger. Entonces, al existir ausencia de éste y no competir diariamente con las demás empresas para tener participación en la mente de los consumidores, estas toman la batuta y se apoderan del mercado.

### **Oportunidad**

Entre las oportunidades significativas que tiene a futuro el yogurt griego natural está la obtención de certificación ISO 9001, la cual proporcionará en la empresa

una estructuración y mejora en sus procesos, evidenciándose en el aporte de productos de calidad y en la satisfacción de los clientes (Parra, Ossa, y Ruiz, 2021). Por otro lado, con la meta de crecer y hacer que el producto llegue a otros lugares, se evalúa la posibilidad de expandirse a nuevos mercados a nivel nacional.

### **Amenazas**

Al igual que las oportunidades, las amenazas se consideran factores externos, con la diferencia de que estas influyen negativamente en el desarrollo del negocio, entre las principales amenazas que atentan sobre el producto se encuentra la competencia de grandes empresas, las cuales, al tener más tiempo en el mercado, cuentan con una marca posicionada en la mente de los consumidores y hace que tome ventaja en relación con la empresa que oferta el yogurt griego natural.

## ESTRATEGIAS FODA

Tabla 4.19. Matriz estrategias FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>MATRIZ FODA: YOGURT GRIEGO NATURAL</b>	F1. Personal profesional y capacitado F2. Producto saludable F3. Precio accesible F4. Proveedores cercanos al lugar de producción	D1. La marca no está posicionada en la mente de los consumidores. D2. Poco personal D3.. Ausencia de un plan de negocios
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>F2:O3</b> Crear productos saludables con procesos de calidad que le permitan obtener la certificación ISO 9001 para la correcta producción y adecuado funcionamiento del negocio. <b>F3:O4.</b> Establecer precios accesibles al bolsillo de los clientes para incrementar la demanda del producto. <b>F4:O2.</b> Incentivar a los proveedores para la creación de alianzas que aporten al crecimiento empresarial.	<b>D3:O7.</b> Generar nuevas plazas de empleos para satisfacer el incremento de la demanda. <b>O6:D1.</b> Lograr la fidelización de los clientes para posicionar la marca en la mente de los consumidores. <b>O8:D1.</b> Desarrollar estrategias de marketing digital para facilitar la publicidad y el posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores.
<b>AMENAZAS</b>	<b>F1:A1:</b> Innovar constantemente en sabores y envase del producto para diferenciarse de la competencia. <b>F1:A3:</b> Elaborar un plan de bioseguridad para evitar el contagio de los empleados, y a su vez que prevalezca la calidad del producto. <b>F4:A5:</b> Hacer convenios con proveedores para mantener estabilidad en el precio de la materia prima.	<b>D4:A2.</b> Desarrollar estrategias de prevención ante la presencia de desastres naturales. <b>D6:A1.</b> Elaborar un plan de negocio para ser más competitivo. <b>D2:A7.</b> Elaborar un plan estratégico para posicionar la marca en la mente del consumidor y evitar la deslealtad con los productos sustitutos.

Fuente: Autores de la investigación

Una vez obtenido los datos de la matriz FODA, con el objetivo de usar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades, utilizar las fortalezas para minimizar las amenazas, reducir las debilidades aprovechando las oportunidades y por último minimizar las debilidades, con el fin de evitar amenazas, se procedió a realizar la matriz de las estrategias del FODA

## **DISCUSIÓN**

Con base en estudios de mercados realizados anteriormente y que han estado relacionados de forma directa con el yogurt griego, se ha demostrado según Pilco y Ruiz, (2015) y Bahamondes y Benavides (2012) que este tipo de estudios permite obtener información sobre el segmento y el nicho al que se desea persuadir, e incluso permite conocer el nivel de rentabilidad que tendrá el proyecto.

Según Montaña y Téllez (2018) en el caso de la investigación “Plan de negocios para la producción y comercialización del yogurt griego a base de café dirigido a consumidores en la ciudad de Valledupar”, gracias al estudio de mercado realizado, se logró obtener resultados positivos que aseguran que lanzar el producto al mercado será un negocio sumamente viable, con proyecciones de venta positivas y utilidades respecto a los costos de inversión. Así mismo, en el caso del proyecto denominado “Estudio de pre-factibilidad de nueva línea de negocio yogurt griego y acompañamiento” y en la investigación realizada en Gonzanamalac Cía. Ltda, los autores Bonilla, Quinayas, Vento, y Diaz (2019) y Granda (2012) mencionan el aporte que ha tenido aplicar este tipo de metodología debido a la facilidad que brinda para conocer la aceptación del producto por parte de los consumidores. Sin embargo, en el segundo caso, esta actividad permitió determinar que la ausencia de un plan de negocios en una empresa incide en el crecimiento y posicionamiento de productos. Por lo tanto, al no conocer al mercado, la posibilidad de generar utilidades disminuye.

Tomando como referencia los estudios y autores previamente mencionados, se destaca el beneficio generado a partir de la realización del estudio de mercado en el presente proyecto, mismo que a través de sus diferentes instrumentos y técnicas facilitó la obtención de información acerca de los consumidores potenciales del

yogurt griego natural, de los gustos que se encuentran actualmente vigente y de la gran aceptación que tiene el producto en el mercado.

Las percepciones y a su vez las señales que manifiestan los factores que rodean al entorno o también conocidos como factores externos son de suma importante para la organización, por lo tanto, Zapata, Mirabal, y Canet (2015), Coello y Pico (2018) y Ramirez (2016) concuerdan en que independientemente de la forma en la que actúen estos elementos, de una u otro forma afectarán a la organización. Por lo tanto, se requiere de herramientas que faciliten la evaluación del medio externo y de la implementación de estrategias para permanecer en el mercado cumpliendo con cada uno de los requisitos necesarios, pero sobre todo satisfaciendo a los clientes.

Por otro lado, Suárez, Parra, y Herrera (2013) y Baena (2019) mencionan que, las empresas deben estar preparadas para enfrentar los retos que imponen fuerzas externas presentes, sin embargo, autores como Graterol, Graterol, y Kunath (2011) y Salazar y Medina (2017) discrepan con autores anteriormente mencionados y afirman que, antes de realizar este tipo de análisis e indagar sobre los cambios en el entorno, es primordial conocer a fondo las capacidades que tiene la misma y de esta manera aprovechar las oportunidades y habilidades para enfrentar cada una de las amenazas que trae consigo el tiempo.

En términos tanto teóricos como numéricos el plan de negocio es viable y a la vez rentable, afirmaciones que se evidencian en el cálculo de la TIR, el VAN y el índice de rentabilidad. Es importante mencionar que los presentes indicadores han sido utilizados en diferentes proyectos de investigación, uno de ellos es el *PLAN DE NEGOCIO PARA UN LABORATORIO DE LARVICULTURA DE CAMARÓN (Litopenaeus vannamei) EN AGUA DULCE EN LA ESPAM MFL - EP* de Párraga y Torres (2019), proyecto en el cual se realizaron los respectivos cálculos y de los cuales se obtuvieron datos que revelan la diferencia existente entre el dinero que ingresa a la empresa y la cantidad que se invierte en un mismo producto para ver si realmente puede dar beneficios a la organización.

Cabe recalcar que este tipo de actividades son llevadas a cabo con el objetivo de conocer la situación de la empresa y a su vez las circunstancias en las cuales se

va a competir. Un dato relevante es que este tipo de trabajos como lo son los planes de negocios no aseguran el éxito, pero sí nos muestra un prototipo de lo que será el comportamiento del negocio y su desenvolvimiento en el mercado. (Zhingre, Erazo, Narváez, y Moreno, 2020)

## **Fase 2: Elaborar un estudio técnico, operativo y organizacional para la puesta en marcha de la empresa**

### **➤ Determinación de los procesos de producción**

Para determinar el proceso de producción del yogurt griego natural se deben conocer los siguientes aspectos:

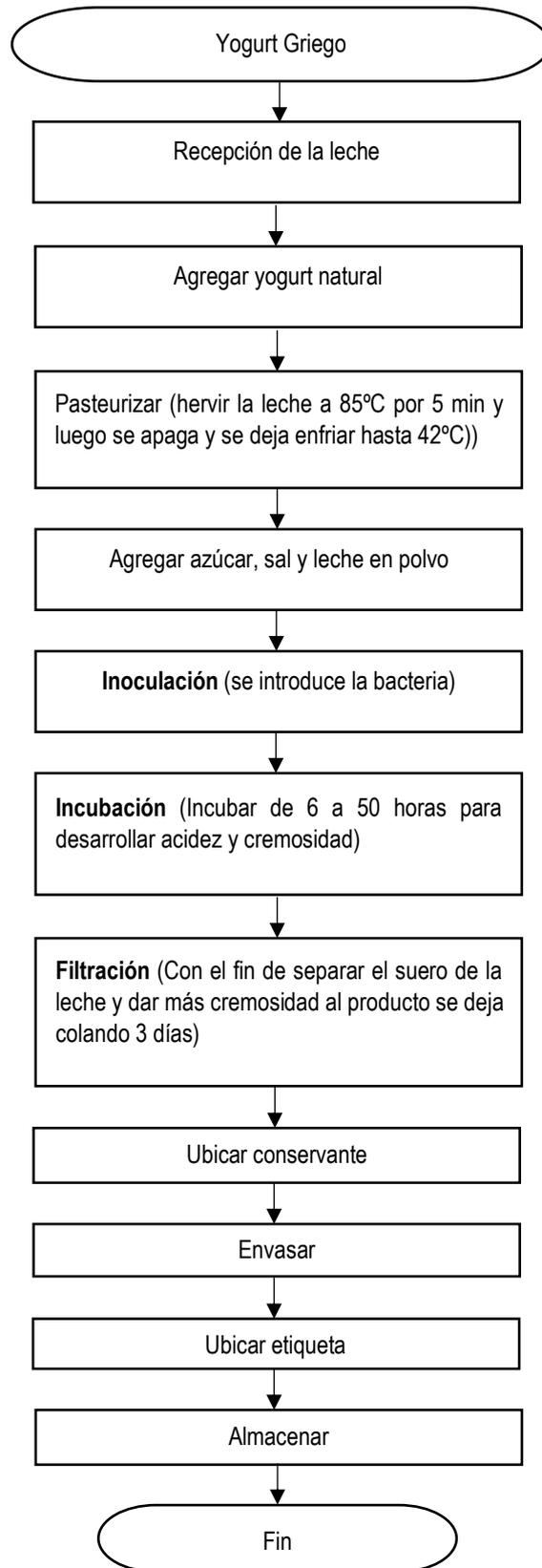
#### **Proceso de elaboración del yogurt griego**

- Recepción de la leche
- Inspección de la leche
- Agregar yogurt natural
- Pasteurizar la leche (calentarla hasta 85°, para que no pierda sus componentes y nutrientes(bacterias), por un tiempo de 5 min)
- Agregar el azúcar y la sal
- Agregar leche en polvo
- Se apaga y se deja enfriar hasta que llegue a 42°
- Se inoculan las bacterias para formar el yogurt
- Dejar reposar entre 6-50 horas (dependiendo de la consistencia y requerimientos que se deseen)
- Cernir el yogurt para desuerarlo durante 3 días
- A medida que pasan los días se revuelve para que la consistencia sea homogénea

- Ubicar el conservante
- Envasar
- Ubicar etiqueta
- Almacenamiento

### **Diagrama de flujo**

Con base al proceso de elaboración del yogurt griego, en la siguiente ilustración se detalla el diagrama de flujo con cada una de las fases que intervienen para obtener el producto final.



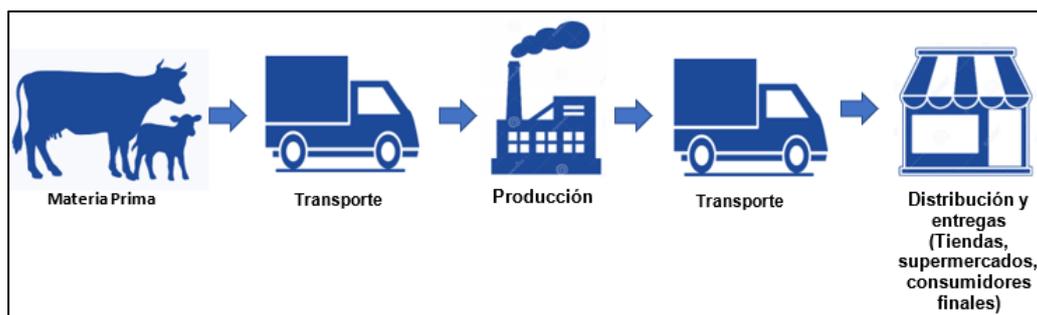
**Ilustración 4.5.** Ubicación de la empresa  
**Fuente:** Autores de la investigación

## Cadena de valor

Establecer y conocer la cadena de producción que tiene un determinado producto es de suma importancia ya que permite adquirir información sobre el proceso de transformación que requieren algunos insumos para obtener como resultados un producto final.

Para producir el yogurt griego natural se requiere de la siguiente cadena de producción:

- Proveedores de insumo (Materia Prima).
- Producción.
- Transporte y Logística.
- Distribución y entregas.
- Tiendas, supermercados, consumidor final (Agencia y sucursales).



**Ilustración 4.6.** Cadena de valor  
Fuente: Autores de la investigación

Tal como se observa en la **ilustración 4.5**, la materia prima se hace presente en el primer eslabón, misma que es transportada por parte de los proveedores hasta las instalaciones en donde ocurre el proceso de transformación, finalmente, el producto se traslada a los diferentes puntos de ventas, lugares a los cuales acuden los clientes para adquirir el producto.

➤ **Identificación del personal administrativo necesario**

**Balance de personal**

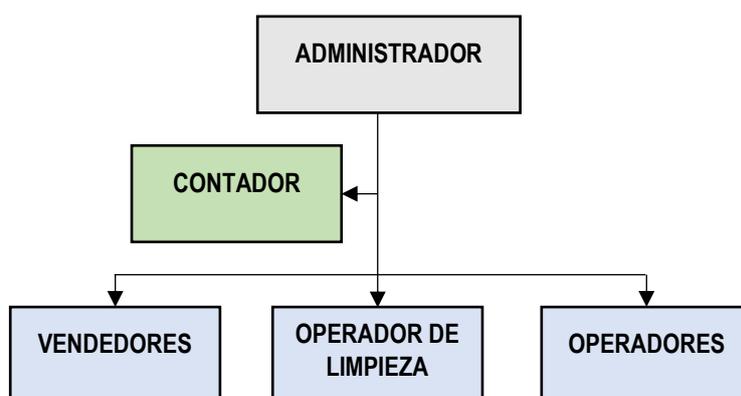
*Tabla 4.20. Nómina de personal*

<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>										
TIPO DE CARGO	Nro. DE PUESTO	MONTO MENSUAL DE TRABAJO	APORTE PERSONAL 9,45%	APORTE PATRONAL 11,15%	XIII SUELDO	XIV SUELDO	FONDO DE RESERVA 8,33%	MONTO MENSUAL TOTAL		
Administrador	1	\$ 1,200.00	\$ 113.40	\$ 133.80	\$ 100.00	\$ 35.42	\$ 99.96	\$ 1,455.78		
Vendedores	3	\$ 1,275.00	\$ 120.49	\$ 142.16	\$ 106.25	\$ 35.42	\$ 106.21	\$ 1,544.55		
Contador	1	\$ 700.00	\$ 66.15	\$ 78.05	\$ 58.33	\$ 35.42	\$ 58.31	\$ 863.96		
Limpieza	1	\$ 425.00	\$ 40.16	\$ 47.39	\$ 35.42	\$ 35.42	\$ 35.40	\$ 538.46		
<b>TOTAL ADMINISTRATIVOS</b>			<b>\$ 340.20</b>	<b>\$ 401.40</b>	<b>\$ 300.00</b>	<b>\$ 141.67</b>	<b>\$ 299.88</b>	<b>\$ 4,402.75</b>		
							PRODUCCIÓN VENDIDAS AL MES	75,630	\$ 0.06	
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>										
TIPO DE CARGO	Nro. DE PUESTO	MONTO MENSUAL DE TRABAJO	APORTE PERSONAL 9,45%	APORTE PATRONAL 11,15%	XIII SUELDO	XIV SUELDO	FONDO DE RESERVA 8,33%	MONTO MENSUAL TOTAL		
Operador 1	1	\$ 425.00	\$ 40.16	\$ 47.39	\$ 35.42	\$ 35.42	\$ 35.40	\$ 538.46		
Operador 2	1	\$ 425.00	\$ 40.16	\$ 47.39	\$ 35.42	\$ 35.42	\$ 35.40	\$ 538.46		
Operador 3	1	\$ 425.00	\$ 40.16	\$ 47.39	\$ 35.42	\$ 35.42	\$ 35.40	\$ 538.46		
<b>TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA</b>			<b>\$ 120.49</b>	<b>\$ 142.16</b>	<b>\$ 106.25</b>	<b>\$ 106.25</b>	<b>\$ 106.21</b>	<b>\$ 1,615.38</b>		
							PRODUCCIÓN VENDIDAS AL MES	75,630	\$ 0.02	

Fuente: Autores de la investigación

## Organigrama

Para la administración del negocio de yogurt griego natural se emplea el modelo de gestión vertical que configura la estructura organizativa a partir de las funciones. Misma que se basa en la jerarquía para desarrollar la distribución, considerando que se establecen relaciones entre los departamentos de forma escalonada, puesto que, esta parte de un puesto con mayor autoridad y se establecen vínculos con otros sectores organizacionales.



**Figura 4.2.** Organigrama  
Fuente: Autores de la investigación

En las siguientes tablas se detallan cada uno de los puestos de trabajo con su respectiva función.

**Tabla 4.21.** Perfil de trabajo del administrador

PERFIL	
<b>Objetivo:</b>	Planificar estrategias para racionalizar y mejorar las operaciones del negocio.
<b>Puesto:</b>	Administrador
<b>Nivel Académico:</b>	Tercer nivel
<b>Áreas de conocimiento:</b>	Administrativa, negocios, contable.
<b>Funciones:</b>	Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y conducir el trabajo de la empresa, además, contratar al personal adecuado; pago de tipo de bienes, servicio y de nómina; estar pendiente en los procesos de producción.
<b>Experiencia:</b>	Mínimo haberse desempeñado 2 años en el mismo puesto de trabajo o al menos tener 3 años de experiencia de haber desempeñado actividades relacionadas a las áreas de conocimiento en puestos similares.
1. <b>Equipamiento básico, técnico, organizativo y tecnológicos.</b>	Una computadora, impresora, silla, escritorio, baño, dispensador de agua, aire acondicionado, teléfono.
2. <b>Condiciones ambientales y de seguridad e higiene del trabajo</b>	Ambiente cómodo y equipos de trabajo necesarios para llevar a cabo sus funciones en el puesto.

Fuente: Autores de la investigación

Al ser un negocio pequeño, solo es necesario un administrador, este debe ser el encargado de organizar, dirigir y controlar los procesos que llevan a cabo dentro del negocio, además, debe tener conocimientos en marketing, ventas, producción y finanzas.

**Tabla 4.22.** Perfil de trabajo del contador

<b>PERFIL</b>	
<b>Objetivo:</b>	Contribuir con los servicios profesionales para coordinar, registrar y aplicar los recursos financieros.
<b>Puesto:</b>	Contador
<b>Nivel Académico:</b>	Tercer nivel o egresado universitario
<b>Áreas de conocimiento:</b>	Contabilidad, finanzas.
<b>Funciones:</b>	Documentar los cobros y pagos para elaborar la contabilidad; declarar en el SRI; finanzas; presentar informe al administrador.
<b>Experiencia:</b>	Mínimo haberse desempeñado 1 año en el mismo puesto de trabajo o al menos tener experiencia de haber desempeñado actividades relacionadas a las áreas de conocimiento en puestos similares.
1. <b>Equipamiento básico, técnico, organizativo y tecnológicos.</b>	Una computadora, silla, escritorio, baño, dispensador de agua, aire acondicionado, teléfono.
2. <b>Condiciones ambientales y de seguridad e higiene del trabajo</b>	Ambiente cómodo y equipos de trabajo necesarios para llevar a cabo sus funciones en el puesto.

**Fuente:** Autores de la investigación

Es importante que el negocio cuente con un contador, puesto que, este será el encargado de llevar a cabo los registros contables de la empresa, siendo esta la principal función, además de las establecidas en la tabla anterior.

**Tabla 4.23.** Perfil de trabajo del vendedor

<b>PERFIL</b>	
<b>Objetivo:</b>	Establecer un nexo entre los clientes y el negocio.
<b>Puesto:</b>	Vendedor
<b>Nivel Académico:</b>	Tercer nivel o egresado universitario
<b>Áreas de conocimiento:</b>	Ventas, marketing.
<b>Funciones:</b>	Recolectar base de datos de clientes, distribuir el producto.
<b>Experiencia:</b>	Mínimo haberse desempeñado 1 año en el mismo puesto de trabajo o al menos tener experiencia de haber desempeñado actividades relacionadas a las áreas de conocimiento en puestos similares.

**Fuente:** Autores de la investigación

Los vendedores serán fundamentales para obtener nueva base de clientes y distribuir el producto, cabe recalcar que, los vendedores ganarán comisiones al momento de distribuir el yogurt griego.

Tabla 4.24. Perfil de trabajo del operador de producción

PERFIL	
<b>Objetivo:</b>	Contribuir con los servicios profesionales para coordinar, registrar y aplicar los recursos financieros.
<b>Puesto:</b>	Operador
<b>Nivel Académico:</b>	Tercer nivel, egresado universitario o haber realizado cursos de elaboración de productos lácteos.
<b>Áreas de conocimiento:</b>	Agroindustria, elaboración de productos lácteos.
<b>Funciones:</b>	Recibir materia prima, manejo de maquinaria, almacenamiento el producto final.
<b>Experiencia:</b>	Tener conocimiento en producción de lácteos.

Fuente: Autores de la investigación

Los operadores de producción son los encargados de que los procesos de elaboración del yogurt griego sea el correcto para obtener un producto de calidad.

Tabla 4.25. Perfil de trabajo del operador de limpieza

PERFIL	
<b>Objetivo:</b>	Proporcionar un ambiente limpio, seguro y ordenado.
<b>Puesto:</b>	Operador de limpieza
<b>Nivel Académico:</b>	Educación básica o bachiller
<b>Áreas de conocimiento:</b>	Ninguno
<b>Funciones:</b>	Limpieza del área de producción y administrativa.
<b>Experiencia:</b>	Ninguno

Fuente: Autores de la investigación

## Gastos administrativos

Los gastos administrativos son erogaciones que necesita el negocio para funcionar, teniendo en cuenta que, estos no se pueden vincular directamente con la actividad económica de la empresa, más bien, estos permiten que la organización tenga una dirección y administración adecuada para lograr los objetivos.

Tabla 4.26. Gastos de administración

TIPO DE GASTO	MONTO MENSUAL	TOTAL DE OTROS GASTOS
<b>SUELDOS MANO DE OBRA INDIRECTA</b>	<b>\$ 4,402.75</b>	
Alquiler	\$ 500.00	
Mantenimiento de equipos	\$ 200.00	
Útiles de oficina	\$ 22.14	\$ 927.14
Servicios básicos (agua, luz, tel., internet)	\$ 180.00	
Artículos de limpieza	\$ 25.00	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5,329.89</b>	
<b>Total, gastos de administración</b>		<b>\$ 5,329.89</b>
<b>PRODUCCIÓN VENDIDAS AL MES</b>		<b>75,630</b>
<b>Cantidad a sumar en cada unidad producida</b>		<b>\$ 0.07</b>

Fuente: Autores de la investigación

## Gastos intangibles

Los gastos intangibles son todos aquellos que forman parte en el posicionamiento de un negocio, en la siguiente tabla se podrá observar los gastos de organización.

**Tabla 4.27. Gastos intangibles**

Gasto de organización		
Estudios preliminares	\$	800.00
Asesoría	\$	200.00
Gasto de instalación	\$	200.00
Búsqueda y selección de personal	\$	100.00
Gastos imprevistos	\$	100.00
<b>TOTAL DE GASTOS INTANGIBLES</b>	<b>\$</b>	<b>1,400.00</b>

Fuente: Autores de la investigación

## Gasto de comercialización

Los gastos de comercialización son aquellos que posibilita el proceso de venta del yogurt griego natural hacia el mercado de la zona sur de Manabí.

**Tabla 4.28. Gastos de comercialización**

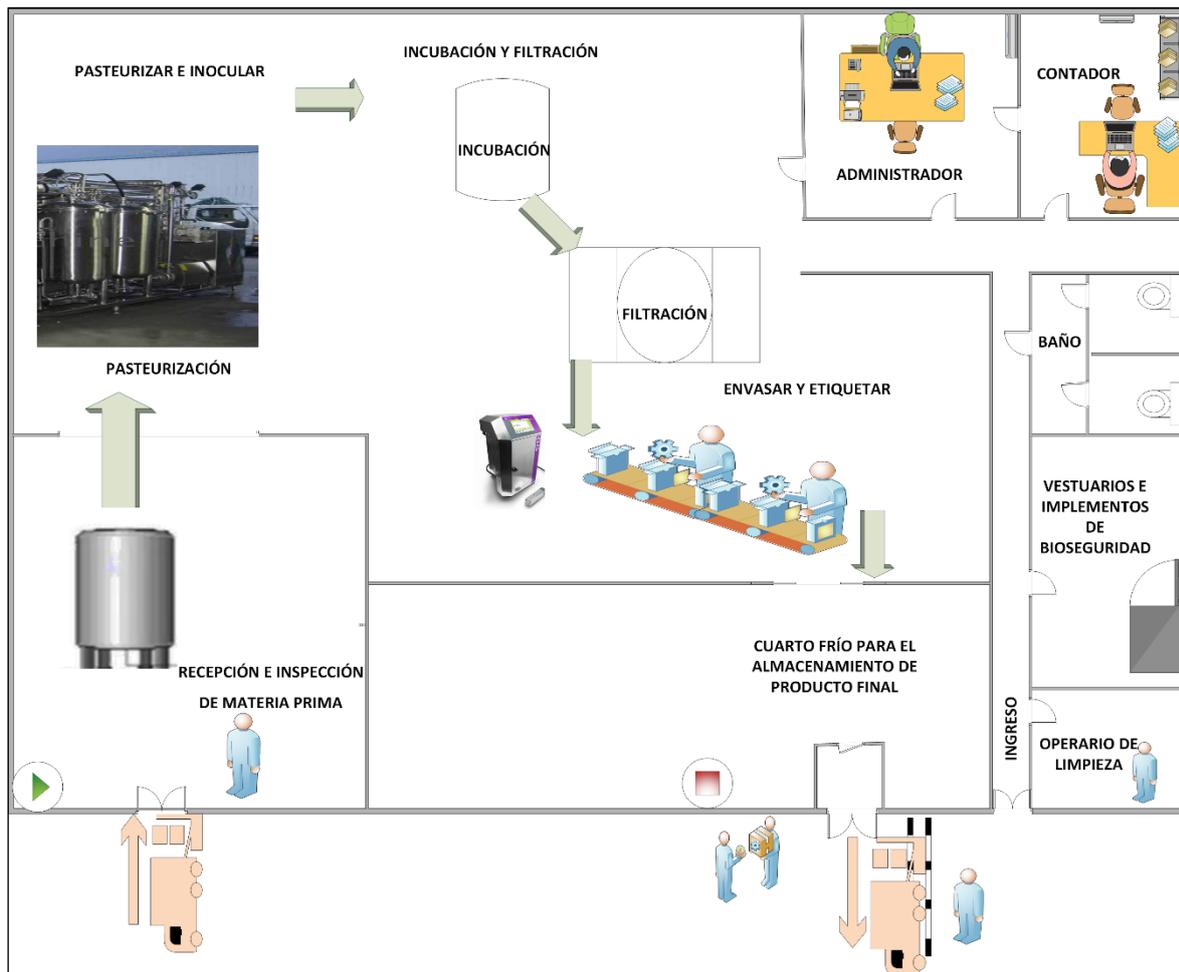
TIPO DE GASTO	MONTO MENSUAL
Distribución (combustible, servicio técnico)	\$ 500.00
Promoción publicidad (redes sociales; pantalla led)	\$ 200.00
Materiales de empaque	\$ 100.00
Afiches	\$ 200.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,000.00</b>
<b>PRODUCCIÓN VENDIDAS AL MES</b>	<b>75,630</b>
<b>Cantidad a sumar en cada unidad producida</b>	<b>\$ 0,01</b>

Fuente: Autores de la investigación

### ➤ Especificación de la infraestructura o distribución de la planta

Por medio del estudio técnico operativo y organizacional se determinó que, como planta y proyecto cuentan con un espacio reducido, limitado personal y pocos materiales para llevar a cabo los procesos, y de acuerdo con la demanda proyectada es necesario tener un espacio más amplio para procesar el yogurt griego natural. Por ende, la planta que se va a alquilar debe contar aproximadamente con 20 metros cuadrados, misma que permitirá realizar adecuadamente las actividades tanto de producción como administrativa. En la ilustración 4.7 se puede observar la distribución de la planta detalladamente.

## Planta



**Ilustración 4.7. Planta**  
**Fuente:** Autores de la investigación

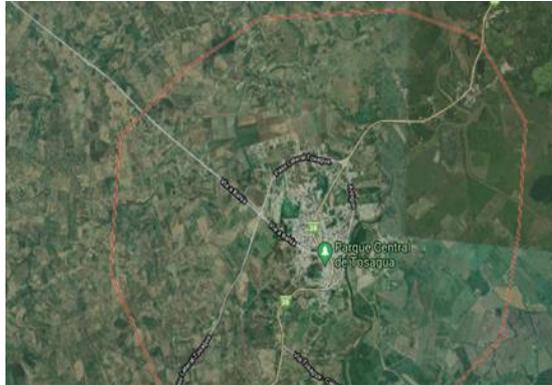
La infraestructura cuenta con una entrada para ingresar la materia prima misma que tiene su propia bodega de recepción, asimismo, dentro del diseño poseen el área de producción y un cuarto frío para almacenar el yogurt griego.

Por otro lado, cuenta con un cuarto de vestimenta, baños y un pasillo para ingreso del personal que labora en la empresa. Cabe indicar que el 85% de la planta es para uso total de la producción, mientras que, el 15% es para uso administrativo, operador de limpieza, vestuarios y baños.

### A nivel macro o macrolocalización

Mediante este sistema se puede ubicar el país, región, estado o departamento donde estará ubicada la empresa y sus áreas de influencia.

Es importante aprovechar la materia prima de nuestro entorno, para fomentar el emprendimiento nacional, por ende, el país en el que tendrá lugar la elaboración del yogurt griego es Ecuador, específicamente en la provincia de Manabí, misma que pertenece a la región Costa.



**Ilustración 4.8.** Ubicación de la empresa  
Fuente: Google maps

### **A nivel micro o microlocalización**

Permite analizar en forma específica el área de influencia de la empresa, teniendo en cuenta la ciudad, el barrio o sector y la dirección de esta, adicionalmente se puede analizar los factores locales que le permitirán evaluar su capacidad de éxito o de fracaso.

Específicamente la planta procesadora estará ubicada en el Cantón Tosagua, en la calle el Recreo. Entre los principales factores que han determinado esta ubicación son: la facilidad para adquirir la materia prima principal, dado que el proveedor de esta se encuentra al lado de la planta, cabe recalcar que, la planta es alquilada, sin embargo, de acuerdo con la producción proyectada se propone alquilar un local más amplio, este puede ser allí mismo, puesto que el dueño de la planta cuenta con más espacio.



Ilustración 4.9. Ubicación Local  
Fuente: Los autores

### ➤ Adquisición de equipos, maquinarias y tecnología para la inversión en la planta

#### Balance de equipos de oficina

El negocio no cuenta con los equipos necesarios para desarrollar las actividades, por ende, en la **tabla 4.29** se detallan aquellos equipos de oficina que se deben adquirir.

Tabla 4.29. Balance de equipos de oficina

EQUIPOS DE OFICINA	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	FUENTE
Equipo de seguridad	Unidad	2	\$ 38.98	\$ 77.96	(Mercado libre, s.f.)
Computadora	Unidad	2	\$ 600.00	\$ 1,200.00	(Mercado libre, s.f.)
Impresora	Unidad	1	\$ 250.00	\$ 250.00	(Mercado libre, s.f.)
Teléfono	Unidad	1	\$ 25.00	\$ 25.00	(Mercado libre, s.f.)
Silla de oficina	Unidad	4	\$ 63.00	\$ 252.00	(Mercado libre, s.f.)
Escritorio	Unidad	2	\$ 100.00	\$ 200.00	(Mercado libre, s.f.)
Aire acondicionado	Unidad	5	\$ 235.00	\$ 1,175.00	(Mercado libre, s.f.)
Grapadora	Unidad	2	\$ 1.00	\$ 2.00	(Mercado libre, s.f.)
Perforadora	Unidad	2	\$ 1.96	\$ 3.92	(Mercado libre, s.f.)
Dispensador de agua	Unidad	3	\$ 30.00	\$ 90.00	(Mercado libre, s.f.)
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 3,275.88</b>	

Fuente: Autores de la investigación

#### Balance de materiales y equipos industriales

El negocio elaboraba yogurt griego de manera artesanal, sin embargo, de acuerdo con las ventas proyectadas resulta más necesario procesar de manera industrial, por ende, es necesario adquirir y adicionar materiales y equipos industriales.

Tabla 4.30. Balance de materiales y equipos industriales

MATERIALES EQUIPOS	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSO TOTAL	FUENTE
Pasteurizadora de leche	Unidad	1	\$ 3.980.00	\$ 3,980.00	(Mercado libre, s.f.)
Incubadora	Unidad	1	\$ 1.000.00	\$ 1,000.00	(Alibaba, s.f.)
Tanque enfriador de leche (1450 lt)	Unidad	1	\$ 10.500.00	\$ 10,500.00	(Compra, s.f.)
Gas	Unidad	1	\$ 50.00	\$ 50.00	(Mercado libre, s.f.)
Cocina industrial	Unidad	1	\$ 103.00	\$ 103.00	(Mercado libre, s.f.)
Ollas	Unidad	2	\$ 85.00	\$ 170.00	(Mercado libre, s.f.)
Cedazo	Unidad	1	\$ 4.50	\$ 4.50	(Mercado libre, s.f.)
Cucharas	Unidad	5	\$ 0.50	\$ 2.50	(Mercado libre, s.f.)
Cucharones	Unidad	2	\$ 6.00	\$ 12.00	(Mercado libre, s.f.)
Batidora	Unidad	1	\$ 10.00	\$ 10.00	(Mercado libre, s.f.)
Termómetro	Unidad	1	\$ 4.00	\$ 4.00	(Mercado libre, s.f.)
Codificadora	Unidad	1	\$ 327.44	\$ 327.44	(Mercado libre, s.f.)
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 16,163.44</b>	

Fuente: Autores de la investigación

### Balance de transporte

De acuerdo con la proyección demandada, es importante adquirir un camión para la distribución del producto, así mismo, se debe realizar la compra de una camioneta para uso administrativo.

Cabe indicar que el precio se tomó como base a la marca Chevrolet, en la siguiente tabla se podrá observar los precios detallados.

Tabla 4.31. Vehículo para la distribución del producto y para uso administrativo

VEHÍCULOS	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	FUENTE
Camión	Unidad	1	\$ 30,620.00	\$ 30,620.00	(Chevrolet, 2022)
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 30,620.00</b>	

Fuente: Autores de la investigación

### Depreciación

Tabla 4.32. Depreciación

ACTIVOS FIJOS	PRECIO	VALOR DE RESCATE	TASA DE DEPRECIACIÓN	TIEMPO VIDA ÚTIL	DEP. ANUAL	DEP. MENSUAL
Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles	\$ 17,537.44	\$ 1,753.74	10%	10	\$ 1,578.37	\$ 131.53
Vehículo, equipos de transporte	\$ 30,620.00	\$ 6,124.00	20%	5	\$ 4,899.20	\$ 408.27
Equipos de cómputo y software	\$ 1,450.00	\$ 483.29	33.33%	3	\$ 322.24	\$ 26.85
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 9,607.44</b>	<b>\$ 8,361.03</b>				<b>\$ 566.65</b>
<b>PRODUCCIÓN VENDIDAS AL MES</b>						<b>75,630</b>

Cantidad a sumar en cada unidad producida	\$	0,01
---	----	------

Fuente: Autores de la investigación

### Balance de materia prima e insumo

La materia prima que se necesita para posicionar el producto en la zona sur de Manabí va de acuerdo con la aceptabilidad de los encuestados y la cantidad que produce en la actualidad, entonces mensualmente se producirá 75,630 unidades.

Los costos de la materia prima son referencias de los precios que se encuentran establecidos actualmente en el mercado local.

En la siguiente tabla se detalla los principales insumos para poder obtener la nata de la leche o también conocida como la madre, misma que servirá como base para producir cada yogurt griego natural.

Tabla 4.33. Balance de materia prima e insumo

INSUMO	UNIDAD	CANTIDAD MENSUAL	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Leche	Litro	9453.77	\$ 0,60	\$ 5,672.26
Yogurt	Litro	1303.97	\$ 3,25	\$ 4,237.90
Leche en polvo	Gramos	173862.49	\$ 0,01	\$ 1,738.62
Azúcar	Kilo	2607.94	\$ 0,88	\$ 2,281.95
Sal	Gramos	141989.15	\$ 0,001	\$ 141.99
Sorbato de Potasio	Gramos	13039.69	\$ 0,01	\$ 104.32
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 14,177.05</b>
<b>PRODUCCIÓN UNIDADES</b>	<b>75,630</b>	Cantidad a sumar en cada unidad producida		<b>\$ 0.19</b>

Fuente: Autores de la investigación

Los datos de la materia prima fueron proporcionados por el dueño del negocio, pero es importante destacar que, para producir un envase de yogurt griego de 100 gramos se necesita 0.125 litros de leche, en otras palabras, con un litro de leche entera se puede producir ochos unidades.

### Balance de costos de producción indirecto

Tabla 4.34. Balance de costo de producción indirecto

INSUMO	UNIDAD	CANTIDAD MENSUAL	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Recipiente de vidrio	Unidad	75,630	\$ 0.32	\$ 24,201.66
Etiqueta	Unidad	75,630	\$ 0.05	\$ 3,781.51
Gas	Unidad	2	\$ 3.00	\$ 6.00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 27,989.17</b>
<b>PRODUCCIÓN UNIDADES</b>	<b>77.988</b>	Cantidad a sumar en cada unidad producida		<b>\$ 0.37</b>

Fuente: Autores de la investigación

De la misma manera, el precio unitario de estos insumos fue proporcionado por el dueño del negocio.

### Balance de costos fijos y variables

Para un proyecto de inversión es fundamental conocer los costos fijos y costos variables, puesto que, estos factores influyen para la obtención del producto final (yogurt griego), en la **tabla 4.35** se puede observar detalladamente cada uno de los de estos costos.

**Tabla 4.35.** Balance de costos fijos y costos variables

Detalle	Costos Fijos	Costos Variables
Salarios: <b>Mano de obra DIRECTA</b>		\$ 1.615,38
Costos administrativos MOI	\$ 4.449,89	
Servicios básicos	\$ 180,00	
<b>Materia prima</b>		\$ 14.177,05
Reparaciones	\$ 200,00	
Costo de producción indirecto		\$ 27.989,17
Arriendo:	\$ 500,00	
<b>Transporte</b>		\$ 500,00
Publicidad	\$ 1.000,00	
Depreciación	\$ 566,65	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6.896,54</b>	<b>\$ 44.281.60</b>
	<b>CF Unitario \$ 0,09</b>	<b>CV Unitario \$ 0,59</b>

Fuente: Autores de la investigación

### Costos y gastos unificados

Una vez determinado los costos totales de cada uno de los balances que influyen en la elaboración de yogurt griego, se determinó el costo total de la inversión.

**Tabla 4.36.** Costos y gastos totales

BALANCE	COSTOS Y GASTOS
Balance de equipos de oficinas	\$ 3,275.88
Balance de equipo y materiales	\$ 16,163.44
Balance de personal ADM	\$ 4,402.75
Balance de materia prima e insumos	\$ 42,166.21
Balance de mano de obra directa	\$ 1,615.38
Balance de transporte	\$ 30620.00
Gastos intangibles	\$ 1,400.00
Gastos de comercialización	\$ 1,000.00
Depreciación	\$ 566.65
Otros gastos de ADM	\$ 927.14
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 102,137.45</b>

Fuente: Autores de la investigación

## ASPECTOS ORGANIZACIONALES

### Marca comercial

La marca es la identificación del negocio y del producto, puesto que, crear una identidad única añade valor y aporta confianza en la organización. Según Muñiz (2014), para estar bien posicionados en la mente del consumidor y en los líderes de opinión, la marca de la empresa debe disfrutar del mayor y mejor reconocimiento y posicionamiento en su mercado y sector.

La marca que identifica al yogurt griego es un isologo, mismo que se presenta en la siguiente imagen:



Ilustración 4.10. Logotipo  
Fuente: Julio Valarezo

Este se define como un isologo, porque el texto y el icono forman parte de un mismo elemento siendo esta la representación visual de la marca.

Es importante destacar que, este es el logotipo para el yogurt griego, pero se elabora bajo la patente de “Don Vala”. En lo que respecta a colores, estos se utilizaron acorde a las actividades, los cuales se detallan a continuación:

**Marrón:** Simboliza la tierra, define la zona rural en la cual está ubicada la mayor parte de granja, haciendo énfasis a la zona ganadera.

**Blanco:** Representa pureza, notificación, y eficiencia. Además, se identifica por el color de la crema del yogurt griego.

**Azul:** Está asociado con confiabilidad, calma, claridad y confianza.

La combinación de estos colores determina la atención del consumidor estimulando su cerebro y asociándolo con su actividad.

## **Objetivos estratégicos**

### **Corto plazo**

- Posicionar el yogurt griego natural en la zona sur de Manabí.
- Comercializar un producto saludable y de calidad.
- Mantener en constante capacitación a los empleados de la organización.

### **Largo Plazo**

- Incrementar la línea de productos derivados de los lácteos.
- Exportar el producto a nuevos mercados.
- Aumentar la infraestructura de la empresa.
- Mejorar la productividad con equipos multifuncionales.
- Posicionar el producto a nivel nacional.
- Incrementar las ventas en un 2% cada año.

Por otra parte, al no contar el negocio con misión, visión y valores que lo identifiquen como tal, se ha procedido a realizar la siguiente propuesta.

### **Misión**

Somos una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de yogurt griego de calidad, concediéndole el agrado de disfrutar de un producto rico y saludable a nuestros clientes.

### **Visión**

Incrementar y posicionar nuevas líneas de productos en los diferentes mercados existentes a nivel nacional, comprometidos con el medio ambiente y la sociedad.

### **Valores**

- **Respeto:** Indispensable en todos los ámbitos de la vida cotidiana y por qué no decir en el mundo laboral.
- **Honestidad:** Con el objetivo de cultivar la confianza en la organización y encaminar nuestros pasos hacia la dirección correcta.
- **Puntualidad:** Es indispensable en todas las actividades, procesos (internos y externos) y en cada una de las personas que conforman la empresa, punto clave para mejorar la productividad y reflejar una imagen de calidad hacia la sociedad.
- **Humildad:** Entre los compañeros de trabajo y con cada uno de los clientes se requiere de este valor, en primer lugar, porque debe ser parte de las cualidades humanas y en segundo para lograr la fidelización de los clientes en el caso de los negocios.
- **Empatía:** Con la finalidad de entender de una mejor forma a las personas y entablar buenas relaciones que ayuden a comprender las necesidades de los clientes. Cabe recalcar que en el interior de la institución también se vuelve necesario y mejorar el ambiente entre equipos de trabajo.
- **Transparencia:** Debe estar presente en cada movimiento de la compañía, teniendo en cuenta que es uno de los factores que permite como tal luchar contra la corrupción que no deja de estar presente en el mundo entero.
- **Calidad:** Es una de las bases de la empresa, puesto forma parte de su misión y objetivos a lograr.
- **Compromiso:** Se debe entregar al máximo el esfuerzo en cada una de las actividades que vayamos a desarrollar para lograr resultados exitosos.
- **Responsabilidad:** Fundamental para desarrollar un trabajo exitoso y de calidad.

## DISCUSIÓN

El estudio técnico se elaboró con base al porcentaje de la demanda objetivo que se propuso atender, con esos datos se pudo establecer cada una de las alternativas técnicas a considerarse en la elaboración del yogurt griego natural, para lo cual se analizaron los requerimientos de materia prima e insumo, equipamiento y materiales, personal necesario, proceso de producción, los costos y gastos para la inversión inicial y los aspectos organizacionales, en este caso se coincide con Duffus, Cuellar, y Escobar (2018) quien señala que “para la realización del estudio técnico se maneja la información del estudio de mercado relacionada a la demanda estimada para determinar la inversión en obra física”.

Asimismo, Camacho, Rodríguez, y Camacho (2019) mencionan que, mediante estudio técnico se puede reconocer posibles medios de elaboración del producto a partir de técnicas que aporten mayor valor agregado con tecnología y conocimiento. En este caso, para la elaboración del yogurt griego se necesita los equipamientos necesarios y el personal idóneo para la elaboración del producto, de la misma manera, se debe seleccionar la materia prima de calidad. Según el plan de negocios elaborado por Montaña y Téllez (2018) indica que, la selección de proveedores se determina mediante algunos factores o criterios de acuerdo con las necesidades del producto y la empresa. Como mínimo se deben consultar 4 proveedores para escoger entre ellos el que mejor cumpla con los requerimientos.

### **Fase 3: Desarrollar un análisis económico-financiero para la viabilidad del proyecto**

#### **➤ Realización de un plan de inversiones, clasificación y fuentes de financiamiento**

Con base a la información de los costos y gastos establecidos en el estudio técnico, se procederá a determinar y clasificar cada una de las características que forma parte de la inversión inicial.

Entonces, para conocer la inversión inicial del proyecto se debe partir de los costos y gastos que son necesarios para iniciar con el negocio.

## Gastos operativos

A continuación, se detallan los gastos operativos que influyen en la inversión inicial del negocio, mismos que serán evaluados con una tasa de crecimiento del 2% anual, a partir del año 2. Dentro de estos gastos se determinarán los gastos generales, administrativos, de ventas y financieros.

Tabla 4.37. Gastos operativos

Descripción	Gastos mensuales	Gastos anuales	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa de crecimiento anual de los costos			2%	2%	2%	2%
<b>GASTOS GENERALES</b>	\$ 680.00	\$ 8,160.00	\$ 8,323.20	\$ 8,489.66	\$ 8,659.46	\$ 8,832.65
Servicios básicos (internet, agua, luz y teléfono)	\$ 180.00	\$ 2,160.00	\$ 2,203.20	\$ 2,247.26	\$ 2,292.21	\$ 2,338.05
Alquiler de local	\$ 500.00	\$ 6,000.00	\$ 6,120.00	\$ 6,242.40	\$ 6,367.25	\$ 6,494.59
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	\$ 4,649.89	\$ 55,798.64	\$ 55,798.64	\$ 55,798.64	\$ 55,798.64	\$ 55,798.64
Personal Administrativos	\$ 4,449.89	\$ 53,398.64	\$ 53,398.64	\$ 53,398.64	\$ 53,398.64	\$ 53,398.64
Materiales de limpieza	\$ 25.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00
Mantenimiento	\$ 200.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00
Artículos de oficina	\$ 22.14	\$ 265.68	\$ 265.68	\$ 265.68	\$ 265.68	\$ 265.68
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	\$ 1,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,240.00	\$ 12,484.80	\$ 12,734.50	\$ 12,989.19
Publicidad y comercialización	\$ 1,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,240.00	\$ 12,484.80	\$ 12,734.50	\$ 12,989.19
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	\$ 443.68	\$ 8,422.91	\$ 6,516.60	\$ 4,378.11	\$ 1,979.15	\$ -
Intereses por préstamo	\$ 443.68	\$ 8,422.91	\$ 6,516.60	\$ 4,378.11	\$ 1,979.15	\$ -
<b>GASTO TOTAL DE OPERACIÓN</b>	\$ 6,773.57	\$ 84,381.55	\$ 82,878.44	\$ 81,151.22	\$ 9,171.75	\$ 77,620.47

Fuente: Autores de la investigación

## Gastos de producción

En la **tabla 4.38** se observa lo que cuesta producir cada envase de yogurt griego, considerando que para obtener aquellos datos es fundamental conocer los costos directos y costos indirectos.

Tabla 4.38. Costos de producción

Yogurt Griego	COSTOS DE PRODUCCIÓN							TOTAL
	COSTOS DIRECTOS		COSTOS INDIRECTOS			Gastos comercialización		
Mensual	Insumos	Mano de obra directa	Depreciación	Gastos financieros	Costos de producción indirectos		Gastos de administración	
	\$14,177.05	\$ 1,615.38	\$ 566.65	\$ 443.68	\$ 27,989.17	\$ 5,329.89	\$ 1,000.00	\$ 52,584.29

Por cada envase	\$	0.19	\$	0.02	\$	0.01	\$	0.01	\$	0.37	\$	0.07	\$	0.01	\$	<b>0.68</b>
-----------------	----	------	----	------	----	------	----	------	----	------	----	------	----	------	----	-------------

Fuente: Autores de la investigación

Como se pudo observar en la tabla anterior, 0.68 ctvs. cuesta producir cada envase de yogurt griego de 100 gramos.

### Inversión inicial y financiamiento

Con los datos obtenidos en el estudio técnico, se pudo determinar que, la inversión inicial para posicionar el producto en la zona sur de Manabí es de \$ 102,014.49, para lo cual, se dividieron en inversión fija y capital de trabajo, datos que se podrán observar en la siguiente tabla.

Tabla 4.39. Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL			
INVERSIONES	RUBROS DE INVERSIONES	DETALLE	COSTOS
Inversión Fija	Inversión Tangible	Materiales y equipos industriales	\$ 16,163.44
		Equipos de oficina	\$ 3,275.88
		Vehículo	\$ 30,620.00
	Inversión Intangible	Gasto de organización	\$ 1,400.00
Capital de Trabajo	Capital de Trabajo	Costos de Materia Prima	\$ 14,177.05
		Costos de producción indirecta	\$ 27,989.17
		Pagos de sueldos y salarios	\$ 6,018.13
		Gastos de Operación	\$ 2,370.82
TOTAL INVERSIÓN			
		DETALLE	TOTAL
		INVERSIÓN FIJA	\$ 51,459.32
		CAPITAL DE TRABAJO	\$ 50,555.17
		<b>TOTAL DE INVERSIÓN</b>	<b>\$ 102,014.49</b>

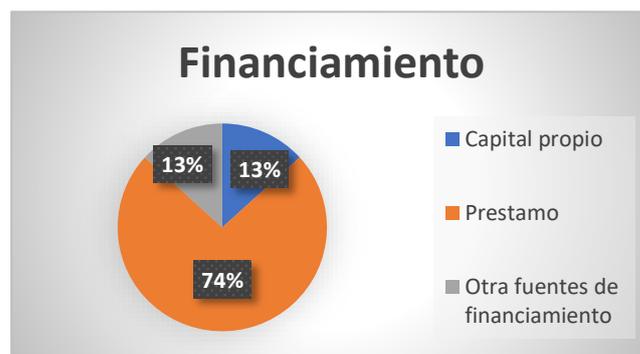
Fuente: Autores de la investigación

Al momento de efectuar un análisis financiero es sustancial considerar las alternativas de financiamiento (Valle, 2020). Por ende, una vez determinada la inversión inicial, se procedió a establecer el tipo de financiamiento.

Tabla 4.40. Financiamiento

Financiamiento	Monto	Aporte en Porcentaje
Total de inversión inicial a Financiar	\$ 102,014.49	
Capital propio	\$ 13,507.24	13%
Préstamo	\$ 75,000.00	74%
Otras fuentes de financiamiento	\$ 13,507.24	13%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 102,014.49</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autores de la investigación



**Gráfico 4.11.** Financiamiento  
Fuente: Autores de la investigación

Al momento de determinar la inversión, se estableció que se necesita financiamiento bancario, por lo tanto, se propone realizar un crédito del 74% de la inversión total. Mientras que el 13% será inversión de capital propio y el 13% restante se obtendrá de otra fuente de financiamiento, considerando que el inversionista tiene otros ingresos adicionales a esta actividad.

Para realizar el crédito, el pago se realiza mediante el sistema francés, con una tasa de interés del 11.83% anual y será semestralmente durante 4 años, cabe recalcar que, esta información se tomó como referencia a los créditos ofrecidos por el Banco Pichincha (2022).

Datos para pagos de préstamo	
Préstamo	\$ 75,000.00
Tasa Efectiva Anual	11.83%
Años	4
Frecuencia	2
Periodos (Semestral)	8
Cuota nivelada	\$ 12,037.10

**Tabla 4.41.** Fuente de financiamiento

Nº DE DEPÓSITOS	CUOTA SEMESTRAL	CAPITAL	AMORTIZACIÓN	INTERESES	SALDO
<b>Año 0</b>					<b>\$ 75,000.00</b>
1er semestre	\$ 12,037.10	\$ 7,600.85	\$ 7,600.85	\$ 4,436.25	\$ 67,399.15
2do semestre	\$ 12,037.10	\$ 8,050.44	\$ 8,050.44	\$ 3,986.66	\$ 59,348.72
3er semestre	\$ 12,037.10	\$ 8,526.62	\$ 8,526.62	\$ 3,510.48	\$ 50,822.09
4to semestre	\$ 12,037.10	\$ 9,030.97	\$ 9,030.97	\$ 3,006.13	\$ 41,791.12
5to semestre	\$ 12,037.10	\$ 9,565.15	\$ 9,565.15	\$ 2,471.95	\$ 32,225.97
6to semestre	\$ 12,037.10	\$ 10,130.93	\$ 10,130.93	\$ 1,906.17	\$ 22,095.04
7mo semestre	\$ 12,037.10	\$ 10,730.18	\$ 10,730.18	\$ 1,306.92	\$ 11,364.87

8vo semestre	\$	12,037.10	\$	11,364.87	\$	11,364.87	\$	672.23	\$	0.00
--------------	----	-----------	----	-----------	----	-----------	----	--------	----	------

Fuente: Autores de la investigación

Una vez establecida la tabla de amortización, se determinó que se debe cancelar \$ 21,296.78 de interés durante los 4 años.

### Determinación de precio venta al público

En **tabla 4.42**, se procedió a determinar la ganancia de fábrica, de los vendedores y de las tiendas, datos que ayudaron para establecer el precio venta al público del yogurt griego.

Tabla 4.42. Precio venta al público

TIPOS DE COSTOS	DETALLE	COSTO TOTAL POR CANTIDAD NECESARIA	
COSTOS DIRECTOS	Insumos	\$	14,177.05
	Mano de obra directa	\$	1,615.38
COSTOS INDIRECTOS	Depreciación	\$	566.65
	Gastos financieros	\$	443.68
	Costo de producción indirecto	\$	27,989.17
	Gastos de administración	\$	5,329.89
	Gastos de comercialización	\$	1,000.00
<b>COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN</b>		\$	<b>51,121.82</b>
Ganancias Fábrica	30%	\$	15,336.55
<b>PRECIO FÁBRICA</b>		\$	<b>66,458.36</b>
Ganancia distribuidores	6%	\$	3,987.50
<b>PRECIO VENTA A TIENDAS</b>		\$	<b>70,445.86</b>
Ganancia tiendas	7%	\$	4,931.21
<b>PRECIO VENTA AL PÚBLICO</b>		\$	<b>75,377.07</b>

Fuente: Autores de la investigación

Para establecer el precio venta al público se tomó como referencia el precio promedio de yogurt griego que se encuentra en el mercado local. Para lo cual, se estableció que la ganancia del negocio sería del 30%, es decir, 0.20 ctvs. por cada envase de 100 gramos; la ganancia del distribuidor es del 6%, esto representa 0.05 ctvs.; mientras que, la ganancia de las tiendas es del 7%, en este caso 0.07 ctvs. Obteniendo un precio de venta al público de \$ 1.00.

Es importante recalcar que, el precio final será un poco mayor al precio promedio de la competencia, pero la diferencia es que, el yogurt griego que se ofertará con la marca "Don Vala" será en envase de vidrio, siendo este más costoso que el envase de plástico. Una vez detallado el precio de venta al público con la respectiva

ganancia, se procedió a identificar datos totales mensual y anual de la producción de yogurt griego.

Tabla 4.43. Datos detallados de pvp

DETALLE	MENSUAL		ANUAL
	TOTAL	UNITARIO	TOTAL
Ganancia Fábrica	\$ 15,336.55	\$ 0,20	\$ 184,038.54
Ganancia Distribuidor	\$ 3,987.50	\$ 0,05	\$ 47,850.02
Ganancia Tiendas	\$ 4,931.21	\$ 0,07	\$ 59,174.53

Fuente: Autores de la investigación

## Punto de equilibrio

Para calcular el punto de equilibrio se lo realizó mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Total de costos fijos}}{\text{Precio} - \text{costo variable unitario}}$$

### DATOS

TOTAL DE COSTOS FIJOS	\$ 6,896.54
PRECIO	\$ 0.88
COSTOS VARIABLES UNITARIOS	\$ 0.59

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{6,896.54}{0.59 - 0.88}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = 23,519.50 \text{ Unidades mensuales}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = 23,519.50 / 22 \text{ días}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = 1,069.07 \text{ producción diaria}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = 1,069.07 * 0.88$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \$ 939.42 \text{ ventas diarias}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = 23,519.50 * 0.88$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \$ 20,667.24 \text{ venta mensual}$$

Tabla 4.44. Punto de equilibrio

Venta equilibrio	UNIDADES	PRECIO
	23,519.50	\$ 20,667.24

Fuente: Autores de la investigación

El negocio necesita vender 23,520 unidades de yogurt griego a 0.88 ctvs. para alcanzar el punto de equilibrio, y así obtener \$ 20,667.24 mensuales.

## ➤ Aplicación de los índices financieros para el producto Yogurt Griego: Flujo de caja, VAN, TIR y el período de recuperación

Con base a los datos obtenidos en la fase anterior se desarrolló la presente actividad. Es importante tener en cuenta que, los indicadores financieros son los que permitieron tomar la decisión si el negocio es rentable o no, esto además ayudó a determinar el período de retorno de la inversión inicial.

### Estado de resultado

Entonces, para calcular los índices financieros se realizó el estado de resultado. Mismo que detalla de manera resumida el comportamiento de ingresos y egresos presentados de manera anual durante cinco años, de igual forma, se pudo determinar la utilidad que se obtendrá cada año.

De acuerdo con los instrumentos aplicados y los análisis personales se llegó a la conclusión que, a partir del segundo año habrá un aumento del 2% de los ingresos, de los costos de producción y los gastos administrativos. Se ha considerado este porcentaje debido a que este mercado es muy volátil, por lo tanto, los consumidores buscan mejores alternativas.

Venta	2%
Costos y gastos	2%

Tabla 4.45. Estado de resultado

ESTADO DE RESULTADO					
RUBRO	AÑOS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 797,500.34	\$ 813,450.35	\$ 829,719.36	\$ 846,313.74	\$ 863,240.02
Valor rescate del activo fijo			\$ 483.29		\$ 6,124.00
(-) Costo de Producción	\$ 613,461.80	\$ 625,731.04	\$ 638,245.66	\$ 651,010.57	\$ 664,030.78
<b>(=) Utilidad bruta en ventas</b>	<b>\$ 184,038.54</b>	<b>\$ 187,719.31</b>	<b>\$ 191,956.98</b>	<b>\$ 195,303.17</b>	<b>\$ 205,333.24</b>
(-) Gastos de venta	\$ 12,000.00	\$ 12,240.00	\$ 12,484.80	\$ 12,734.50	\$ 12,989.19
<b>(=) Utilidad después de gastos de ventas</b>	<b>\$ 172,038.54</b>	<b>\$ 175,479.31</b>	<b>\$ 179,472.18</b>	<b>\$ 182,568.68</b>	<b>\$ 192,344.05</b>
(-) Gastos de administración	\$ 55,798.64	\$ 55,798.64	\$ 55,798.64	\$ 55,798.64	\$ 55,798.64
<b>(=) Utilidad operacional</b>	<b>\$ 116,239.90</b>	<b>\$ 119,680.67</b>	<b>\$ 123,673.54</b>	<b>\$ 126,770.04</b>	<b>\$ 136,545.41</b>
(-) Otros gastos	\$ 24,782.72	\$ 23,039.61	\$ 21,067.58	\$ 18,838.42	\$ 17,032.45
Gastos financieros	\$ 8,422.91	\$ 6,516.60	\$ 4,378.11	\$ 1,979.15	\$ -
Depreciación	\$ 6,799.81	\$ 6,799.81	\$ 6,799.81	\$ 6,799.81	\$ 6,799.81
Gastos Generales	\$ 8,160.00	\$ 8,323.20	\$ 8,489.66	\$ 8,659.46	\$ 8,832.65
Gastos de Organización	\$ 1,400.00	\$ 1,400.00	\$ 1,400.00	\$ 1,400.00	\$ 1,400.00
<b>(=) Utilidad antes de impuestos y participaciones</b>	<b>\$ 91,457.18</b>	<b>\$ 96,641.06</b>	<b>\$ 102,605.96</b>	<b>\$ 107,931.62</b>	<b>\$ 119,512.95</b>
Participación laboral 15%	\$ 13,718.58	\$ 14,496.16	\$ 15,390.89	\$ 16,189.74	\$ 17,926.94

(=) Utilidad antes de impuestos	\$ 77,738.61	\$ 82,144.90	\$ 87,215.07	\$ 91,741.87	\$ 101,586.01
Impuesto a la Renta 25%	\$ 19,434.65	\$ 20,536.23	\$ 21,803.77	\$ 22,935.47	\$ 25,396.50
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$ 58,303.95</b>	<b>\$ 61,608.68</b>	<b>\$ 65,411.30</b>	<b>\$ 68,806.41</b>	<b>\$ 76,189.51</b>

Fuente: Autores de la investigación

Como se puede observar en la **tabla 4.45**, existe una utilidad neta positiva durante los cinco próximos años proyectados, hasta este punto es rentable el negocio. Una vez obtenido los datos del estado de resultado se pudo calcular el flujo de caja.

### Flujo de caja

En el flujo de caja se presentan todos los recursos en efectivo que contará el negocio, mismo que da como resultado el flujo neto en el período de cinco años, estos se obtienen de la diferencia entre los ingresos y los egresos totales, en la siguiente tabla se presenta el flujo de caja detallado.

Tabla 4.46. Flujo de caja

RUBRO	AÑOS					
	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$ 797,500.34	\$ 813,450.35	\$ 829,719.36	\$ 846,313.74	\$ 863,240.02
Valor rescate del Activo fijo				\$ 483.29		\$ 6,124.00
<b>Total Ingresos</b>		<b>\$ 797,500.34</b>	<b>\$ 813,450.35</b>	<b>\$ 830,202.64</b>	<b>\$ 846,313.74</b>	<b>\$ 869,364.02</b>
Costo de producción de lo vendido		\$ 613,461.80	\$ 625,731.04	\$ 638,245.66	\$ 651,010.57	\$ 664,030.78
Gastos Operativos		\$ 84,158.45	\$ 84,561.65	\$ 84,972.91	\$ 85,392.40	\$ 85,820.28
Participación Laboral		\$ 13,718.58	\$ 14,496.16	\$ 15,390.89	\$ 16,189.74	\$ 17,926.94
Intereses		\$ 8,422.91	\$ 6,516.60	\$ 4,378.11	\$ 1,979.15	\$ -
Amortización de préstamo		\$ 15,651.28	\$ 17,557.59	\$ 19,696.08	\$ 22,095.04	\$ -
Impuestos		\$ 19,434.65	\$ 20,536.23	\$ 21,803.77	\$ 22,935.47	\$ 25,396.50
Inversión	\$102,014.49	<b>\$ 754,847.67</b>	<b>\$ 769,399.27</b>	<b>\$ 784,487.43</b>	<b>\$ 799,602.38</b>	<b>\$ 793,174.51</b>
<b>Total Egresos</b>	<b>\$102,014.49</b>	<b>\$ 42,652.67</b>	<b>\$ 44,051.08</b>	<b>\$ 45,715.22</b>	<b>\$ 46,711.36</b>	<b>\$ 76,189.51</b>
<b>Total de Flujo Neto</b>	<b>\$102,014.49</b>					

Fuente: Autores de la investigación

Como se puede observar en la tabla de flujo de caja, existe un aumento constante de flujo neto en los cinco años, además, con estos datos se pudo calcular los indicadores financieros, donde se determinará si es rentable invertir en este negocio a partir de la siguiente evaluación.

### Indicadores financieros

Para evaluar los indicadores financieros se procedió a calcular el VAN, TIR, el período de recuperación y el PRI, estos ayudarán a evaluar la viabilidad financiera del negocio.

DATOS	Inversión inicial	\$	102,014.49
	Tasa de descuento		11%

Tabla 4.47. Flujo de caja con tasa de descuento

PERIODO	INGRESO	EGRESO	FLUJO DE EFECTIVO NETO	VALOR PRESENTE	ACUMULADO
0	\$ -	\$ 102,014.49	\$ -102,014.49	\$ -102,014.49	\$ -102,014.49
1	\$ 797,500.34	\$ 754,847.67	\$ 42,652.67	\$ 38,425.83	\$ -63,588.66
2	\$ 813,450.35	\$ 769,399.27	\$ 44,051.08	\$ 35,752.85	\$ -27,835.81
3	\$ 830,202.64	\$ 784,487.43	\$ 45,715.22	\$ 33,426.57	\$ 5,590.76
4	\$ 846,313.74	\$ 799,602.38	\$ 46,711.36	\$ 30,770.22	\$ 36,360.99
5	\$ 869,364.02	\$ 793,174.51	\$ 76,189.51	\$ 45,214.77	\$ 81,575.75

Fuente: Autores de la investigación

Tabla 4.48. VPN, TIR, B/C, PRI

Valor presente de la suma de flujos actualizados	\$	183,590.24
Valor Presente Neto (VPN)	\$	81,575.75
Tasa interna de Retorno (TIR)		37%
Índice de rentabilidad o Razón Beneficio/Costo	\$	1.80
Período de Recuperación de la Inversión (PRI)		2.83

Fuente: Autores de la investigación

El valor presente neto arrojó un resultado positivo de \$ 81,575.75 lo que muestra que la suma de los flujos futuros traídos a los valores presentes es mayor que la inversión inicial a realizar. En otras palabras, el negocio recupera la inversión inicial para la tasa del 11% que se le está solicitando, por ende, se puede deducir que este proyecto está agregando valor, siendo viable hasta este momento del análisis.

La tasa interna de retorno es de 37% y se encuentra por encima de la tasa de descuento del 11%, esto significa una buena señal para determinar que el proyecto es rentable.

Por su parte, en el índice de rentabilidad se puede deducir que, por cada dólar invertido se obtiene 0,80 ctvs., esto quiere decir que si es rentable.

Por último, la inversión será recuperada en dos años y nueve meses. Se considera este tiempo como un período moderado, y a su vez esto es bueno para el negocio, puesto que, la recuperación se da en el transcurso de los cinco años proyectados, por ende, se determina que es viable.

Es importante destacar que, al ser un mercado muy competitivo, las ventas solo tendrán un mínimo de crecimiento anual, siempre y cuando las estrategias sean aplicadas correctamente. En general, con base a los resultados de los indicadores financieros, se determina que, es factible invertir en el negocio, sin embargo, la decisión final la toma el inversionista.

## **DISCUSIÓN**

Mediante el estudio económico financiero se pudo calcular el monto inicial de la inversión, con base a esto se realizaron los estados financieros, con la finalidad de evaluar los indicadores del proyecto, donde se obtuvieron resultados positivos para el inversionista, en este caso se coincide con Montaña y Téllez (2018) quienes indican que, un proyecto es viable cuando se ve reflejado en utilidad contemplada entre la proyección de ventas y los costos de inversión, es decir, la proyección de ventas refleja una tendencia positiva en cuanto al comportamiento del mercado. Así mismo, Granda (2012) menciona que, las mejores inversiones son aquellas que tienen un período de recuperación más corto.

Con la evaluación de los indicadores financieros, se pudo establecer que es factible invertir en este negocio, puesto que los resultados son favorables, asimismo, en el “Estudio de prefactibilidad de nueva línea de negocio yogurt griego y acompañamiento” evaluado por Bonilla, Quinayas, Vento, y Diaz (2019), mencionan que el proyecto es rentable financieramente, ya que sus indicadores son positivos y se puede llegar a estos resultados dentro de la media de los valores dispuestos a pagar por el consumidor final indicados en las encuestas.

## CAPÍTULO V. PRESUPUESTO Y FUENTE DE FINANCIAMIENTO

A continuación, se detallaron las actividades que se encuentran inmersas en cada uno de los objetivos, conjuntamente con los materiales y el valor económico requerido para el desarrollo de las actividades.

*Tabla 5.1. Presupuesto y fuente de financiamiento*

Objetivos específicos	Actividad	Detalle	Cantidad	Unidad	Valor Unitario	Valor Total	* Fuente de financiamiento
<b>Realizar un estudio de mercado del yogurt griego natural en la zona sur de Manabí</b>	Definición de la población	Internet	1	Plan	25.00	25.00	Los estudiantes
	Aplicación de encuesta	Kit de bioseguridad	6	kit	5.00	30.00	Los estudiantes
		Mantenimiento de laptop	2	laptop	20.00	40.00	Los estudiantes
		Fotocopias	200	fotocopias	0.10	20.00	Los estudiantes
		Transporte	12	Pasaje	4.00	48.00	Los estudiantes
		Comida	6	Almuerzos	3.00	18.00	Los estudiantes
	Análisis de los resultados						
Implementación de marketing mix y análisis PESTEL, PORTER, FODA, VRIO							
<b>Elaborar un estudio técnico, operativo y organizacional para la puesta en marcha de la empresa</b>	Determinación de los procesos de producción	Transporte	4	Pasaje	1.00	4.00	Los estudiantes
		Carpeta	2	Carpetas	0.25	0.50	Los estudiantes
		Hojas	10	Hojas	0.05	0.50	Los estudiantes
		Lapiceros	2	Lapiceros	0.40	0.80	Los estudiantes
	Identificación del personal administrativo necesario						
	Especificación de la infraestructura o distribución de la planta						
	Adquisición de equipos, maquinarias y tecnología para la inversión en la planta	Máquina decodificadora	1	Máquina	1050.00	1050.00	Propietario del negocio

<b>Desarrollar un análisis económico-financiero para la viabilidad del proyecto</b>	Realización de un plan de inversiones, clasificación y fuentes de financiamiento							
	Aplicación de los índices financieros para el producto Yogurt Griego: Flujo de caja, VAN, TIR y el período de recuperación.							
							Total	<b>1,236.80</b>

**Fuente:** Autores de la investigación

# CAPÍTULO VI. CRONOGRAMA DEL DESARROLLO DEL EMPRENDIMIENTO

**Fecha de inicio del proyecto:** Martes, 29 de Junio de 2021

**Tabla 6.1.** Cronograma de actividades a desarrollarse

Objetivos específicos	Actividades	SEMANA																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
<b>Realizar un estudio de mercado del yogurt griego natural en la zona sur de Manabí</b>	Definición de la población																		
	Ejecución de encuesta y entrevista																		
	Análisis de resultado																		
	Implementación de marketing mix y análisis PESTEL, PORTER, FODA, VRIO																		
<b>Elaborar un estudio técnico, operativo y organizacional para la puesta en marcha de la empresa</b>	Determinación de los procesos de producción																		
	Identificación del personal administrativo necesario																		
	Especificación de la infraestructura o distribución de la planta																		
	Disposición de equipos, maquinarias y tecnología para la inversión en la planta																		
<b>Desarrollar un análisis económico-financiero para la viabilidad del proyecto</b>	Realización de un plan de inversiones, clasificación y fuentes de financiamiento																		
	Aplicación de la factibilidad de los índices financieros para el producto Yogurt Griego: Flujo de caja, VAN, TIR y el período de recuperación.																		

**Fuente:** Autores de la investigación

# CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## CONCLUSIONES

- Una vez realizado el estudio de mercado en la zona sur de Manabí, se estableció que el 97% del total de los encuestados estaría dispuesto a consumir el yogurt griego natural. Así mismo, se logró determinar que existen grandes competencias en el mercado que, a pesar de ser marcas reconocidas y debidamente posicionadas, no fueron impedimento para que el yogurt griego natural de la marca don Vala tenga gran aceptación y de la cual se busca con un total de 75,630 unidades cubrir al 16% del total de la demanda insatisfecha. Finalmente, con la aplicación del marketing mix se determinó que el producto será promocionado a través de las pantallas led y a su vez se ofertará por medio de las redes sociales.
- Gracias al estudio técnico-operativo organizacional realizado, se pudo conocer la cadena de valor, misma que consta de los siguientes eslabones: proveedores de insumo, producción, transporte y logística, distribución y entregas a tiendas de barrio, comisariatos y consumidor final. De igual manera, se logró determinar el procedimiento, infraestructura y los recursos requeridos para llevar a cabo el proceso de elaboración del producto.
- Una vez desarrollado el estudio económico-financiero se determinó que el presente proyecto es viable financieramente. Los siguientes datos han sido producto de una proyección estimada para los 5 primeros años a partir de sus inicios y con un crecimiento anual del 2%. El retorno de la inversión se da en un período de dos años y nueve meses. Así mismo, existe un índice de rentabilidad positivo que evidencia la factibilidad del proyecto, mismo que demuestra que por cada dólar invertido, se obtiene 0.80 ctvs. de beneficio.

## RECOMENDACIONES

- Se vuelve indispensable realizar estudios de mercados para conocer el comportamiento del consumidor y del mercado, y así desarrollar estrategias que le permitan a la empresa afrontar los obstáculos para hacerle frente a las amenazas que se presenten a lo largo de la vida empresarial y de esta manera conservar su presencia en el mercado.
- A medida que avanzan los años, es necesario cubrir un porcentaje más alto de la demanda insatisfecha, por lo tanto, al no contar con un espacio amplio para atender una cantidad mayor a la que se produce en la actualidad, se requiere de un aumento de la planta procesadora.
- Es importante realizar un análisis económico-financiero desde la perspectiva de varios escenarios, que permita a los posibles inversionistas tener una idea clara de los cambios que puedan llegar a generarse en la empresa con el pasar del tiempo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). (s/f). *Gob.ec*. Obtenido de *Gob.ec*: <https://www.gob.ec/arcsa/tramites/emision-permiso-funcionamiento-establecimientos-procesadoras-alimentos>
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2014). *Control Sanitario.gob.ec*. Obtenido de *Control Sanitario.gob.ec*: <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/Guia-Requisitos-que-se-requieren-para-obtener-el-permiso-de-funcionamiento.pdf>
- Agila, M., Vizueta, S., y Tello, G. (2018). La elaboración de un Plan de negocios como alternativa para el desarrollo empresarial. *Espacios*, 39(50), 1.
- Alarcón, A., y Ulloa, E. (2018). *EL ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS: PAPEL EN LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES*. Universidad de Ciego de Ávila "Máximo Gómez Báez". Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/239950588\\_EL\\_ANALISIS\\_DE\\_LOS\\_ESTADOS\\_FINANCIEROS\\_PAPEL\\_EN\\_LA\\_TOMA\\_DE\\_DECISIONES](https://www.researchgate.net/publication/239950588_EL_ANALISIS_DE_LOS_ESTADOS_FINANCIEROS_PAPEL_EN_LA_TOMA_DE_DECISIONES)
- Alarcón, J., Carrillo, J., y Tapia, M. (2017). La planificación estratégica en el desarrollo empresarial. *Revsita Caribeña de Ciencias Sociales*.
- Alderete, A., y Rodríguez, M. (2015). *Son importante los estudio de mercado*. Universitario Casandoo, Mexico.
- Álvarez, V., Nevarez, J., Sisalema, A., y Ramos, Y. (2020). Selección de proveedores, factor de éxito en la gestión de compras del producto restauración. *Uleam Bahía*, 1(2).
- Anglo, L. (2019). Riesgos dietéticos y alimentos ultraprocesados. *Revista Medica Herediana*, 30(2), 7-65.

- Aponte, R., Muñoz, F., y Álzate, L. (2017). La evaluación financiera de proyectos y su aporte en la generación de valor corporativo. *Ciencia y Poder Aéreo*, 12, 144-155. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.18667/cienciaypoderaereo.567>
- Arroyo, M., Calle, R., y Cevallos, C. (2019). Condiciones del desarrollo local en la provincia de Manabí, Ecuador. *Revista Mikarimin*, 5(3).
- Baena, J. (2019). *Plan de Negocio para la Producción y Comercialización de Yogurt Artesanal Cidragur, en el Municipio de Rionegro*. Tesis, Universidad Católica de Oriente, Rionegro.
- Bahamondes, B., y Benavides, A. (2012). Estudio de Mercado para productos alimentarios innovadores: el caso de los alimentos. *Revista Electrónica de Gestión de las Personas y Tecnología*, 5(14), 113-122.
- Balaguer, L. (21 de Julio de 2017). *Análisis de la competencia*. Obtenido de emprendepyme.net: <https://www.emprendepyme.net/analisis-de-la-competencia>
- Banco Central del Ecuador. (31 de Marzo de 2022). *La economía ecuatoriana creció 4,2% en 2021, superando las previsiones de crecimiento más recientes*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1482-la-economia-ecuatoriana-crecio-4-2-en-2021-superando-las-previsiones-de-crecimiento-mas-recientes#:~:text=Para%202022%2C%20el%20Banco%20Central,del%20consumo%20de%20los%20hogares>.
- Banco Mundial. (07 de Abril de 2022). *Ecuador: panorama general*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview#1>
- Banco Mundial. (06 de febrero de 2022). Los fenómenos naturales, una presión latente en el Ecuador. *El comercio*.
- Banco Pichincha. (2022). *Créditos*. Obtenido de <https://www.pichincha.com/portal/principal/microempresarios/creditos/negocio>

- Baque, L., Viteri, D., Álvarez, L., y Izquierdo, A. (2020). Plan de negocio para emprendimientos de los actores y organizaciones de economía popular y solidaria. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 120-125.
- Becerra, R. (10 de Abril de 2018). *Segmentación de mercados: definición, tipos y estrategia*. Obtenido de ABTasty: <https://www.abtasty.com/es/blog/segmentacion-de-mercado-definicion-tipos-y-estrategia/>
- Bonilla, S., Quinayas, Y., Vento, C., y Diaz, J. (2019). *Estudio de Pre-Factibilidad de Nueva Línea de Negocio Yogurt Griego y Acompañamiento*. Tesis, Universidad Católica de Colombia, Ciencias Económicas y Sociales, Bogotá.
- Burgess, L. (25 de Septiembre de 2018). *¿El yogur griego es bueno para ti?* Obtenido de MedicalNewsToday: <https://www.medicalnewstoday.com/articles/323169>
- Burneo, S., Roberto, D., y Vérez, M. (2016). Estudio de factibilidad en el sistema de dirección por proyectos de inversión. *Ingeniería Industrial*, 37(3), 305-312.
- Calendario Tributario. (2022). *Normativa vigente para el pago de impuestos en 2022*. Obtenido de <https://calendariotributario.org/ec/>
- Camacho, W., Rodríguez, R., y Camacho, J. (2019). Proyecto de inversión para planta productora y comercializadora de mote cocido. *Ciencias Holguín*, 24(4).
- CANILEC. (2014). *Lactinios los lácteos son salud*. México.
- Carbache, C., Delgado, Y., y Villacis, L. (2020). Influencias del marketing experiencial para posicionar la marca ciudad en Bahía de Caráquez. *Investigación y Negocios*, 13(22).
- CEPAL. (02 de Mayo de 2022). *Las cifras de la inflación en 2022 en el mundo*. Obtenido de Diario Criterio: <https://diariocriterio.com/inflacion-estados-unidos-europa-rusia->



- Ekos. (02 de Septiembre de 2019). Producción de leche en Ecuador. *Negocios y Economía*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/produccion-de-leche-en-ecuador>
- España, S. (16 de Octubre de 2021). *El costo de la vida se encarece en Ecuador ante la subida del petróleo y la reactivación económica*. Obtenido de El País: <https://elpais.com/america/economia/2021-10-17/el-costo-de-la-vida-se-encarece-en-ecuador-ante-la-subida-del-petroleo-y-la-reactivacion-economica.html>
- Estaún, M. (2 de Octubre de 2020). *Qué es el Marketing Mix y sus variables: las 9P's del marketing*. Recuperado el 10 de Junio de 2021, de IEBS: <https://www.iebschool.com/blog/marketing-mix-marketing-digital/>
- Estrada, K., Elidea, R., Cifuentes, L., y Ayovi, J. (2017). El plan de marketing y su importancia para el posicionamiento de las. *Revista Ciencias económicas*, 2(7), 1187-1199.
- Fernández, F. (2009). Discusiones de metodología La observación en la investigación social: la observación participante como construcción analítica. *Revista Temas sociológicos*(13), 49-66.
- Figuroa, M., Toala, S., y Quiñonez, M. (2020). El Marketing Mix y su incidencia en el posicionamiento comercial de las Pymes. *Polo del Conocimiento*, 5(12), 309-324.
- Fleig, J. (8 de Febrero de 2019). *Plan de negocios*. Obtenido de business-wissen.de: <https://www.business-wissen.de/hb/wofuer-brauchen-sie-einen-businessplan/>
- García, M. (2019). *Plan de exportación de yogurt griego de café hacia el mercado de pocos de Caldas-Brasil*. Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2609/1/T-ULVR-2405.pdf>

- Gomes, D. (10 de Mayo de 2021). *Cómo hacer un plan de negocios simple y paso a paso*. Obtenido de sambatech: <https://sambatech.com/blog/insights/plano-de-negocios/>
- Granda, M. (2012). *Plan de negocios para la elaboración de yogurt con fruta y miel para la empresa "GONZANAMALAC CIA. LTD." de la ciudad de Gonzanamá*. Tesis, Loja.
- Graterol, R., Graterol, M., y Kunath, I. (2011). Planificación estratégica para las áreas operacionales de las empresas consultoras del sector de hidrocarburos. *Revista de Ciencias Sociales*, XVII(4), 692-707.
- Grupo Banco Mundial. (11 de Enero de 2022). *El crecimiento mundial se desacelerará hasta el 2023, lo que contribuirá al riesgo de un "aterrizaje brusco" en las economías en desarrollo*. Obtenido de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2022/01/11/global-recovery-economics-debt-commodity-inequality>
- Guijarro, M., y Rivas, C. (2017). Elementos particulares para la elaboración de un Plan de negocios. Su necesidad en el contexto empresarial. *Polo del Conocimiento*, 2(5), 1373-1384.
- Huerta, I. (26 de Enero de 2016). *El estudio de mercado en las empresas*. Obtenido de Villanett: <http://www.nube.villanett.com/2016/01/26/estudio-de-mercado-en-las-empresas/>
- INEC. ( 2010). *Población y Demografía*.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). *Resultados del Índice de Precios al consumidor y la medición oficial de la inflación en el mes de enero de 2022*. Ecuador. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2022/Enero-2022/Bolet%C3%ADn\\_t%C3%A9cnico\\_01-2022-IPC.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2022/Enero-2022/Bolet%C3%ADn_t%C3%A9cnico_01-2022-IPC.pdf)

- Instituto Nacional de la Economía Social. (18 de Julio de 2016). *¿Por qué es importante realizar un estudio de mercado antes de emprender?* Obtenido de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/inaes/articulos/por-que-es-importante-realizar-un-estudio-de-mercado-antes-de-emprender?idiom=es>
- Izquierdo, A., Viteri, D., Baque, L., y Zambrano, S. (2020). Estrategias demarketing para la comercialización de producto biodegradables de aseo y limpieza de la empresa Quibisa. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 399-406.
- Juliá, J. (2019). *Cómo crear un Plan de Negocio útil y creíble: Guía para elaborar un Plan de Negocio Iterativo a través de la escucha activa del mercado*. Libros de Cabecera.
- Justo Ecuador. (27 de Abril de 2022). *Más de la mitad de empresas en Ecuador desarrollaron plataformas de e-commerce desde el 2020 a la fecha*. Obtenido de Círculo de Estudios Latinoamericanos : <https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-ecuador.php?id=30175>
- Katz, G. S., y Abiuso, F. (2019). *La técnica de encuesta: Características y aplicaciones*. Obtenido de <http://metodologiadelainvestigacion.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/117/2019/03/Cuaderno-N-7-La-t%C3%A9cnica-de-encuesta.pdf>
- Lamus, R., y Lamus, T. (2017). Mejoramiento del mix de marketing en la empresa Vellísimo Center. *FIPCAEC*, 2(5), 90-129.
- Larios, E. (2021). Comportamiento de compra ante el Covid-19: Estudio transversal latinoamericano desde un enfoque del marketing sanitario. *Horiz.sanitario*, 20(1), 105-120.
- Leodan, N., Castillo, A., Caballero, I., y Lage, A. (2017). Gestión del desarrollo de productos en el Centro de Inmunología Molecular. *Vaccimonitor*, 26(2), 44-53.

- Ley Organánica de Salud. (11 de Octubre de 2021). *El beneficio de mantener un permiso de funcionamiento vigente*. Obtenido de <http://www.calidadsalud.gob.ec/el-beneficio-de-mantener-un-permiso-de-funcionamiento-vigente/>
- Longo, R. (28 de Octubre de 2019). *¿Realmente necesita un plan de negocios?* Obtenido de Duquesne University: <https://www.sbdc.duq.edu/Blog-Item-The-Importance-of-a-Business-Plan>
- Martínez, E. (2016). *La mezcla de la mercadotecnia: las 4 P's*. UVEG.
- Martínez, H. (22 de Noviembre de 2016). *Análisis de la Oferta*. Obtenido de cedconsultoria.: <http://cedconsultoria.net/2016/11/22/analisis-de-la-oferta/>
- Martínez, H. (1 de Noviembre de 2016). *Estudio de Mercado y Análisis de la Demanda*. Obtenido de cedconsultoria: <http://cedconsultoria.net/2016/11/01/estudio-mercado-y-analisis-demanda/>
- Mendoza, J., y Véliz, M. (2018). Impacto que genera la investigación de mercado en la toma de decisiones por la gerencia. *ECA Sinergia*, 9(2), 68-79.
- Mercado libre. (s.f.). *Mercado libre*. Obtenido de Mercado libre: <https://www.mercadolibre.com.ec/>
- Miranda, O., Espinosa, E., y Ponce, I. (2016). Características físico-químicas y propiedades nutricionales del suero resultante del proceso de obtención del yogur griego. *Revista Cubana de Alimentación y Nutrición*, 26(1), 172-174.
- Montaño, K., y Téllez, S. (2018). *Plan de Negocios para la Producción y Comercialización de Yogurt Griego a Base de Café Dirigido a Consumidores en la Ciudad de Valledupar*. Tesis, Fundación Universitaria del Área Andina, Administración de Empresas, Valledupar.
- Muñiz, R. (2014). *Marketing en el siglo XXI* (5a ed.). CEF.
- Muñoz, R., Martínez, P., Pullán, V., y Rodríguez, G. (2021). Caracterización clínica, histológica y endoscópica del cáncer gástrico en el Hospital de

- Especialidades Dr. Abel Gilbert Pontón, Ecuador. *Revista colombiana de Gastroenterología*, 36(2), 163-171.
- Nogueira, D., Medina, A., Hernández, A., Rodríguez, R., y Medina, D. (2017). Análisis económico-financiero: talón de Aquiles de la organización. Caso de aplicación. *Ingeniería Industrial*, 38(1), 106-115.
- Parra, G., Ossa, J. D., y Ruiz, S. (2021). Diagnóstico de la situación actual de una empresa de servicios de alimentación con respecto al cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 para un sistema de gestión de la calidad. *Signos*, 11(1), 99-116.
- Párraga, J., y Torres, G. (2019). *Plan de negocio para un laboratorio de larvicultura de camarón (Litopenaeus vannamei) en agua dulce en la ESPAM MFL-EP*. Tesis, Calceta.
- Pérez, A. (23 de Abril de 2021). *Estudio financiero: en qué consiste y cómo llevarlo a cabo*. Obtenido de OBSBusinessSchool: <https://www.obsbusiness.school/blog/estudio-financiero-en-que-consiste-y-como-llevarlo-cabo>
- Pilco, W., y Ruiz, L. (2015). *La investigación de mercados como una disciplina estratégica*. La Caracola.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia. *Revisión de negocios de Harvard*, 86(1), 78-93.
- Quaranta, N. (2020). *Planes de negocio*. Editorial Universidad Adventista del Plata. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/espam/130238?page=101>
- Ramírez, A. (Diciembre de 2017). *Construcción de objetivos*. Universidad de Guadalajara. EDGVIRTUAL. Obtenido de biblioteca.udgvirtual.udg.mx: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/1906/1/Construccion%20de%20objetivos.pdf>

- Ramirez, A. A. (13 de Diciembre de 2016). *El entorno externo de una organización*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/entorno-externo-una-organizacion/>
- Reglamento de Registro y Control Sanitario de Alimentos. (21 de Febrero de 2013). *Control Sanitario*. Obtenido de Control Sanitario: <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/REGLAMENTO-DE-REGISTRO-Y-CONTROL-SANITARIO-DE-ALIMENTOS.pdf>
- Romero, A. (2019). *Importancia del estudio técnico en un proyecto de inversión*. Machala.
- Romero, O., Hidalgo, A., y Correa, H. (2018). *Plan de negocios. Un enfoque práctico en el sector comercio*. UTMACH.
- Salazar, M., y Medina, H. (2017). *Pertinencia de Gestión Empresarial en el Entorno Organizacional o de Emprendimiento*. Tesis, Universidad Estatal de Milagro, Milagro.
- Sarmiento, C., Pulla, E., Ramón, I., González, E., Solórzano, A., Feijo, I., y Narvaez, J. (2017). *Casos de proyecto de inversión*. Guayaquil: Grupo COMPAS.
- Servicio Ecuatoriano de Normalización. (s/f). *Mejora Regulatoria*. Obtenido de <https://www.normalizacion.gob.ec/>
- Shubrook, N. (2 de Marzo de 2020). *¿El yogur griego es saludable?* Obtenido de BBC goodfood: <https://www.bbcgoodfood.com/howto/guide/greek-yogurt-healthy>
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. (20 de Febrero de 2020). *Millenials están dispuestos a pagar más por productos sostenibles*. Obtenido de [https://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=726.72400y\\_portletid\\_=\\_aim\\_wlistalertayscriptdo=usp\\_aim\\_wlistdalertaypc\\_alerta=53809](https://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=726.72400y_portletid_=_aim_wlistalertayscriptdo=usp_aim_wlistdalertaypc_alerta=53809)

- Smith, R. (28 de Agosto de 2020). *Sector lácteo de las Américas es fundamental para la seguridad alimentaria de la región, afirman expertos convocados por el IICA*. Obtenido de Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura: <https://iica.int/es/prensa/noticias/sector-lacteo-de-las-americas-es-fundamental-para-la-seguridad-alimentaria-de-la>
- Suárez, D., Parra, M., y Herrera, A. (2013). Cultura organizacional en una empresa estatal colombiana: estudio de caso. *Tesis Psicológica*, 8( 2), 30-51.
- Tarantino, O. (20 de Abril de 2021). *Los 20 mejores y peores yogures griegos, según dietistas*. Obtenido de EatThis: <https://www.eatthis.com/greek-yogurt/>
- Valle, A. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Universidad y sociedad*, 12(3).
- Villareal, L. (2017). *Plan de Negocios Internacionales*. Bogotá: Fondo editorial Areandino.
- Yépez, D., Quimis, N., y Sumba, R. (2021). El marketing mix como estrategia de posicionamiento en las MIPYMES ecuatorianas. *Polo del conocimiento*, 6(3).
- Zamora, C. (2018). La importancia del emprendimiento en la economía: el caso de Ecuador. *Espacios*, 39(07), 15.
- Zapata, G., Mirabal, A., y Canet, M. (2015). EL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN: UN ESTUDIO DE SUS TIPOLOGÍAS Y SU VINCULACIÓN CON LA PERCEPCIÓN DIRECTIVA Y EL DISEÑO ORGANIZATIVO. *Ciencia y Sociedad*, 40(4), 785-822.
- Zhingre, S., Erazo, J., Narváez, C., y Moreno, V. (2020). Plan de negocios para evaluar la viabilidad en el sector microempresarial de respuestos de vehículos. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10).
- Zorita, E. (2015). *Plan de Negocio*. ESIC.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1. Encuesta

### Edad

- 15-28 ( )
- 29-42 ( )
- 43-56 ( )
- 57-70 ( )
- 71 y más ( )

### 1. ¿Consume usted yogurt?

Si ( )

¿No ( ) Por qué? \_\_\_\_\_

Si la respuesta es no finaliza la encuesta

### 2. ¿Con qué frecuencia usted consume yogurt? Marque 1 opción.

- Diario ( )
- Semanal ( )
- Quincenal ( )
- mensual ( )
- Bimestral ( )

Otros: ¿IndiqueCuál? \_\_\_\_\_

### 3. ¿Estaría dispuesto a consumir una nueva presentación de yogurt más nutritiva y natural, llamada yogurt griego?

Si ( )

¿No ( ) Por qué? \_\_\_\_\_

### 4. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la presentación de 100 g yogurt griego? Por favor seleccione una sola opción

- Menos de \$2,00 ( )
- \$2,50 ( )
- \$3,00 ( )
- Más de \$3,00 ( )

### 5. De los siguientes colores. ¿Cuáles le gustaría que sean considerados en el color de la tapa del envase del yogurt griego? Marque 1 opción.

- Negro ( )
- Dorado ( )
- ¿Otros ( ) Indique cuál? \_\_\_\_\_

### 6. ¿Dónde le gustaría adquirir la presentación de yogurt griego? Marque 1 opción.

- Tiendas de barrio ( )
- Minimarket ( )
- Comisariatos ( )

- Supermercados ( )
- E-commerce ( )
- ¿Otros ( ) Indique cuál? \_\_\_\_\_

**7. ¿Qué tipo de envase le gustaría que sea la presentación del yogurt griego? Marque 1 opción**

- Envase de Plástico ( )
- Envase de Plástico ( )
- Envase de Vidrio ( )
- Envase de cartón ( )
- ¿Otros ( ) Indique cuál? \_\_\_\_\_

**8. ¿Qué tipo de publicidad le llama la atención?**

- Gigantografía ( )
- Pantalla led ( )
- Paradero de buses ( )
- Vallas ( )
- Lonas enrollables ( )
- Muestras de los productos ( )
- Pancartas ( )
- ¿Otros ( ) Indique cuál? \_\_\_\_\_

**9. ¿Cuál es el medio de comunicación que utiliza con mayor frecuencia?**

- Prensa Escrita ( )
- Redes sociales ( )
- Sitios web ( )
- ¿Otro ( ) Indique cuál? \_\_\_\_\_

## ANEXO 2. Aplicación de encuesta





### ANEXO 3. Tutorías

