



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

TÍTULO: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE UN YOGURT A BASE DE FRUTAS Y VEGETALES CON QUINUA “VEGGIE MIX” EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO PREVIO A OPTAR EL GRADO DE
ING. EN CIENCIAS EMPRESARIALES CON CONCENTRACIÓN EN DIRECCIÓN Y PLANEACIÓN COMERCIAL

NOMBRE DEL ESTUDIANTE:

DANIEL ALEJANDRO MONTERO BAQUERIZO

NOMBRE DEL TUTOR:

MBA, LESLIE PAULINA RODRIGUEZ VALENCIA

SAMBORONDÓN, ABRIL DEL 2015

1. Índice General	
1.1 Índice de Tablas y Figuras	4
2. Justificación	5
3. Problema a resolver	6
4. Objetivos	7
4.1 Objetivo General	7
4.2 Objetivos Específicos.....	7
5. Resumen Ejecutivo	8
6. Misión y Visión	10
6.1 Misión	10
6.2 Visión.....	10
7. Metas	10
8. Viabilidad legal (permisos, licencias, registro de marcas)	11
9. Análisis de Mercados	12
9.1 Mercado Objetivo	12
9.2 Análisis PESTAL (político, económico, social, tecnológico, ambiental).....	14
9.2.1 Factor Político.....	14
9.2.2 Aspecto económico	16
9.2.3 Aspecto Social y Cultural	19
9.2.4 Aspecto Tecnológico.....	21
9.3 Análisis FODA (Fuerzas, oportunidades, Debilidades, Amenazas.)	22
9.4 Análisis de las 4 Ps (Plaza, precio, producto, promoción).....	23
9.5 Análisis de la demanda y oferta	26
9.5.1 Análisis de la Demanda.-	26
9.5.2 Análisis de la Oferta.-	30
9.6 Estrategia de diferenciación	31
9.7 Acciones de promoción.....	32
9.7.1 Marketing Digital.....	32
9.7.2 Activaciones.....	32
9.7.3 Material POP.....	32
9.7.4 Auspicios.....	33

9.7.5 Logo	33
9.8 Canal de distribución	34
10. Análisis Operativo.	35
10.1 Localización y descripción de las instalaciones.....	35
10.2 Método de producción	36
10.2.1 Insumos / Materia Prima	36
10.2.2 Maquinas para Producción.....	37
10.3 Capacidad instalada	38
10.4 Cadena de abastecimiento Diagrama de flujo de procesos, OTIDA (Operación, Transporte, Inspección, Demora, Almacenamiento).....	39
10.4.1 Diagrama de Flujos de Procesos	39
10.4.2 Proceso para Producción del Yogurt.....	40
10.5 Recursos humanos	40
11. Análisis Financiero.	41
11.1 Estados de resultados proyectados a 5 años.....	41
11.2 Flujo de caja proyectado a 5 años	42
11.3 Análisis del punto de equilibrio	43
11.4 Análisis de sensibilidad (dos escenarios 10.1 y 10.2).....	44
11.5 Análisis de Tasa interna de retorno, índice de rentabilidad, Valor Actual Neto, Retorno de la inversión.....	45
12 Viabilidad del Proyecto (Conclusiones).....	47
13. Bibliografía	49
14 Anexos.....	50

1.1 Índice de Tablas y Figuras

Tablas

Tabla # 1: Requisitos Patente Municipal.....	11
Tabla # 2: Mercado Objetivo.....	13
Tabla # 3: Porcentajes de Consumidores - snacks en los últimos 30 días.....	24
Tabla # 4: Análisis Competitiva.....	30
Tabla # 5: Beneficios del Yogurt, Frutas, Vegetales y Quinoa.....	33
Tabla # 6: Procesos para Producción del Yogurt.....	40
Tabla # 7: Estado de Resultados.....	41
Tabla # 8: Flujo de Caja.....	42
Tabla # 9: Análisis de Punto de Equilibrio.....	43
Tabla # 10: Análisis de Sensibilidad. Escenario Pesimista.....	44
Tabla # 11: Análisis de Sensibilidad. Escenario Optimista.....	45
Tabla # 12: TIR, VAN, Payback.....	46
Tabla # 13: Análisis de Sensibilidad. Escenario Pesimista.....	46

Figuras

Figura # 1: Indicador Riesgo País.....	16
Figura # 2: Inflación Ecuador 2014 – 2015.....	16
Figura # 3: Tasa de Interés Activa Ecuador 2014 – 2015.....	17
Figura # 4: Deuda Externa y Privada.....	18
Figura # 5 : Tasas de Empleo adecuado, inadecuado y Desempleo.....	20
Figura # 6: Evolución de los indicadores de Pobreza Nacional.....	21
Figura # 7: Canal de Distribución.....	35
Figura # 8: Localización de la Planta de Producción.....	36
Figura # 9: Diagrama de Flujo de Procesos.....	39

2. Justificación

Hoy en día, existe la tendencia FITNESS en Ecuador. Varias empresas han aprovechado de esa tendencia existente para realizar varios tipos de campañas en la cual ciertas marcas han logrado acaparar mercado. Empresas como Toni, Coca-Cola, Alpina han realizado eventos grandes como las carreras 10K, o la Ruta de las Iglesias, donde ofertan sus productos nutritivos a los clientes finales.

El factor de la salud juega un papel de suma importancia para la elaboración del plan de negocio. Para mejorar la calidad de vida a la sociedad ecuatoriana, el gobierno ha invertido fuertemente en tecnología de punta proveyendo equipos modernos para hospitales, clínicas, centros de diagnósticos, etc. Varios reportes indican que en Ecuador ha habido deficiencias en el tema de la salud, no solo en el sector público sino en los sectores privados, es por ello que surge la necesidad de ofrecer un producto nutritivo y diferenciador que se preocupe por la salud del consumidor.

Adicional a ello, el 2013 fue decretado el año de la quinua, donde varios países incluyendo Ecuador han aprovechado de ello para ofrecer nuevos productos. Ecuador es uno de sus mayores productores lo cual se utilizara como una oportunidad para brindar con el nuevo yogurt una buena nutrición a los ecuatorianos ya que es uno de los principales objetivos del bienestar social. Sin embargo, en Ecuador no existe ningún producto reconocido por el público, ya que no se ha sabido hacer estrategias de comunicación para ganar participación de mercado.

Aprovechando que el yogurt es un producto de consumo masivo se y es aceptado por todo tipo de personas, ya sean niños, deportistas, adultos, ancianos se creara un nuevo yogurt a base de frutas con vegetales y quinua dando ese toque nutricional y saludable.

3. Problema a resolver

Una de las problemáticas que existe actualmente, principalmente para los niños es la costumbre que tienen de comer comida chatarra, principalmente snacks. Dichos productos están al alcance de los niños, ya que se pueden encontrar en la tienda más cercana. De igual forma se encuentran en supermercados o farmacias. El hábito a comprar este tipo de productos es muy común en los ecuatorianos, ya que las marcas de los snacks se han sabido posicionar en el mercado.

Para solucionar dicha problemática se buscara una alternativa saludable, que sea un “snack” nutritivo que contenga los aminoácidos esenciales, y que brinde vitaminas y minerales a través del nuevo producto que se ofrecerá. Un producto que sea a base de frutas y vegetales.

De allí parte la otra problemática que es la mala percepción y desconocimiento de beneficios y atributos que contienen los vegetales. Específicamente a los niños no son afines a comer vegetales. O para los deportistas el combinar frutas o vegetales puede llegar a ser una mezcla extraña. No se tiene conocimiento de todas las propiedades que puede llegar a tener dicha combinación y más aun si se le incorpora quinua. Es por ello que se concientizara a las personas a que prueben un nuevo producto que no atenta contra la salud.

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Determinar la factibilidad de la producción y comercialización de un producto innovador, un yogurt a base de frutas y vegetales con quinua “Veggie Mix”. Producto nuevo en el mercado contribuyendo a la salud y la nutrición de los, deportistas, niños y personas de la tercera edad quienes son los que necesitan ese valor nutricional para su organismo.

4.2 Objetivos Específicos

- Analizar la oferta y demanda en mercado al que será destinado el yogurt
- Elaborar un esquema que indique el proceso operativo de la elaboración del yogurt
- Determinar la rentabilidad de la comercialización del producto

5. Resumen Ejecutivo

El proceso para la producción y comercialización de un nuevo yogurt al mercado es una tarea compleja, pues se tiene que estimar todos los factores que hacen de un negocio exitoso. El público en general satisface sus necesidades de una forma rápida por lo cual está en busca de nuevos productos que sean novedosos e innovadores. Justamente en Guayaquil, los ciudadanos se caracterizan por ser personas que les gusta la novedad, la diferenciación entre todo lo que se oferta es lo que más le atraen. Veggie Mix pretende ser un producto que satisfaga las exigencias del cliente basados en buen vivir, con su primer objetivo que es ser un producto nutritivo que aporte beneficios para la salud en toda la sociedad guayaquileña.

Se ha analizado cada etapa del plan de negocios, principalmente los tres factores más grandes para emprender un nuevo proyecto como el análisis de mercado, el análisis operativo y el análisis financiero. La forma en que es presentado el plan de negocio es con una estructura ordenada y con información suficiente que detalla el proceso para participar el mercado con un nuevo yogurt. En todo ello se detalla el potencial del negocio que es crear una empresa de consumo masivo que presenta una alta demanda por parte de la mayoría de la población guayaquileña.

Primeramente en el plan de negocios identifica cual es el problema que existe en la sociedad y cuál es el motivo por el cual se quiere crear un nuevo yogurt. Muy detalladamente se explican los objetivos que tiene la empresa para poder llevar a cabalidad un buen emprendimiento. Identificando los objetivos específicos para crear la misión y visión de la nueva empresa, para saber a dónde se quiere llegar a largo plazo.

Ya teniendo planteado la justificación y el problema que existe en la sociedad, se hace un análisis de mercado exhaustivo, donde se identifica las ventajas y desventajas de participar en el mercado con un nuevo yogurt. Dichos análisis se han basado en los expertos de la materia. Se usan herramientas de mercadeo como el análisis FODA, o el análisis de Porter para identificar la rentabilidad que se tendría. Adicional a ello se plantea un plan de marketing, exponiendo cuales serian las estrategias de diferenciación del producto como también como ganar participación de mercado y las acciones de promoción a realizarse.

Posteriormente se detalla el análisis operativo que identifica la localización de la planta que se pondrá para la producción del yogurt, identificando todas las maquinas que se necesitan para crear un producto artesanal. En ello se detalla la infraestructura del negocio, los insumos que se necesitan, como también los pasos que se necesitan conocer para crear este nuevo producto. De igual forma se explica el recurso personal que se necesita para optimizar recursos y poder obtener el menor costo posible para obtener la rentabilidad esperada.

Finalmente se presentará un análisis financiero donde a través de números o cifras se podrá comprobar la viabilidad del proyecto y el potencial que se tiene como emprendimiento. Se podrá revisar la factibilidad financiera a través de la TIR y VAN, basados en el estado de resultados analizados, flujo de caja, costos de producción, entre otros análisis financieros. Para así al final del plan de negocio se presentara las conclusiones en la que valida que crear un nuevo yogurt al mercado generara una rentabilidad proyectada para 5 años.

6. Misión y Visión

6.1 Misión

Nuestra misión es satisfacer todas las necesidades de los clientes dispuestos a consumir un producto innovador y sano lleno de vitaminas y minerales, ofreciendo un valor nutricional alto y garantizando calidad. Enfocados siempre en el buen vivir de la sociedad guayaquileña.

6.2 Visión

Posicionarnos como una empresa líder en productos nutritivos y saludables y poder expandirnos en todo el mercado ecuatoriano garantizando los mejores estándares de calidad y cumpliendo todos los requisitos y parámetros que piden los organismos competentes.

7. Metas

- A través del análisis financiero, poder tener una TIR que no sea menos de 20% en una proyección de 5 años.
- Obtener una participación del 10% de mercado de consumo de yogurts.
- Lograr identidad de marca en el primer año
- Optimizar recursos para no generar altos costos

8. Viabilidad legal (permisos, licencias, registro de marcas)

Para que el proyecto pueda marchar sin inconvenientes, es primordial que el emprendimiento sea legalmente viable. Por lo que indispensablemente se creará una empresa a través de la Superintendencia de Compañías y Valores, proceso que toma un máximo de 3 días, vía online, el cual ayuda a agilizar los procesos del emprendimiento entregando el formulario de creación de la compañía junto a los documentos habilitantes. Todo quedará acentuado en papel para poder laborar sin complicación alguna ya teniendo la firma de la escritura y del nombramiento, a través del Registro Mercantil. El valor a pagar para la creación de la empresa es de \$200.

Adicionalmente optaremos por registrar en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI) las patentes del proyecto a realizarse. La vigencia es de 20 años. Para registrar las patentes tiene un costo de \$230.

Patente Municipal

Presentar el Certificado otorgado por el Cuerpo de Bomberos
Presentar la Escritura de Constitución
Nombramiento del Representante Legal
Declaración de Impuestos
Adjuntar el formulario para registro de Patente Municipal
Copia de Cédula
Certificado de votación actualizado

Tabla # 1: Requisitos Patente Municipal. **Fuente:** Superintendencia de Compañías

Conforme a lo establecido por los entes reguladores de productos alimenticios, para nuestro caso específicamente nos ajustaremos a la NTE INEN 2 395:2009 para leches fermentadas y yogurt, cuyos requisitos aparece en anexo 1.

9. Análisis de Mercados

9.1 Mercado Objetivo

Hoy en día, ganar mercado y ser más eficientes dentro de una industria determinada implica una mayor competencia entre compañías. (Aguilar, 2010)

Dentro del sector de productos de consumo masivo encontramos mucha competencia a nivel nacional. Se dice que en América Latina los productos de consumo masivo son las oportunidades de crecimiento de los países. (NIELSEN, 2010)

En base a las citas mencionadas en los párrafos anteriores, es indispensable identificar cual es el grupo objetivo y a quienes se destinara el producto nuevo, para con ello poder identificar las mejores estrategias de marketing y generar las ventas deseadas. Si se identifica erróneamente el segmento podría ocasionar una grave pérdida para la empresa.

Basado en las últimas encuestas que se realizaron, se identificó que el 58% de la población ecuatoriana consume yogurt, ya sea pura, o ya transformada en productos como Toni Mix o Reyogurt. Siendo el 49.1% que corresponde a que los consumidores de yogurt compran en supermercados. Así mismo se obtuvo la información que el 50% de la población ecuatoriana se preocupa por su salud y por su bienestar tratando de consumir productos que sean dietéticos. Según el último censo realizado por la INEC, se puede identificar que la población guayaquileña es de 2,350,915 habitantes. (INEC, 2010)

El yogurt sera destinado al nivel socioeconomico medio-alto, que corresponde al 25% de la poblacion guayaquileña siendo un total de 632,729 personas. No se contempla

a las zonas rurales, pues no entran en su presupuesto mensual ya que prefieren reemplazar el yogurt con productos sustitutos como leche o jugo.

A continuación se encuentra la tabla con el target al que se va a enfocar el “Veggie Mix”:

MERCADO OBJETIVO	
<u>GEOGRAFICA</u>	
País	Ecuador
Región	Costa
Provincia	Guayas
Ciudad	Guayaquil
<u>DEMOGRAFIA</u>	
Edad	>8 años < 70 años
Tamaño Familiar	Indistinto
Genero	Masculino y Femenino
Ciclo de Vida Familiar	Adultos con/sin hijos, jóvenes, niños, ancianos
Renta	> \$900 dolares en adelante (casi el doble de un salario basico)
Profesión	Estudiantes, Profesionales, Jubilados,
Educación	Educacion Superior en adalente
Religión	Indistinto
Raza	Indistinto
Nacionalidad	Indistinto
<u>PSICOGRAFICA</u>	
Nivel Social	A, B, C +
Estilo de Vida	Deportistas, Preocupados por la salud
Personalidad	Responsables, Organizados, cuidados
<u>CONDUCTUALES</u>	
Beneficios Buscados	Vitamines, minerales, alto valor nutricional
Nivel de Uso	Usuario potencial, primera vez
Actitud hacia el Producto	Credibilidad, confianza

Tabla #2: Mercado Objetivo. **Fuente:** Elaborado por Autor

9.2 Análisis PESTAL (político, económico, social, tecnológico, ambiental)

Con la intención de determinar las mejores estrategias y las mejores decisiones que se deben implementar en el proyecto se debe realizar un análisis PESTAL completo en donde se identifique como ha sido el desarrollo de los distintos factores que ocasionan un impacto positivo o negativo en las empresas y en el mercado.

Los aspectos políticos, culturales, sociales, económicos, y tecnológicos son de una gran importancia para dicho análisis en donde pueda permitir conocer la situación por la que pasa la empresa actualmente.

9.2.1 Factor Político

- **Estabilidad Política**

Rafael Correa ha tenido una presencia en la presidencia durante bastantes años, en la cual ha habido varios cambios en su ideología política, especialmente en cómo ha marcado las diferencias en las clases sociales del Ecuador. Sin embargo, ha mantenido la estabilidad política del país que ha permitido mejoras en los factores sociales, culturales y económicos del país, haciendo reformas a la constitución que ha permitido que el Ecuador sea una nación más productiva y moderna.

- **Plan Nacional del Buen Vivir**

La SENPLADES creó hace algunos meses atrás el Plan Nacional del Buen Vivir. Dicho plan consiste en manifestar la extrema importancia de dar una mejor calidad de vida a las personas, enfocándose en la parte profesional como en su parte humana. El plan Nacional del Buen vivir está conformado por doce

estrategias y objetivos nacionales que se ha planteado para mejorar las oportunidades del buen vivir.

- **Participación Ciudadana**

La participación ciudadana se enfoca básicamente en darle a las personas la oportunidad de tener el derecho de libertad en la expresión que todos los ecuatorianos deben tener, decretado por la constitución. Se manifiesta la democracia que debe existir para que todas las personas puedan expresar sus opiniones si repercusión alguna. Esto pertenece al Plan de Desarrollo del Buen Vivir.

- **Riesgo País**

JP Morgan, aquella empresa calificadora que analiza el riesgo del país nos indica un análisis desde Enero del 2014 al 2015. Ecuador ha variado en los últimos tres años entre los 500 y 800 puntos. A pesar que con respecto al año pasado ha reducido su riesgo, de todas formas el porcentaje esta elevado preocupando a los inversionistas a invertir actualmente en el país. Por ejemplo comparado con Chile, que su riesgo fluctúa entre 150 a 300 puntos. (Crespo, 2014)

De Marzo 2014 (700 puntos) a Marzo del 2015 (569), según el Banco Central del Ecuador ha habido una reducción de 131 puntos, lo cual favorece un poco al país. (EMBI, 2015)

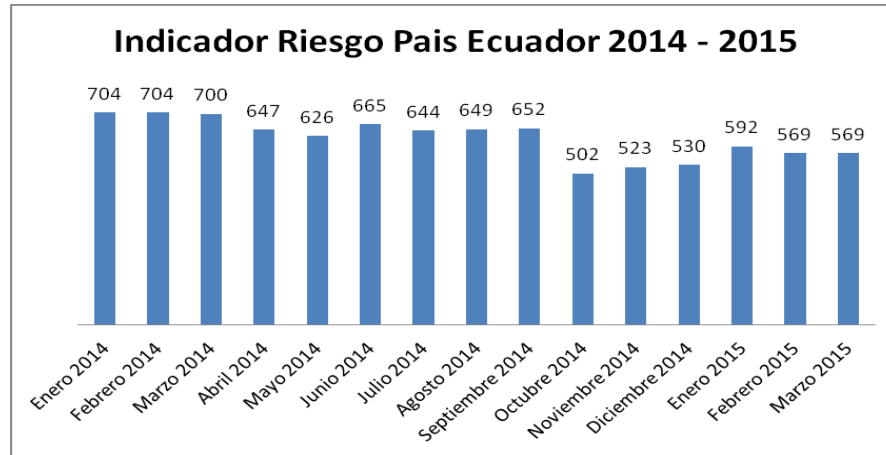


Figura # 1: Indicador Riesgo Pais Ecuador 2014 – 2015. **Fuente:** IDE

9.2.2 Aspecto económico

- **Inflación**

Se puede ver a través de la Figura 2 que la inflación en el país ha crecido en un 0,5% desde Febrero del 2014 (0.11%) hasta el 2015 (0.61%), más del doble de lo que estaba el año anterior. Dichos datos son registrados según el Banco Central del Ecuador.

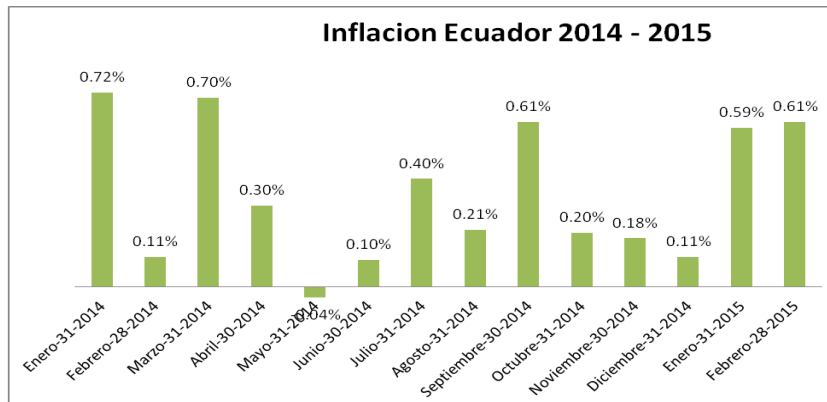


Figura # 2: Inflacion Ecuador 2014 – 2015. **Fuente:** Banco Central del Ecuador

- **Canasta Basica**

En el Febrero del 2014, la canasta basica llego a los \$628,22 donde el ingreso familiar en Guayaquil era de \$634,67. Mientras que un año despues se incremento exactamente a \$654,48 con el ingreso familiar de \$660,80. Para las personas del estrato social bajo no pudieron adquirir la canasta basica mensual por la pobreza existente en el pais. (INEC, 2015)

- **Tasa de Interés Activa**

La tasa de interés en Ecuador como nos muestra la Figura 3 nos muestra que hubo una disminuci3n del 0,86% desde Marzo del 2014 (8,17%) hasta Marzo del 2015 (7,31%).

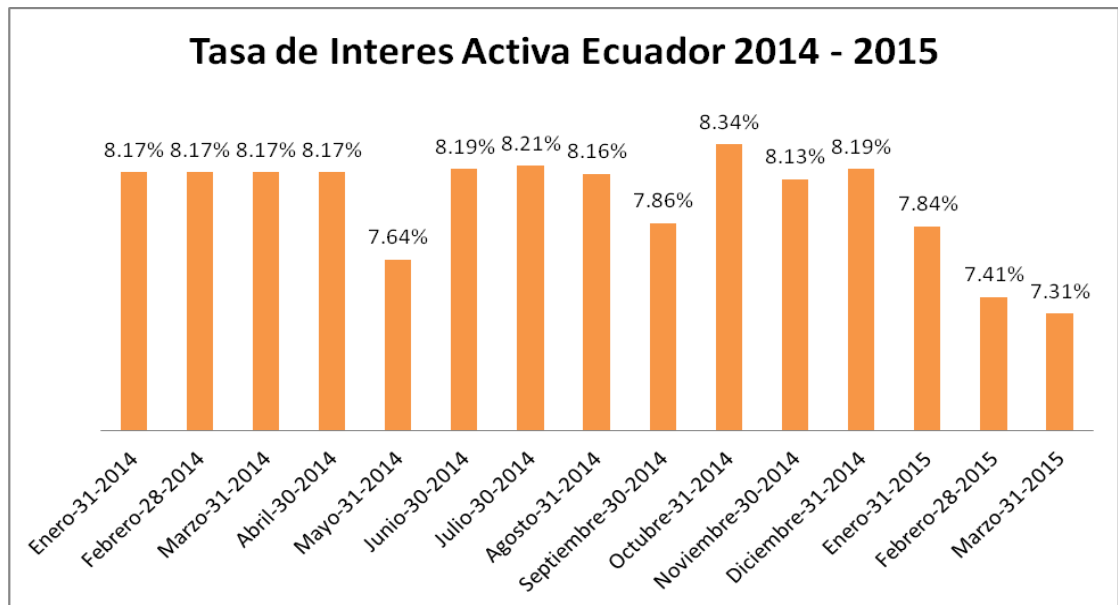


Figura # 3: Tasa de Interés Activa Ecuador 2014 – 2015. **Fuente:** Banco Central del Ecuador

- **La Deuda Externa y la Publica**

Existió un incremento desde Diciembre del 2013 a Diciembre del 2014, con una variación de 4%. El saldo de la deuda externa en el Ecuador fue de \$16.753,90 millones y el de la deuda externa privada fue de \$11.652,00 millones en octubre de 2014. (BCE, 2015)

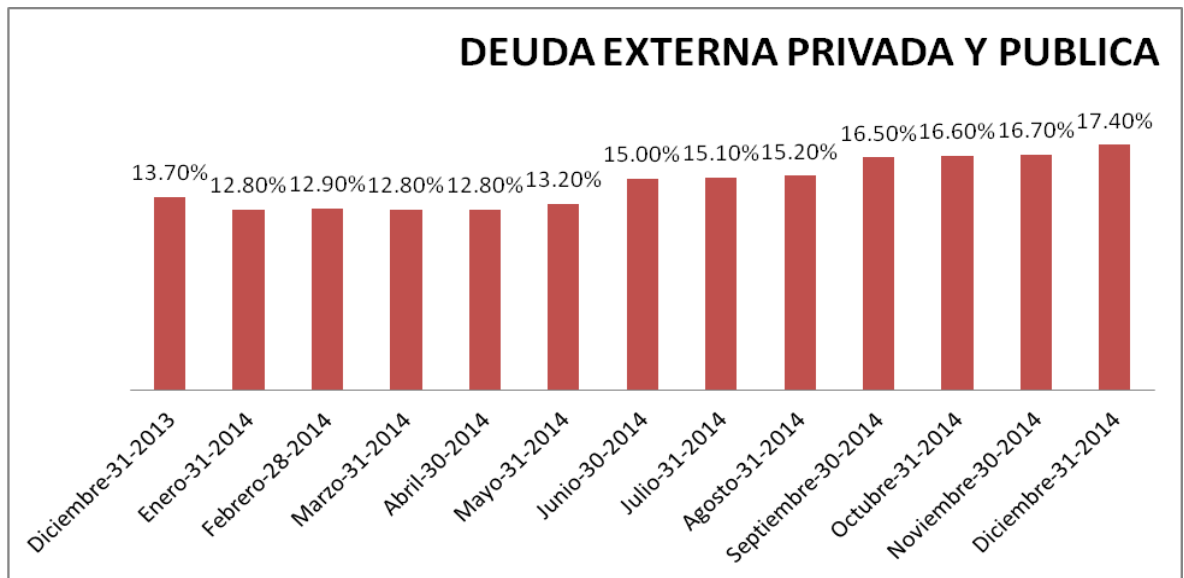


Figura # 4: Deuda Externa Privada y Publica. **Fuente:** Banco Central del Ecuador

- **Tasa de Desempleo**

Hasta Diciembre del 2014 se pudo notar que la tasa de Desempleo en el Ecuador al 4.54% comparado con el año anterior (2013) que fue de 4,86%, lo que muestra una reducción del 0,32%. A pesar de haber reducido la tasa de desempleo, ese número representa un porcentaje alto al país. (BCE, 2015)

9.2.3 Aspecto Social y Cultural

- **Salud**

La salud es el principal factor a considerarse para la elaboración del plan de negocio, pues se plantea realizar un yogurt con frutas y vegetales que sean de beneficio para la salud de los niños, ancianos y deportistas. El gobierno esta realizando varias actividades para el mejoramiento del sector, brindando equipos de alta tecnología a varios hospitales, clínicas, etc. Gracias a todos los equipos especializados que el gobierno provee podrá satisfacer las necesidades de la sociedad ecuatoriana.

Entre los programas que ha tenido el gobierno fue la inauguración del nuevo Centro de Salud en el sector de El Cisne en Guayaquil, ofreciendo equipos modernos y el suficiente espacio para poder atender a todo tipo de personas, y no volver a permitir regresar a la situación que las personas morían sin ser bien atendidos. (MSP, 2015)

- **Mercado Laboral**

Según datos de INEC, la tasa de empleo en diciembre del 2014 fue de 49,3% comprado al 2013 que tuvo un porcentaje de 47,9%. Un positivo incremento, a pesar de ser una variación pequeña de 1,4%. Para diciembre de 2014, la tasa nacional de empleo adecuado se ubicó en 49,3%, mientras que en el mismo periodo del año anterior fue de 47,9%, reflejando una variación de 1,4 puntos porcentuales En cambio la tasa de empleo inadecuado en el año 2014 fue de 46,7% mientras que el año anterior fue de 47,8% lo que refleja una

disminución favorable. La Figura 5 refleja los cambios porcentuales desde el año 2007 hasta 2014.

Tasas de empleo adecuado, inadecuado y desempleo a nivel nacional, diciembre 2007-2014
(En porcentaje)

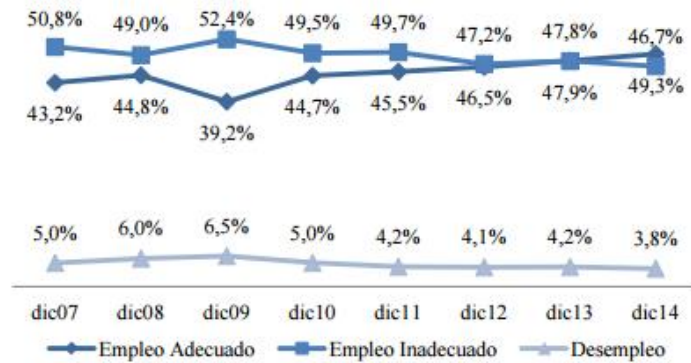


Figura # 5: Tasas de empleo adecuado, inadecuado y desempleo a nivel nacional, diciembre 2007 - 2014. Fuente: INEC

- **Índice de Pobreza**

Actualmente solo se tiene datos del índice de pobreza hasta el Junio del 2014, donde la INEC indicaba que las personas que llegan a la pobreza extrema son aquellos cuyos ingresos sea inferior a \$44,90 por persona. Cifra sumamente baja para poder vivir. (INEC, 2014) A continuación se refleja en la Figura 6 los porcentajes que expresan la línea de pobreza y pobreza extrema.

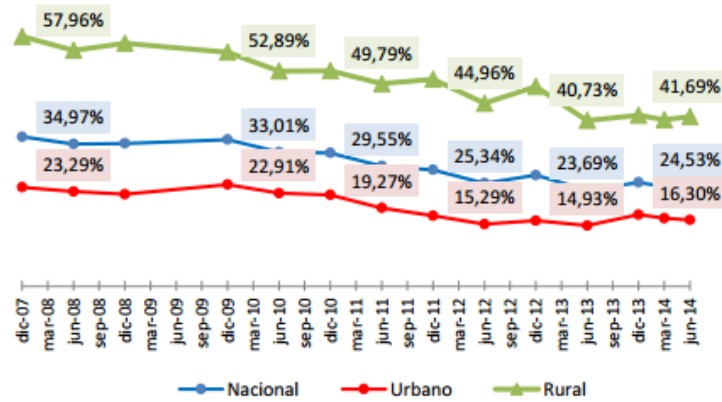


Figura # 6: Evolucion de los indicadores de Pobreza Nacional. **Fuente:** INEC

- **Población**

El último informe presentado por la INEC indica que la población del Ecuador crecerá a 15,871,458 ecuatorianos.

9.2.4 Aspecto Tecnológico

La tecnología juega un papel muy importante en el desarrollo de las empresas, con la adquisición de maquinaria idónea se puede fabricar productos de excelente calidad logrando con esto crear una ventaja competitiva y satisfacer de una forma eficiente las necesidades de la empresa.

Ecuador ocupa el puesto 91 entre todas las economías del mundo durante el 2014. El Ecuador ha venido creciendo poco a poco y se ha destacado por su evolución tecnológica. Las empresas hoy en día están equipadas con herramientas inteligentes que ayudan a la productividad del trabajo.

Para el plan de negocio a realizarse el acceso a la tecnología es muy importante, especialmente para las estrategias de marketing que se realizarán. Acceso a redes

sociales, internet, etc.; son de suma importancia para el posicionamiento de marca de un producto.

Sin embargo el proyecto será realizado de forma artesanal, el cual no se utilizaran maquinarias tecnológicas.

9.3 Análisis FODA (Fuerzas, oportunidades, Debilidades, Amenazas.)

Fortalezas

- Producto elaborado en un proceso artesanal.
- Primer producto en el Ecuador que consiste en un yogurt de vegetales y frutas acompañados con quinua para beneficio en la nutrición de las personas.
- Las vitaminas y minerales que el yogurt y la quinua ofrecen tienen propiedades curativas y beneficiosas para la salud.

Oportunidades

- La tendencia actual de los consumidores se dirige a la compra de productos naturales, que mejoren su salud y ayuden a prevenir enfermedades.
- La materia prima para elaborar el producto se obtiene de los productores nacionales.
- Incentivo al consumo del producto nacional.
- En el 2013 se considero el año de la quinua, y sigue siendo vigente hasta este año.
- Actualmente, el promedio de vida se ha incrementado.
- Restricción de las importaciones

Debilidades:

- Es una empresa nueva en el mercado.

- Desconocimiento de las propiedades del producto.
- Se requiere de una inversión fuerte en publicidad para que el producto se posicione en el mercado.
- Muy poco acceso a líneas de crédito por ser nuevos

Amenazas:

- Existen productos sustitutos, como colas, leche, jugos, té helado.
- Competidores fuertes y establecidos en el mercado por más de 20 años, tales como Industrias lácteas Toni y Chivería.

9.4 Análisis de las 4 Ps (Plaza, precio, producto, promoción)

- **Producto**

Veggie Mix es un producto innovador que nació con el propósito de satisfacer las necesidades de los adultos mayores y los niños que requieren consumir alimentos ricos en vitaminas y minerales que aporten beneficios a su salud y nutrición. Consiste en un yogurt a base de frutas y vegetales en el que se le puede incorporar quinua. Producto que sea rico en nutrientes y contiene 9 aminoácidos esenciales, cuyo fin es mejorar el desarrollo en niños y mantener la buena salud de los adultos y ancianos. Producto único en el Ecuador.

Constará de 3 sabores, seleccionados por encuestas realizadas. (Anexo 1). Los sabores son:

- Frutilla con Zanahoria

- Manzana con Apio
- Durazno con Zapallo

Según la investigadora de Mercado, Nielsen, el consumo de snacks en el 2014 se ha triplicado con respecto al 2013. Y el consumo de yogurt ocupa los primeros puestos comparado a todos los snacks consumidos en el mercado. (Nielsen, 2014)

A continuación se muestra el cuadro elaborado por Nielsen del lugar que ocupa el yogurt como favorito del público:

PORCENTAJE DE CONSUMIDORES QUE DIJERON HABER COMIDO SNACKS EN LOS ULTIMOS 30 DIAS



Tabla #3: Porcentaje de consumidores que dijeron haber comido snacks en los últimos 30 días.
Fuente: Encuesta de Nielsen, Investigadora de Mercados

- **Precio:** El precio de venta al público que se establecerá es \$1,00. Dicho precio es puesto debido a un análisis de encuestas que se realizaron donde los encuestados indicaron cuanto estaban dispuestos a pagar por dicho producto. El precio que se

venderá a Mi Comisariato es de \$0,80, debido que el supermercado pide un 20% como margen de ganancia.

Es importante acotar que el precio del Veggie Mix será más caro que el de la competencia, pues a ser producción artesanal los costos de producción son elevados.

- **Plaza:** El producto se distribuirá en 4 Mi Comisariato de la ciudad de Guayaquil.
 - Mi Comisariato paga a la empresa 60 días luego de poner el producto en percha, dependiendo de cómo está vendiendo el producto. Mi comisariato junto a Supermaxi son los supermercados más grandes de Guayaquil para el target que se destina el yogurt. La rentabilidad es sumamente alta pues los consumidores de clase media – media alta – alta tienen el hábito de comprar en el supermercado. Estar en Mi Comisariato es de suma importancia para ganar identidad de marca.
 - Igualmente con las farmacias, como Fybecca, Pharmacys se han convertido en las más visitadas por los consumidores del mercado objetivo, generando una alta rotación de los productos en percha. Se planea a futuro entrar a farmacias.
- **Promoción:** Se promocionará el producto a través de los siguientes medios de comunicación, de acuerdo al canal donde ubicaremos el producto:
 - Revistas
 - Insertos

- Activaciones
- Redes Sociales
- Materiales Promocionales

9.5 Análisis de la demanda y oferta

9.5.1 Análisis de la Demanda.-

Considerando las 5 fuerzas que nos muestra Michael Porter, podemos identificar que las barreras de entrada para el producto podrían llegar a ser un poco difícil, debido a la competencia que se encuentra posicionada en el mercado, mas aun cuando se tiene una marca reconocida. Al ser un producto de consumo masivo la rivalidad entre competencia puede ser agresiva. Muchas empresas conocidas en el mercado ofertan productos similares como Toni Mix. Para poder entrar al mercado es fundamental identificar aquellos clientes que serán los que vayan adquirir el producto.

Es básico poder analizar el poder de negociación que se tiene con los proveedores y clientes y poder darles un producto que satisfaga sus necesidades para que no empiece el juego del “precio” y darle el poder a ellos de bajar el PVP pues de esa forma la rentabilidad empezaría a bajar.

Al existir productos sustitutos, como jugos, té, gaseosas, puede ocasionar que el comprador presione mas sobre los precios establecidos en el mercado. Sin embargo, la identificación de marca es una de las herramientas más importantes para la entrada de un producto. Los consumidores harán la comparación entre las marcas reconocidas

revisando precios y calidad y es allí cuando se debe establecer la diferenciación de productos, basados en estrategias de comunicación como también el diseño de la presentación, que en perchas es de suma importancia ser visibles. Es importante que se coloque los productos en la denominada “zona caliente”. La zona caliente es aquel lugar de las perchas donde los productos se encuentran a la vista del cliente, donde se centra la mayor atracción del producto. Es ahí donde se colocan los productos nuevos para poder identificar la marca. (Molina, 2014)

Consumidores:

En base al estudio de mercado realizado en base a encuestas, se puede identificar que aquellas personas dispuestas a comprar el Veggie Mix son personas de target socioeconómico medio alto, y que tienen en común la preocupación por su salud, ya sean niños, adultos o ancianos. La edad a la que se dirigen los productos es de 8 años en adelante.

Los clientes son aquellos clientes que viven en los sectores de Urdesa, Kennedy, Samborondón, Ceibos, Alborada. Personas que tienen más poder adquisitivo y puedan comprar el yogurt. Como se dijo anteriormente el producto está dirigido a este grupo de personas ya que se encuentran en la etapa en la cual su organismo necesita más vitaminas y nutrientes para mantenerse fuertes y sanos.

Sin embargo el target específico son las amas de casa, que son aquellas quienes compran el producto para la familia ya sea a los niños o adultos mayores.

Proveedores:

- Proveedor de leche: Hacienda “La Victoria”; Km 10 y medio, vía Bucay Naranjito. Localizada a 45 minutos de la ciudad de Guayaquil.
- Proveedor de frutas, verduras: Empresa Exofrut será encargado de proveer la pulpa de frutas y vegetales que se van a usar en la preparación del yogurt. (Manzana, frutilla, mango, durazno, zanahoria, apio, zapallo).
- Proveedor de quinua: productor nacional de quinua.
- Proveedor de envases: Plásticos del Litoral.

Con todos los proveedores se llegará a un acuerdo en que el tiempo de pago sea a 15 días.

Distribuidores:

En los primeros años hasta lograr posicionar la marca en el mercado, el producto será distribuido a través del supermercado Mi Comisariato en Guayaquil

Distribuidores a futuro:

En los años posteriores expandiremos nuestros canales de distribución a todos los supermercados del país, a tiendas, a farmacias, a bares de escuelas y a asilos.

Competidores:

Directos: Empresas ecuatorianas e internacionales productoras de yogurt, entre estas:

- Chivería

- Industrias Lácteas Toni
- Parmalat
- Reybanpac (producto: Reyogurt)
- Pura Crema

Indirectos: Empresas productoras de bienes sustitutos del yogurt, tales como: jugos, colas, leche, té helado.

Entre ellas unas de las marcas que compiten indirectamente, ya sea en bebidas o snacks, son:

- Natura
- Coca Cola
- Gatorade
- Quaker
- Tesalia
- Club Social (entre otros snacks, que pueden sustituir al yogurt. Principalmente por los niños.)

9.5.2 Análisis de la Oferta.-

Se ofrecerá un yogurt de frutas y vegetales con quinua. El cual es efectivo para restaurar y mantener el funcionamiento normal del equilibrio intestinal en las personas. Mejora el valor nutricional de alimentos y la resistencia contra organismos patógenos..

- **Análisis de la Competencia**

ANALISIS COMPETITIVA - MARCAS MAS RECONOCIDAS EN GUAYAQUIL		
MARCA	CARACTERISTICAS	DIFERENCIACION
TONI	Esta marca es la mas conocida en Guayaquil. Ofrece varios productos de yogurt, desde envases de un litro hasta productos que sean destinados como lunch para los niños, como Toni Mix. Ofrecen varios sabores como frutilla, durazno, mora, light, natural.	La estrategia de Toni, no se basa en presentar el producto de mejor presentacion o sabor, sino se destaca por presentar productos que brinden beneficios a la salud del consumidor.
ALPINA	Similar a Toni, la mayoría de sus productos son presentados en envases de 1 litro, productos personales que pueden usarse como "snack". Sin embargo la mayoría de sus productos de yogurt son presentados con trozos de fruta. Igual sus sabores son frutilla, mora, guanabana.	Alpina tambien se enfoca por presentar beneficios a la salud del cliente. Pero su publicidad se enfoca mas en que el producto permite normalizar las funciones digestivas y la regeneracion de la flora intestinal.
REY ROCKER	ReyRocker, de Rey Leche es un producto que ofrece varios sabores como guineo, vainilla, frutilla, naranja. Ofrece productos personas con cereal Froot Loops, diferente a los de Toni	Su estrategia diferenciadora, es que promociona el producto de una forma divertida, siendo su target los niños. Ofrece un producto con el tema de "rock" para que los niños relacionen el yogurt con la musica.
CHIVERIA	Chiveria oferta mas sabores a diferencia de su competencia, entre ellas: frutilla, pera, vainilla, cerezas, dieteticos, naturales. Similar su presentacion es en litros y en forma personal	Chiveria tiene una estrategia de marketing diferente a las marcas mencionadas anteriormente. Ha realizado alianzas con varias universidades, y tiendas como Oki Doki donde oferta granizados de yogurt, que ha sido aceptado favorablemente por los consumidores. La marca si destaca y comunica que son los mejores en la calidad de textura de sus productos.
PURA CREMA	De igual forma ofrece los sabores de frutilla, mora, durazno. Sin embargo su envase es en funda.	Se destaca por lo economico del producto.

Tabla #4: Análisis Competitiva – Marcas más reconocidas en Guayaquil. **Fuente:** Elaborado por Autor

9.6 Estrategia de diferenciación

La estrategia que se empleará para el producto será de marketing y calidad. Calidad por ser un producto artesanal no elaborado con químicos como la mayoría de la competencia. Mientras que la estrategia de marketing se trabajara para comunicar al cliente todos los beneficios que contiene el producto y como hacer que la marca quede en la mente del consumidor.

La principal diferenciación que existe con la competencia, por ejemplo “Toni Mix”, es el uso de vegetales y quinua. Actualmente no existe ningún producto que combine las frutas, vegetales, y quinua, es allí donde se concentra la ventaja de posicionamiento en el mercado. Para la mayoría de personas el hecho de pensar en vegetales puede ser algo desagradable, pero el producto se aferra de eso para lograr cambiar la mente del consumidor, especialmente de los niños.

La estrategia de marketing se enfocara en distribuir el producto en uno de los supermercados más grandes de la ciudad de Guayaquil, que es Mi Comisariato, lugar estratégico para dar visibilidad al producto, y así ganar identidad de marca, por lo que se pagaría para estar en la “zona caliente”, que es a la altura de los ojos del cliente en las perchas. Las distribuidoras ofrecen varias herramientas que generan una excelencia en la operatividad y rentabilidad tanto en sus negocios como en sus clientes (Garcia, 2013)

9.7 Acciones de promoción

9.7.1 Marketing Digital

Las primeras acciones que se realizarán para el posicionamiento de la marca en Guayaquil, es realizar campañas estratégicas en redes sociales, como Instagram, Facebook, Twitter. Actualmente esta forma de publicidad es de las más agresivas y beneficia a la empresa que no se incurre en gastos ya que no tiene costo.

9.7.2 Activaciones

Adicional a ello, se plantea realizar activaciones en Mi Comisariato, lugar que nos permite mostrar y degustar del producto nuevo. Es básico que el cliente conozca del producto y de los sabores que se ofrece por lo cual se invertirá en comunicación visual, a través de afiches, dípticos, volantes. Principalmente comunicando los beneficios que traen consigo las frutas y vegetales usados en el yogurt como las ventajas que trae la quinua para el organismo del ser humano. Otra opción es la de poner publicidad en los autobuses donde realizando el marketing móvil, debido a que tienen varias rutas y ello puede permitir que las personas vayan conociendo del producto, viendo la publicidad en cualquier parte de la ciudad.

9.7.3 Material POP

A través de folletería (dípticos, afiches, brochures) se concientizará a los clientes que el comer snacks puede ser dañino para la salud para la buena imagen del cuerpo para los deportistas. Son muchos los beneficios que contienen algunas de las frutas que se usarán. Por nombrar algunos:

BENEFICIOS DE YOGURT, FRUTAS, VEGETALES Y QUINUA

<p>Yogurt:</p> <ul style="list-style-type: none">-Genera tolerancia a la lactosa-Ayuda a restablecer la flora bacteriana intestinal sana-Reduce colesterol-Gran fuente de calcio	<p>Frutilla:</p> <ul style="list-style-type: none">-Previene el cáncer-Estimula la memoria a largo plazo-Evitan el estreñimiento-Ayuda contra la artritis
<p>Zanahoria:</p> <ul style="list-style-type: none">-Fortalece dientes y encías-Combate el estreñimiento-Desintegra cálculos renales-Rica en potasio y fósforo-- Fortalece las uñas	<p>Quinua:</p> <ul style="list-style-type: none">- Cuenta con 9 aminoácidos esenciales- Aporta fibra-Ayuda a mantener la salud cardiovascular- Debido al magnesio, alivia migrañas

Tabla #5: Beneficios del Yogurt, Frutas, Vegetales y Quinua. **Fuente:** Elaborado por el autor

9.7.4 Auspicios

Para no incurrir en muchos gastos en publicidad debido al bajo presupuesto se promocionará el producto por medio de auspicios a programas deportivas o de salud que sean conocidas por el target al que nos estamos segmentando. También la posibilidad de tener auspicios en espacios televisivos.

Para la construcción de marca se pensó en los colores precios para el logo, el cual será el slogan que identifique la marca. Y se diseñó el envase de cómo será presentado el producto.

9.7.5 Logo



Veggie
mix

Para el logo se pensó en usarse 3 colores: Verde, naranja y fucsia. Aquellos colores son llamativos y muestran una marca divertida. El naranja es relacionado con la juventud y extraversión como también con la diversión y de personalidad que gusta de emociones fuertes. Se colocó la zanahoria para que los consumidores no olviden de identificar que se ofrece un yogurt con vegetales. El color verde simboliza la naturaleza, la esperanza y la buena salud, color perfecto para el objetivo de nuestro producto que es brindar un yogurt saludable al consumidor. El color fucsia demuestra una personalidad fuerte y extravagante. Igual que los anteriores demuestra diversión.

9.8 Canal de distribución

El canal que se empleará para el producto Veggie Mix es a través de Mi Comisariato (canal moderno), para que de allí vaya al consumidor final. De acuerdo al estudio de mercado se pudo identificar que el 49.1% del 58% de la población ecuatoriana que consume yogurt, compra dichos productos través de supermercados, principalmente las personas del nivel socioeconómico medio, medio alto y alto, que justamente son ellos el target a los que se venderá el Veggie Mix.

CANAL DE DISTRIBUCION



Figura #7: Canal de Distribucion. **Fuente:** Elaborado por el autor

10. Análisis Operativo.

10.1 Localización y descripción de las instalaciones.

La Planta de la empresa "Veggie Mix" estará ubicada en la ciudad de Guayaquil en el sector de Mapasingue Oeste Av. 2da. # 107 en el kilómetro 4.5 Vía Daule. La ubicación será destinada para colocar las maquinas artesanales para la elaboración del yogurt. Veggie Mix se constituirá como una Pequeña y Mediana Empresa (Pymes), ya que contara con una superficie de 500 m². Y se tendrá un rol de 7 empleados.

- Esencia de Manzana
- Esencia de Apio
- Esencia de Zapallo
- Esencia de Mango
- Esencia de Durazno
- Quinoa

10.2.2 Maquinas para Producción

Al ser un proceso artesanal no se usará de muchas maquinas para la elaboración del Veggie Mix. A continuación se menciona las necesarias para su producción:

- Cocina Industrial
- Mezcladora
- Envasadora
- Refrigerador
- Herramientas y materiales

Con los insumos que se usarán los 3 asistentes de producción son quienes se encargarán de realizar el yogurt con las máquinas artesanales en una jornada de 10 horas.

Conforme a lo establecido por los entes reguladores de productos alimenticios, para nuestro caso específicamente nos ajustaremos a la NTE INEN 2 395:2009 para leches fermentadas y yogurt, cuyos requisitos aparece a continuación.

10.3 Capacidad instalada

La capacidad de la planta es de 150 litros de yogurt diarios en un periodo de 8 horas, propicia para cubrir la demanda insatisfecha. Con 150 litros de yogurt se podrán elaborar 750 Veggie Mix. Las instalaciones de planta presentan la versatilidad para poder crecer en función de la demanda del mercado, considerando los espacios necesarios y los equipos suficientes para producir 150 litros de yogurt al día.

No habrá tecnología en la elaboración de nuestro producto, pues el proceso va a ser completamente artesanal.

La vida útil de Veggie Mix se rige bajo el Principio de Negocio en marcha el mismo que se refiere a la permanencia en el futuro que un tercero espera de una organización sin interrumpir sus actividades. Los terceros que interactúan con la compañía (clientes, proveedores, inversionistas, accionistas, empleados, etc.), tomen decisiones esperando que el negocio continúe por un tiempo indefinido.

10.4 Cadena de abastecimiento Diagrama de flujo de procesos, OTIDA (Operación, Transporte, Inspección, Demora, Almacenamiento)

10.4.1 Diagrama de Flujos de Procesos

A continuación se presenta el diagrama de flujo de elaboración del producto.

Para identificar el diagrama se toma en cuenta desde que la materia prima que nos entregan nuestros proveedores llega a la planta, pasando por su proceso de producción hasta que llega la distribución al mayorista.

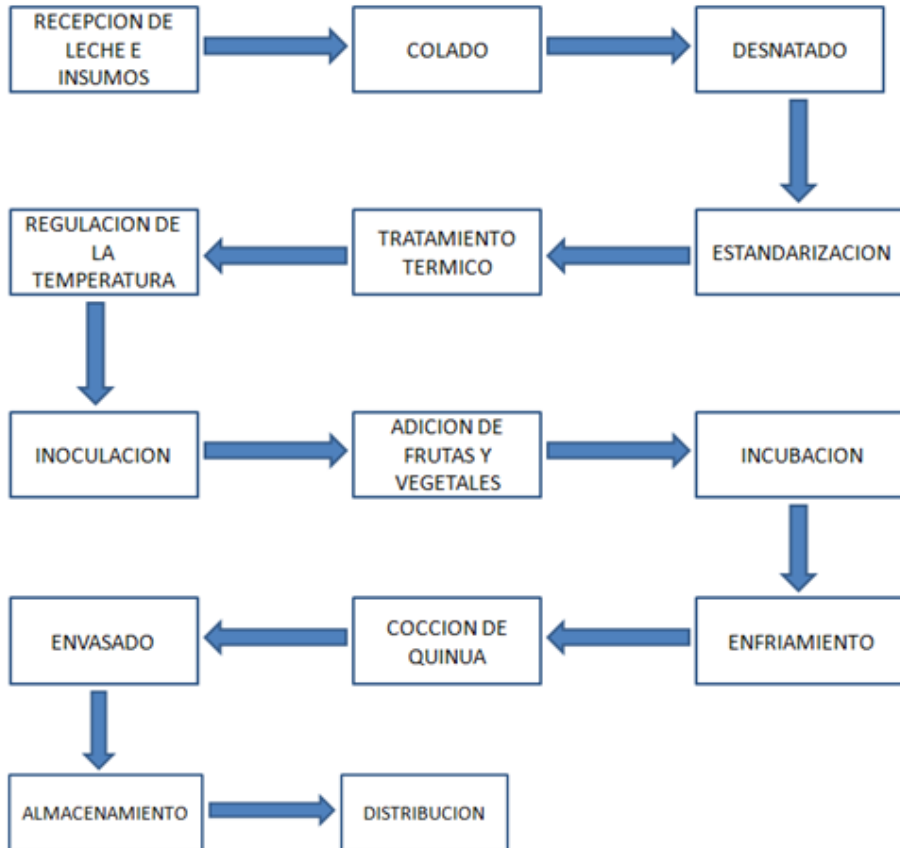


Figura #9: Diagrama de Flujo de Procesos. **Fuente:** Elaborado por el autor

10.4.2 Proceso para Producción del Yogurt

A continuación se presenta una tabla de del proceso para elaboración del Veggie Mix, mismo que se identifica por el diagrama de flujos presentado anteriormente.

Recepción de leche e insumos	•La leche se deposita en envases limpios y desinfectados
Colado	•La leche se cuela utilizando un paño de tocuyo.
Desnatado	•Puede realizarse por batido manual bajando la temperatura de la leche entre 2 -5 °C, o utilizando desnatadora mecánica.
Estandarización	•Se añade a la leche fresca: leche en polvo y azúcar.
Tratamiento térmico	•Utilizando una olla de acero inoxidable o aluminio, la leche se calienta hasta una temperatura de 85 °C y durante 10 minutos.
Regulación de la temperatura	•La leche se enfría a temperatura ambiente hasta 40 a 45 °C.
Inoculación	•Incorporar el cultivo activado de yogurt
Adición de frutas y vegetales	•Se añadirán las pulpas de frutas y vegetales.
Incubación	•Mantener la mezcla a una temperatura de 40-45 °C. Durante 3-4 horas.
Enfriamiento	•El producto debe enfriarse hasta una temperatura de 1 a 4 °C.
Cocción de la quinua	•Cocinar la quinua.
Envasado	•Envasado del yogurt y quinua.
Almacenamiento	•Conservarse a una temperatura de 1-4 °C. Así puede durar hasta 2 semanas.
Distribución	•A supermercados, farmacias y tiendas.

Tabla #6: Proceso para Produccion del Yogurt. **Fuente:** Elaborado por el autor

10.5 Recursos humanos

Los recursos humanos de la empresa estará conformado por:

- Gerente general
- 3 asistentes de producción
- 1 secretaria
- 1 Supervisor de Planta (Revisa Calidad del alimento, papeleo y tramites sanitarios)
- 1 Contador (Outsourcing)

11. Análisis Financiero.

11.1 Estados de resultados proyectados a 5 años

En la Tabla # 7 se puede notar que en los 5 años de operación obtendría utilidad neta desde el primer año, demostrando la viabilidad del proyecto y las ganancias que tendrían los accionistas y trabajadores de la empresa. Se contempla el pago anual por el préstamo concedido de \$20,000.

En ventas se puede notar que se ha incrementado un 20% anual, pues reportes han indicado que el consumo de snacks en el Ecuador ha incrementado considerablemente. El yogurt, siendo uno de los productos favoritos de la sociedad ecuatoriana, incrementó en 20%.

VEGGIE MIX ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES PROYECTADOS

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS		\$ 198,000.00	\$ 249,480.00	\$ 314,344.80	\$ 396,074.45	\$ 499,053.80
(-) Costo de Venta		\$ (140,464.80)	\$ (174,240.29)	\$ (215,803.23)	\$ (266,994.36)	\$ (338,190.87)
(=) Utilidad Bruta		\$ 57,535.20	\$ 75,239.71	\$ 98,541.57	\$ 129,080.09	\$ 160,862.94
(-) Gastos Administrativos		\$ (26,594.00)	\$ (27,176.00)	\$ (29,621.00)	\$ (32,299.79)	\$ (35,235.21)
(-) Gastos de Ventas		\$ (25,200.00)	\$ (24,780.00)	\$ (25,013.40)	\$ (26,115.82)	\$ (24,774.04)
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 5,741.20	\$ 23,283.71	\$ 43,907.17	\$ 70,664.48	\$ 100,853.68
(-) Gastos Financieros		\$ (2,232.86)	\$ (1,838.97)	\$ (1,395.12)	\$ (894.98)	\$ (331.41)
(=) UAIT		\$ 3,508.34	\$ 21,444.74	\$ 42,512.05	\$ 69,769.50	\$ 100,522.27
(-) Participación Trabajadores	15%	\$ (526.25)	\$ (3,216.71)	\$ (6,376.81)	\$ (10,465.43)	\$ (15,078.34)
(-) Impuesto a la Renta	25%	\$ (745.52)	\$ (4,557.01)	\$ (9,033.81)	\$ (14,826.02)	\$ (21,360.98)
UTILIDAD NETA		\$ 2,236.57	\$ 13,671.02	\$ 27,101.43	\$ 44,478.06	\$ 64,082.95

Tabla #7: Estado de Resultados. **Fuente:** Elaborado por el autor

11.2 Flujo de caja proyectado a 5 años

El Flujo de caja muestra el efectivo neto que se tendrá en los 5 primeros años del proyecto. Considerando el pago a la participación de trabajadores como todos los pagos al impuesto a la Renta. Es muy importante para obtener el flujo neto poder descontar los valores de la depreciación que se hace año a año en el área de producción y a la área administrativa, es decir, contemplar cómo se va depreciando todos las maquinarias comprando desde el primer año.

Ver la Tabla # 8 para revisión del cálculo realizado que muestra el moviendo de entrada y salidas de efectivo.

VEGGIE MIX FLUJO DE CAJA PROYECTADO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN FIJA*	\$ (39,273.00)					
UAIT		\$ 3,508.34	\$ 21,444.74	\$ 42,512.05	\$ 69,769.50	\$ 100,522.27
Pago Part. Trab.		\$ -	\$ (526.25)	\$ (3,216.71)	\$ (6,376.81)	\$ (10,465.43)
Pago de IR		\$ -	\$ (745.52)	\$ (4,557.01)	\$ (9,033.81)	\$ (14,826.02)
EFFECTIVO NETO		\$ 3,508.34	\$ 20,172.97	\$ 34,738.33	\$ 54,358.88	\$ 75,230.83
(+) Deprec. Área Prod.		\$ 3,628.80	\$ 3,628.80	\$ 3,628.80	\$ 3,628.80	\$ 3,628.80
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 584.00	\$ 584.00	\$ 584.00	\$ 584.00	\$ 584.00
(+) Amortizac. G. Pre-Operac.			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Ventas NO Cobradas						
(+) Cobros de Créditos						
(+) Ahorro x Pagos NO realizados						
(-) Pagos de Proveedores						
(+) Aporte Accionistas	\$ 65,000.00					
(+) Préstamo concedido	\$ 20,000.00	\$ (3,105.80)	\$ (3,499.70)	\$ (3,943.55)	\$ (4,443.69)	\$ (5,007.26)
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ 45,727.00	\$ 4,615.33	\$ 20,886.07	\$ 35,007.59	\$ 54,127.99	\$ 74,436.37
(+) Saldo Inicial	\$ -	\$ 45,727.00	\$ 50,342.33	\$ 71,228.40	\$ 106,235.99	\$ 160,363.98
(=) FLUJO ACUMULADO	\$ 45,727.00	\$ 50,342.33	\$ 71,228.40	\$ 106,235.99	\$ 160,363.98	\$ 234,800.35

Tabla #8: Flujo de Caja. **Fuente:** Elaborado por el autor

11.4 Análisis de sensibilidad (dos escenarios 10.1 y 10.2)

Con en al análisis de sensibilidad se podrá identificar las ventajas y desventajas económica del plan de negocio del Veggie Mix. Se identifica a través de dos escenarios que son el pesimista, donde no se obtienen los resultados esperados. El otro escenario es el optimista donde se contempla lograr más resultados de los que se habían analizado. Generando más rentabilidad de lo que se proyectó.

Escenario Pesimista.-

VEGGIE MIX								
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD								
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
INVERSIÓN TOTAL	\$ (72,432.08)							VARIACIÓN
VENTAS		\$ 198,000.00	\$ 249,480.00	\$ 314,344.80	\$ 396,074.45	\$ 499,053.80		0% Ventas
(-) Costo de Venta		\$ (151,701.98)	\$ (188,179.51)	\$ (233,067.49)	\$ (288,353.91)	\$ (365,246.14)		8% Costos
(=) Utilidad Bruta		\$ 46,298.02	\$ 61,300.49	\$ 81,277.31	\$ 107,720.54	\$ 133,807.67		
(-) Gastos Administrativos		\$ (26,594.00)	\$ (27,176.00)	\$ (29,621.00)	\$ (32,299.79)	\$ (35,235.21)		PESIMISTA
(-) Gastos de Ventas		\$ (25,200.00)	\$ (24,780.00)	\$ (25,013.40)	\$ (26,115.82)	\$ (24,774.04)		
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		\$ (5,495.98)	\$ 9,344.49	\$ 26,642.91	\$ 49,304.93	\$ 73,798.41		
(-) Gastos Financieros		\$ (2,232.86)	\$ (1,838.97)	\$ (1,395.12)	\$ (894.98)	\$ (331.41)		
(=) UAIT		\$ (7,728.85)	\$ 7,505.52	\$ 25,247.80	\$ 48,409.95	\$ 73,467.00		
Pago Part. Trab.		\$ -	\$ 1,159.33	\$ (1,125.83)	\$ (3,787.17)	\$ (7,261.49)		
Pago de IR		\$ -	\$ 1,642.38	\$ (1,594.92)	\$ (5,365.16)	\$ (10,287.11)		
EFFECTIVO NETO		\$ (7,728.85)	\$ 10,307.23	\$ 22,527.04	\$ 39,257.63	\$ 55,918.39		
(+) Deprec. Área Prod.		\$ 3,628.80	\$ 3,628.80	\$ 3,628.80	\$ 3,628.80	\$ 3,628.80		
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 584.00	\$ 584.00	\$ 584.00	\$ 584.00	\$ 584.00		
(+) Valor Residual de Act. Tang.						\$ 18,209.00		
(+) Recuperación Cap. Trabajo						\$ 31,509.08		
(+) Préstamo concedido		\$ (3,105.80)	\$ (3,499.70)	\$ (3,943.55)	\$ (4,443.69)	\$ (5,007.26)		
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ (72,432.08)	\$ (6,621.85)	\$ 11,020.33	\$ 22,796.30	\$ 39,026.74	\$ 104,842.02		
TIR	21.42%							EXTREMADAMENTE SENSIBLE A CAMBIOS EN LOS INGRESOS
VAN	\$ 3,849.44							SEAN POR PRECIO O CANTIDADES
Pay Back	8.17 años							

Tabla #10: Analisis de Sensibilidad. Escenario Pesimista. Fuente: Elaborado por el autor

Escenario Optimista.-

VEGGIE MIX								
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD								
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
INVERSIÓN TOTAL	\$ (72,432.08)						VARIACIÓN	
VENTAS		\$ 217,800.00	\$ 274,428.00	\$ 345,779.28	\$ 435,681.89	\$ 548,959.18	10%	Ventas
(-) Costo de Venta		\$ (140,464.80)	\$ (174,240.29)	\$ (215,803.23)	\$ (266,994.36)	\$ (338,190.87)	0%	Costos
(=) Utilidad Bruta		\$ 77,335.20	\$ 100,187.71	\$ 129,976.05	\$ 168,687.54	\$ 210,768.32		
(-) Gastos Administrativos		\$ (26,594.00)	\$ (27,176.00)	\$ (29,621.00)	\$ (32,299.79)	\$ (35,235.21)	OPTIMISTA	
(-) Gastos de Ventas		\$ (25,200.00)	\$ (24,780.00)	\$ (25,013.40)	\$ (26,115.82)	\$ (24,774.04)		
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 25,541.20	\$ 48,231.71	\$ 75,341.65	\$ 110,271.92	\$ 150,759.06		
(-) Gastos Financieros		\$ (2,232.86)	\$ (1,838.97)	\$ (1,395.12)	\$ (894.98)	\$ (331.41)		
(=) UAIT		\$ 23,308.34	\$ 46,392.74	\$ 73,946.53	\$ 109,376.94	\$ 150,427.65		
Pago Part. Trab.		\$ -	\$ (3,496.25)	\$ (6,958.91)	\$ (11,091.98)	\$ (16,406.54)		
Pago de IR		\$ -	\$ (4,953.02)	\$ (9,858.46)	\$ (15,713.64)	\$ (23,242.60)		
EFFECTIVO NETO		\$ 23,308.34	\$ 37,943.47	\$ 57,129.16	\$ 82,571.33	\$ 110,778.51		
(+) Deprec. Área Prod.		\$ 3,628.80	\$ 3,628.80	\$ 3,628.80	\$ 3,628.80	\$ 3,628.80		
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 584.00	\$ 584.00	\$ 584.00	\$ 584.00	\$ 584.00		
(+) Valor Residual de Act. Tang.						\$ 18,209.00		
(+) Recuperación Cap. Trabajo						\$ 31,509.08		
(+) Préstamo concedido		\$ (3,105.80)	\$ (3,499.70)	\$ (3,943.55)	\$ (4,443.69)	\$ (5,007.26)		
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ (72,432.08)	\$ 24,415.33	\$ 38,656.57	\$ 57,398.42	\$ 82,340.44	\$ 159,702.13		
TIR	59.80%							EXTREMADAMENTE SENSIBLE A CAMBIOS EN LOS INGRESOS
VAN	\$ 111,865.18							SEAN POR PRECIO O CANTIDADES
Pay Back	2.24	años						

Tabla #11: Analisis de Sensibilidad. Escenario Optimista. **Fuente:** Elaborado por el autor

11.5 Análisis de Tasa interna de retorno, índice de rentabilidad, Valor Actual Neto, Retorno de la inversión.

Para que un proyecto sea exitoso es muy importante que se analice la tasa interna de retorno, el índice de rentabilidad, el VAN y el retorno de la inversión.

Favorablemente en el cálculo de la TIR se obtuvo un porcentaje de 35.33%, porcentaje que indica la viabilidad del proyecto, demostrando que hay rentabilidad desde el año 1. En base a la proyección de ventas, se puede notar que al quinto año hay un crecimiento en la utilidad favorablemente. El VAN es de \$42,175.55. La inversión para el proyecto es muy favorable de que el Veggie Mix

pueda ser un buen producto en el mercado. El payback será de 4.25 años. (Ver Tabla #12)

Para identificar el índice de rentabilidad, que es como se mide la cantidad del incremento de la inversión con relación a cada unidad monetaria en que se invirtió. Los indicadores que se analizan son el Retorno sobre las Ventas (ROS), Retorno sobre los Activos (ROA), Retorno sobre el Capital (ROE) y el Retorno sobre la Inversión (ROI). (Ver Tabla # 13)

VEGGIE MIX						
CÁLCULO DE TIR Y VAN						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN TOTAL	\$ (72,432.08)					
UAIT		\$ 3,508.34	\$ 21,444.74	\$ 42,512.05	\$ 69,769.50	\$ 100,522.27
Pago Part. Trab.		\$ -	\$ (526.25)	\$ (3,216.71)	\$ (6,376.81)	\$ (10,465.43)
Pago de IR		\$ -	\$ (745.52)	\$ (4,557.01)	\$ (9,033.81)	\$ (14,826.02)
EFFECTIVO NETO		\$ 3,508.34	\$ 20,172.97	\$ 34,738.33	\$ 54,358.88	\$ 75,230.83
(+) Deprec. Área Prod.		\$ 3,628.80	\$ 3,628.80	\$ 3,628.80	\$ 3,628.80	\$ 3,628.80
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 584.00	\$ 584.00	\$ 584.00	\$ 584.00	\$ 584.00
(+) Valor Residual de Act. Tang.						\$ 18,209.00
(+) Recuperación Cap. Trabajo						\$ 31,509.08
(+) Préstamo concedido		\$ (3,105.80)	\$ (3,499.70)	\$ (3,943.55)	\$ (4,443.69)	\$ (5,007.26)
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ (72,432.08)	\$ 4,615.33	\$ 20,886.07	\$ 35,007.59	\$ 54,127.99	\$ 124,154.45
Saldo Periodo de Recuperación	\$ (72,432.08)	\$ (67,816.75)	\$ (46,930.68)			
TIR	35.33%					
VAN	\$42,175.55					
Pay Back	4.25	años				

Tabla #12: TIR, VAN y Payback. **Fuente:** Elaborado por el autor

INDICES DE RENTABILIDAD					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROS	1.13%	5.48%	8.62%	11.23%	12.84%
ROA	2.63%	16.01%	26.55%	33.47%	35.06%
ROE	3.33%	16.90%	25.09%	29.17%	29.59%
ROI	3.44%	21.03%	41.69%	68.43%	98.59%

Tabla #13: Indices de Rentabilidad. **Fuente:** Elaborado por el autor

12 Viabilidad del Proyecto (Conclusiones)

Para llevar a cabo el plan de negocio o emprendimiento de la producción de un nuevo yogurt a base de frutas y vegetales “Veggie Mix”, se vio como referencia el éxito que ha tenido los productos similares como Toni Mix, Chivería y con ello se pudo identificar que constantemente los clientes piden nuevos productos que satisfagan sus mas profundas necesidades. Como se dijo anteriormente, la necesidad actual de los ecuatorianos es el estar “fit”, el consumir productos que no atenten contra la salud, y que aporten beneficios nutricionales. En base a ello se realizó todo el análisis y se puede comprobar en todos los puntos anteriores que favorablemente es un proyecto rentable y que tendría bastante acogida. Gracias al consumo masivo de snacks nos da como referencia la participación de mercado que tendríamos en una proyección de 5 años.

Las conclusiones más importantes que se pueden identificar del plan de negocio son:

- A través del análisis financiero se puede aseverar que el proyecto será rentable y la viabilidad financiera se da por el análisis de la TIR, que es de un 35.33%, el cual muestra ser un escenario conservador y por obtener un VAN de \$42,175.55 lo que indica que el proyecto será exitoso debido a la optimización de recursos e identificando detallada y correctamente los factores financieros.
- El proyecto al ser artesanal, nos ahorramos en invertir en productos de mucha tecnología, cuyos precios son muy costosos. Con el recurso personal que tendríamos se podrán producir la cantidad suficiente para poder satisfacer la demanda de los

consumidores, debido a que nos identificaríamos por realizar un proceso eficiente y eficaz.

- Gracias a las estrategias de marketing identificadas en el análisis de mercado, se podrá acaparar el mercado guayaquileño del estrato socioeconómico medio alto poniéndonos en la mente de los consumidores siendo el único yogurt innovador en Ecuador. La tendencia de consumir productos saludables se mantiene y el consumo de yogurt se ha incrementado en un 20% dándonos la posibilidad de cumplir las necesidades de los clientes y poder crecer como empresa paulatinamente.

13. Bibliografía

- Aguilar, C. (2010). Estrategia de Negocios. *Mejoramiento de la Organización*, 50-62.
- BCE. (2015, Marzo). *Deuda Externa y Privada*. Retrieved from http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=deuda_pib
- BCE. (2015, Marzo). *Tasa de Desempleo*. Retrieved from http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo
- EMBI. (2015, Marzo 18). *Riesgo País*. Retrieved from http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- García, R. (2013). *Distribuidores de Productos de Consumo Masivo*. Retrieved from <http://www.golosinaspormayor.com/distribuidores/distribuidores-de-productos-de-consumo-masivo.html>
- INEC. (2010). *Resultados del Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador*. Retrieved from <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/guayas.pdf>
- INEC. (2014, Junio). *Pobreza Junio*. Retrieved from http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2014/Junio_2014/Informe%20Pobreza%20-%20jun14.pdf
- INEC. (2015, Marzo 5). *Ecuador registra una inflación de 0,61% en febrero*. Retrieved from <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-registra-una-inflacion-de-061-en-febrero/>
- Molina, M. d. (2014, Abril 16). *LOS TRUCOS DE LOS SUPERMERCADOS: ZONAS FRÍAS Y ZONAS CALIENTES*. Retrieved from <http://www.flameanalytics.com/noticias/los-trucos-de-los-supermercados-zonas-frias-y-zonas-calientes/>
- MSP. (2015, Marzo 10). *El Presidente de la República y la Ministra de Salud inauguran el Centro de Salud Tipo C en El Cisne II de Guayaquil*. Retrieved from <http://www.salud.gob.ec/el-presidente-de-la-republica-y-la-ministra-de-salud-inauguran-el-centro-de-salud-tipo-c-en-el-cisne-ii-de-guayaquil/>
- NIELSEN. (2010). *Tendencias de Productos de Consumo Masivo en América Latina*. Retrieved from <http://www.cacia.org/documentos/congreso2010/NIELSEN.pdf>
- Nielsen. (2014, Octubre 17). *A NIVEL GLOBAL LAS VENTAS DE SNACKS ALCANZAN \$347 MIL MILLONES DE DÓLARES ANUALES*. Retrieved from <http://www.nielsen.com/ec/es/press-room/2014/ventas-globales-snacks.html>

14 Anexos

Anexo 1. ESPECIFICACIONES DE LAS LECHES FERMENTADAS

REQUISITOS	TIPO I		TIPO II		TIPO III		METODO DE ENSAYO ²
	Min %	Max %	Min %	Max %	Min %	Max %	
Contenido de grasa	3,0	—	1,0	<3,0	—	<1,0	NTE INEN 12
Acidez*, % m/m							
Yogur	0,6	1,5	0,6	1,5	0,6	1,5	NTE INEN 13
Kefir	0,5	1,5	0,5	1,5	0,5	1,5	
Kumis	—	0,7	—	0,7	—	0,7	
Leche cultivada	0,6	2,0	0,6	2,0	0,6	2,0	
Bebida láctea	0,5	1,5	0,5	1,5	0,5	1,5	
Proteína, % m/m							
En yogur, kefir, kumis, leche cultivada	2,7	—	2,7	—	2,7	—	NTE INEN 16
En bebidas lácteas a base de leche fermentada	1,8	—	1,8	—	1,8	—	
Alcohol etílico, % m/v							
En kefir suave	0,5	1,5	0,5	1,5	0,5	1,5	NTE INEN 379
En kefir fuerte	—	3,0	—	3,0	—	3,0	
Kumis	0,5	—	0,5	—	0,5	—	
Presencia de adulterantes ¹⁾	Negativo		Negativo		Negativo		NTE INEN 1 500
Grasa Vegetal	Negativo		Negativo		Negativo		NTE INEN 1 500
Suero de Leche	Negativo		Negativo		Negativo		NTE INEN 2 401
Ensayo de Fosfalasa	Negativo		Negativo		Negativo		NTE INEN 19

* Expresado como ácido láctico
¹⁾ Adulterantes: Harina y almidones soluciones salinas, suero de leche, grasas vegetales.

Anexo 1: Especificaciones de las Leches Fermentadas. **Fuente:** INEN

Anexo 2: Diseño del Producto

Se pensó hacer un diseño que sea llamativo para los ojos de los clientes. Se piensa hacer una versión diferente a lo que es la competencia. En este caso se podrá abrir fácilmente el plástico que se encuentra en la parte inferior del envase donde está ubicado la quinua. En la parte superior tendrá una tapa en la que se podrá abrir fácilmente y poder verter el yogurt en el plástico que contiene la quinua.

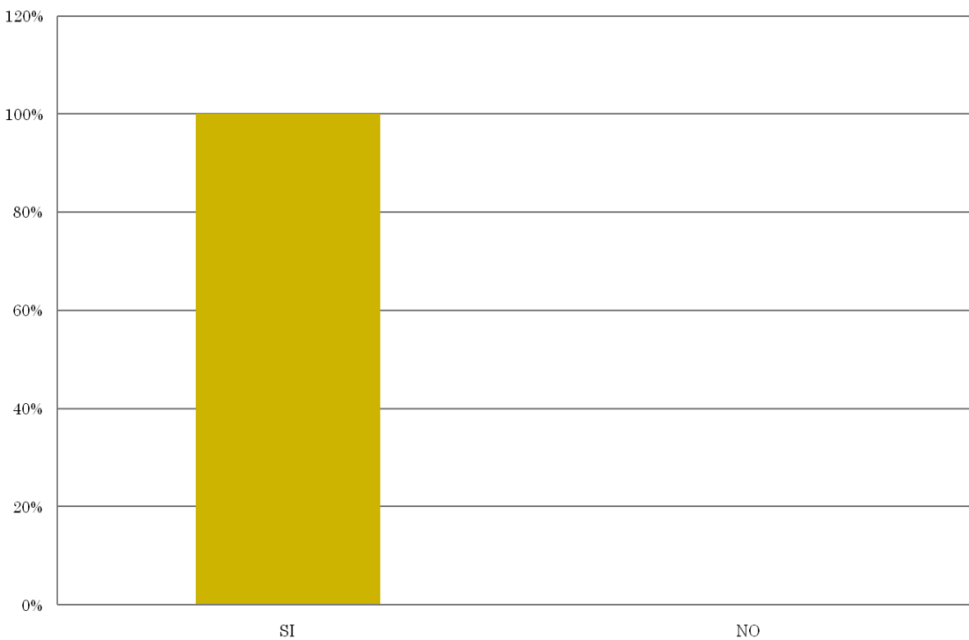


Anexo 2: Diseño del Producto. **Fuente:** Elaborado por el autor

Anexo 3. Encuesta

Se realizó una encuesta a 500 personas de la ciudad de Guayaquil. La encuesta estuvo destinada a las ama de casa quienes son ellas nuestro cliente objetivo por ser el porcentaje más alto que compran productos, en este caso yogurt, en los supermercados. Ellas son las que realizan las compras en el supermercado y compra para sus hijos y las personas de la tercera edad.

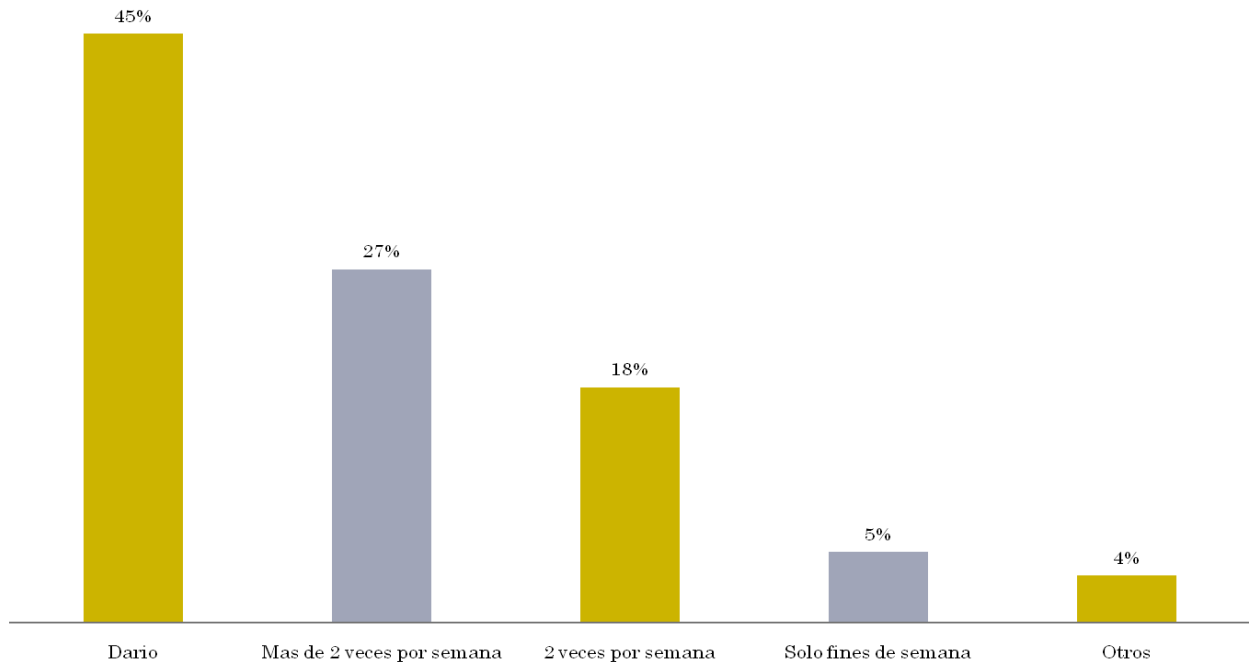
Pregunta 1. ¿Usted compra yogurt?



Anexo 3.1: Usted compra yogurt? **Fuente:** Elaborado por el autor

Se puede notar que de las 500 personas encuestadas, todas compran yogurt para sus casas, no necesariamente son consumidas por ellas mismas pero si por sus familiares. Indicando que el yogurt es un producto que es nutritiva y buena para la mente.

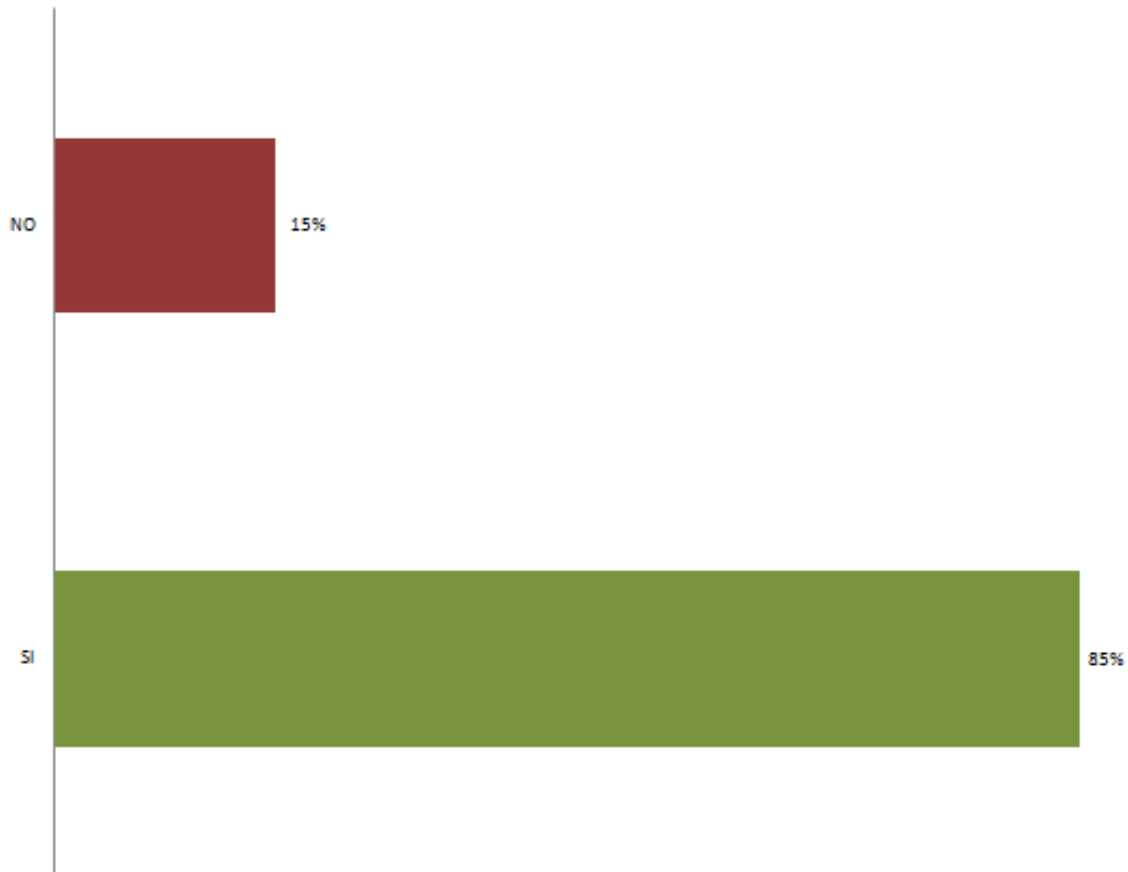
Pregunta 2. ¿Con qué frecuencia consume yogurt?



Anexo 3.2: Con qué frecuencia consume yogurt? **Fuente:** Elaborado por el autor

Se obtuvo como resultado de la encuesta que el 45% de los encuestados consumen yogurt diario. Siendo excelente esta respuesta ya que nos da índice que el producto puede ser bien consumido diariamente. El 27% corresponde a aquellas personas que consumen yogurt mas de 2 veces por semana. El 18% corresponde al total de personas que consumen yogurt 2 veces por semana. Mientras que el 9% corresponde al consumo solo los fines de semana y a otras referencias como 1 día por semana.

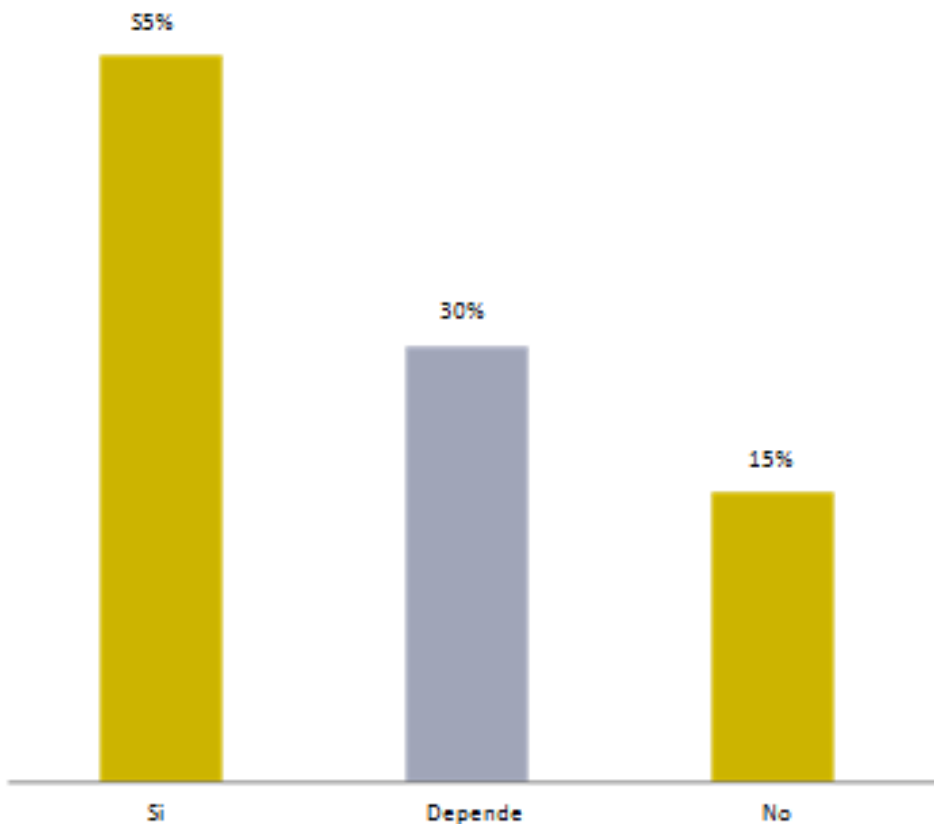
Pregunta 3. ¿Le gustan los vegetales?



Anexo 3.3: Le gustan los vegetales? **Fuente:** Elaborado por el autor

Una de las preguntas críticas para la encuesta era si a los consumidores les gustaba consumir vegetales, pues es fundamental que la respuesta sea positiva. Favorablemente el 85% de las personas encuestadas indicaron que les gusta consumir vegetales, por su sabor y por sus propiedades nutricionales, como los beneficios que contienen para la salud. Solo el 15% corresponde a aquellas personas que no consumen vegetales. Si la respuesta hubiese sido negativa no se hubiese contemplado realizar un yogurt a veces de frutas y vegetales.

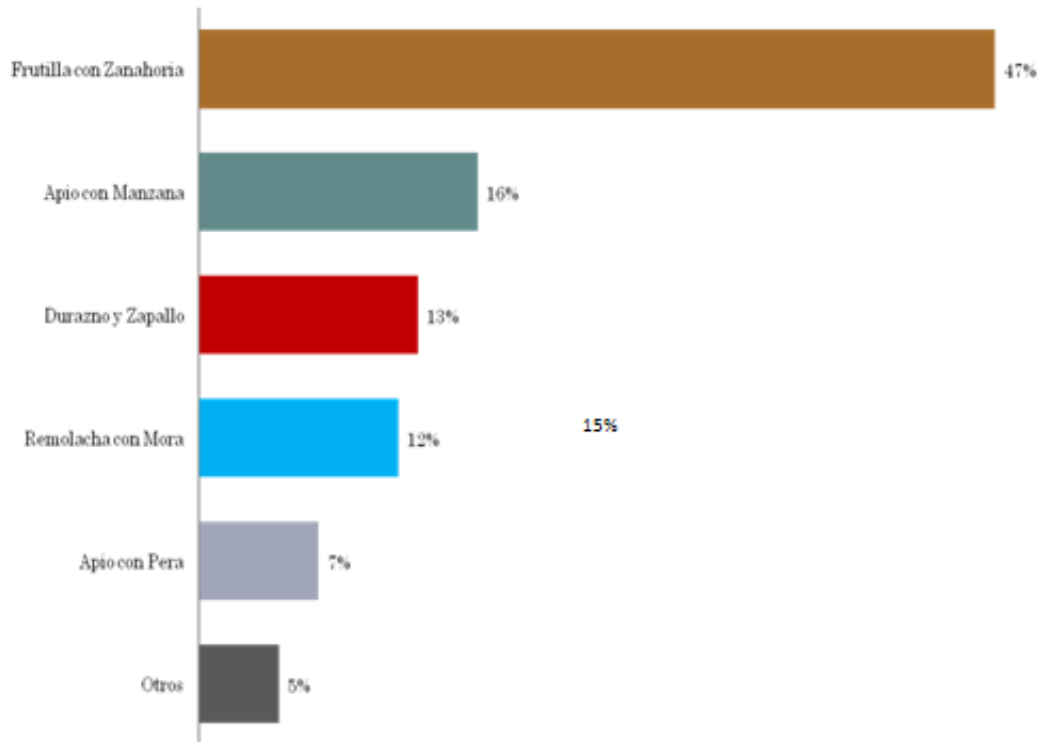
Pregunta 4. ¿Le gustaría probar un yogurt a base de frutas y vegetales?



Anexo 3.4: Le gustaría probar un yogurt a base de frutas y vegetales? **Fuente:** Elaborado por el autor

Favorablemente la encuesta arrojó que las personas si estarían dispuestas a consumir yogurt a base de frutas y vegetales. Teniendo como respuesta positiva un 55%. El 15% corresponde a los encuestados que indicaron que no estarían dispuestos a la mezcla de sabores. Sin embargo el 30% corresponde a aquellas personas que dijeron como respuesta “Depende”. Haciendo una consulta de por qué su respuesta es depende, se pudo identificar que las encuestadas si estarían dispuestas a consumir siempre y cuando conozcan la mezcla de frutas y vegetales.

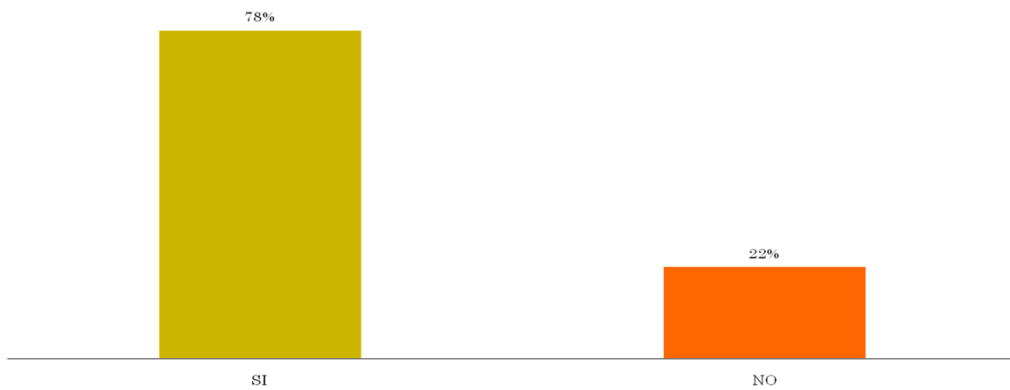
Pregunta 5. ¿Cuáles sabores de yogurt está dispuesto a probar?



Anexo 3.5: Cuales sabores de yogurt está dispuesto a probar? **Fuente:** Elaborado por el autor

En esta pregunta se pudo identificar con que producto o productos se saldría al mercado ya que en base a ello se puede establecer el producto estrella y que sería de más aceptación por el público en general. Con un 47%, la mayoría de las amas de casa preferían el producto de frutilla con zanahoria. El 16% corresponde al sabor de apio con manzana y el 13% corresponde al sabor de durazno y zapallo.

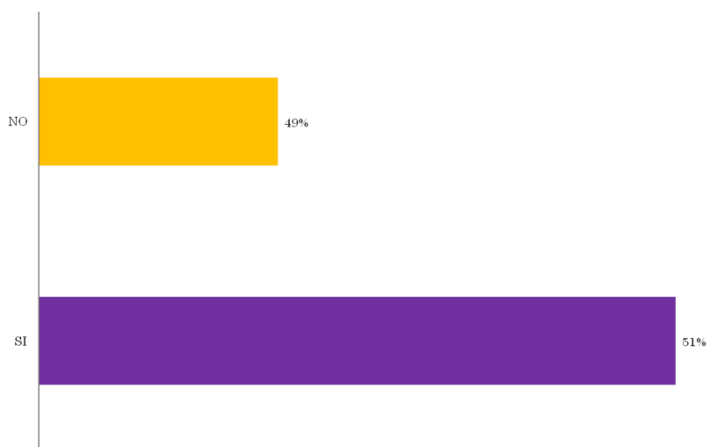
Pregunta 6. ¿Le gustaría combinar este yogurt con quinua?



Anexo 3.6: Le gustaría combinar este yogurt con quinua? **Fuente:** Elaborado por el autor

Favorablemente la encuesta indica que el 78% de las personas sí están dispuestas a consumir el yogurt con quinua, contra un 22% que indicaron que no están dispuestos a consumirlo.

Pregunta 7. ¿Conoce los beneficios que ofrece a su salud el consumo de yogurt y quinua?



Anexo 3.7: Conoce los beneficios de la quinua? **Fuente:** Elaborado por el autor

El 51% de las indicaron que conocen las propiedades de la quinua mientras el 49% indicaron que no.

Pregunta 8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por nuestro producto?

Se hizo un promedio de los valores mencionados por los encuestados y arrojó que el precio a pagar sería de: \$ 1 dólar.