



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE RECURSOS NATURALES

ESCUELA DE INGENIERÍA AGRONÓMICA

**DISEÑO DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN DE YOGURT DE
MASHUA, ASOCIACIÓN DE MUJERES MUSHUK KAWSAY, PARROQUIA SAN
JUAN, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO**

TRABAJO DE TITULACIÓN

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PARA TITULACIÓN DE GRADO

**PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERO AGRÓNOMO**

ROJAS BENALCÁZAR ANA CRISTINA

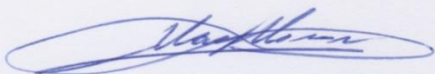
RIOBAMBA- ECUADOR

2018

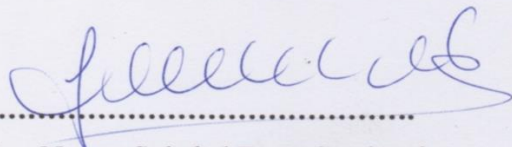
CERTIFICACIÓN**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO****FACULTAD DE RECURSOS NATURALES****ESCUELA DE INGENIERÍA AGRONÓMICA****CERTIFICACIÓN DE CULMINACIÓN DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**

Riobamba, 3 de diciembre del 2018

El suscrito TRIBUNAL DE TRABAJO DE TITULACIÓN, CERTIFICA QUE, el trabajo de investigación de titulado “DISEÑO DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN DE YOGURT DE MASHUA, ASOCIACIÓN DE MUJERES MUSHUK KAWSAY, PARROQUIA SAN JUAN, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO” de la Srta. ANA CRISTINA ROJAS BENALCÁZAR, ha sido prolijamente revisado y aprobado, quedando autorizada su presentación y sustentación de la misma.

Tribunal del trabajo de titulación

Ing. Marco Aníbal Vivar Arrieta

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Ing. Norma Soledad Erazo Sandoval

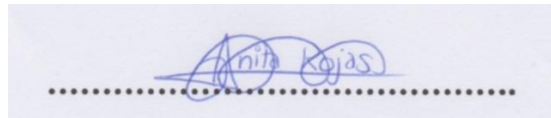
ASESORA DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Ana Cristina Rojas Benalcázar, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes y el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 14 de diciembre del 2018



Ana Cristina Rojas Benalcázar

C.I.: 060408028-3

DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen Auxiliadora, por haberme bendecido y darme la oportunidad de concluir esta etapa de mi vida.

A una de las personas más importantes en mi vida, Papito Homero, tus enseñanzas, cariño y motivación me hizo ser quien soy y sé que desde el cielo me has continuado guiando y protegiendo, siempre intentaré ser tu orgullo.

A mi mamá Anita, mi motor de vida, a quien amo con todo mi corazón, has sido mi ejemplo de lucha y perseverancia, tus retadas y apoyo en las etapas más difíciles de mi vida me ayudaron a alcanzar este nuevo reto.

A mi mamá Mariana, por haberme dado la vida, ser una gran amiga, apoyarme en todo momento y motivarme a seguir adelante, a mi hermano Homero, gracias por tus consejos.

A mi abuelita Charito, quien ha sido una madre más para mí, con su cuidado y cariño me motivó a escalar peldaño tras peldaño hasta alcanzar esta meta.

A mi familia y amigos que me brindaron su apoyo incondicional y me ayudaron a seguir, sin decaer y a ser mejor persona día a día.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a la virgen Auxiliadora, por darme la vida y ver este sueño convertirse en realidad.

A mi papito Homero, mis madres, Anita, Mariana y Charito, mi hermano Homero, mis primas Doménica y Analía y a mi tía Rocío, gracias por ser el motor que impulsa mi vida y me ayuda a caminar día a día, son los coparticipes de este logro.

Al Ing. Marco Vivar, director de tesis, más que un docente ha sido un gran amigo, gracias por creer en mí, por sus consejos y brindarme su apoyo incondicional, tanto en el ámbito profesional como moral.

A la Ing. Norma Erazo, asesora del tribunal, gracias por confiar en mí y creer en mi trabajo.

A la corporación ECOPAR, en especial a la Ing. Diana Domínguez, responsable del proyecto de los biocorredores, al Programa de Pequeñas Donaciones (PPD/PNUD), a KAMACH, especialmente a Don Segundo y Sandrita, a la asociación de mujeres Mushuk Kawsay y a su presidenta María Cutiupala, gracias por darme la apertura y colaboración en todas las actividades realizadas durante el trabajo de investigación.

A todas aquellas personas que han formado parte de mi vida y que me han ayudado a crecer, gracias por su amistad, consejos, apoyo y ánimo en los momentos más difícil de mi vida, en especial a mis amigos de siempre Jos, Zz, Rashell y Juank.

Y, por último, sin ser menos importante a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, Facultad de Recursos Naturales, Escuela de Ingeniería Agronómica por las enseñanzas impartidas dentro de sus aulas, fue mi segundo hogar durante el tiempo de formación.

CONTENIDO

CERTIFICACIÓN DE CULMINACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN..... Error! Bookmark not defined.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD iii

DEDICATORIA iv

AGRADECIMIENTO v

CONTENIDO vi

LISTA DE TABLASxii

LISTA DE GRÁFICOS.....xiv

LISTA DE FIGURAS.....xvi

1.GENERALIDADES..... 1

1.1. INTRODUCCIÓN 1

1.2. JUSTIFICACIÓN..... 3

1.3. OBJETIVOS DEL TRABAJO 4

1.3.1. General 4

1.3.2. Específicos..... 4

2. LA EMPRESA 5

2.1. RESEÑA HISTÓRICA..... 5

2.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA..... 6

2.2.1. Tipo 6

2.2.2. Tamaño 6

2.2.3. Ubicación..... 6

2.3. MISIÓN	7
2.4. VISIÓN	7
2.5. VALORES DE LA EMPRESA	7
2.6. OBJETIVOS DE LA EMPRESA	8
2.6.1. Corto plazo:	8
2.6.2. Mediano plazo:	8
2.6.3. Largo plazo:	8
2.7. ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA	9
2.8. VENTAJAS COMPETITIVAS	9
2.9. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	10
2.10. CALIFICACIONES PARA ENTRAR AL ÁREA	14
2.10.1. Clientes.....	14
2.10.2. Proveedores	14
2.10.3. Competidores	15
2.10.4. Sustitutos.....	15
2.10.5. Sostenibilidad en el tiempo	15
2.10.6. Apoyos	15
3.ANÁLISIS DEL MERCADO	17
3.1. OBJETIVOS	17
3.2. SEGMENTO DE MERCADO	17
3.3. CARACTERÍSTICAS DEL SEGMENTO DE MERCADO	17
3.4. TAMAÑO DE LA POBLACIÓN	19
3.5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	20
3.5.1. A nivel nacional:.....	21
3.5.2. A nivel local:	24
3.5.3. Sustitutos:	25
3.6. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	26
3.6.1. Resultados encuestas.....	27
3.6.2. Resultado entrevistas para la degustación.....	44

3.6.3. Resultados de las entrevistas a representantes de canales de comercialización	66
3.6.4. Resultado de la investigación para distribución del producto en grandes supermercados a nivel nacional	69
3.7. SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN	73
3.8. PROMOCIÓN DEL PRODUCTO.....	73
3.8.1. Publicidad.....	73
3.8.2. Promoción de ventas	74
3.8.3. Marcas.....	75
3.9. FIJACIÓN Y POLÍTICAS DE PRECIOS	77
3.10. PLAN DE VENTAS	78
3.10.1. Clientes.....	78
3.10.2. Producto: Estrategias de posicionamiento.....	78
3.10.3. Distribución	79
3.10.4. Promoción.....	79
4. PLAN DE PRODUCCIÓN	81
4.1. OBJETIVOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN.....	81
4.2. ESTRATEGIAS DE PRODUCCIÓN	81
4.2.1. Especificaciones del producto	81
4.2.2. Características organolépticas.....	82
4.2.3. Diseño	82
4.2.4. Tamaño	82
4.2.5. Características del empaque	82
4.2.6. Tecnología	82
4.2.7. Información nutricional del producto	83
4.2.8. Perfil de Ácidos Grasos del yogurt de mashua	84
4.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN	85
4.3.1. Recepción de la materia prima.....	85
4.3.2. Filtración	85
4.3.3. Pasteurización	85
4.3.4. Primer Enfriamiento.....	86
4.3.5. Inoculación e incubación.....	86
4.3.6. Preparación de la mermelada	86

4.3.7. Enfriamiento.....	87
4.3.9. Adición de mermelada y otros.....	87
4.3.10. Envasado	87
4.3.11. Etiquetado.....	88
4.3.12. Almacenamiento y refrigeración	88
4.3.13. Distribución y comercialización	88
4.4. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO	88
4.5. CONTROL DE CALIDAD.....	91
4.5.1. Control de calidad de la materia prima e insumos	91
4.5.2. Control de calidad durante el proceso	93
4.5.3. Control de calidad del producto final.....	93
4.5.4. Certificado de control de calidad.....	93
4.6. MAQUINARIA Y/O HERRAMIENTAS DE TRABAJO.....	94
4.6.1. Equipos e instalaciones	94
4.6.2. Equipo de oficina	95
4.6.3. Materia prima.....	95
4.7. PROVEEDORES.....	96
4.8. CANTIDAD DE PRODUCCIÓN O CANTIDAD INSTALADA	97
4.9. MANEJO DE INVENTARIOS	98
4.10. LOCALIZACIÓN O UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA EMPRESA	101
4.11. DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA Y OFICINAS	101
4.12. MANO DE OBRA REQUERIDA PARA LA PRODUCCIÓN	103
5. PLAN ORGANIZACIONAL.....	104
5.1. OBJETIVOS DEL ÁREA ORGANIZACIONAL	104
5.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	104
5.3. TABULADOR DE SUELDOS.....	106
5.4. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	106
5.5. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	109

5.6. NIVELES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	109
5.7. MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN	110
5.7.1. Socias de la Asociación de mujeres Mushuk Kawsay	110
5.7.2. Composición de la directiva	111
6.PLAN FINANCIERO	113
6.1. OBJETIVOS DEL PLAN FINANCIERO	113
6.2. INVERSIÓN TOTAL	113
6.2.1. Activos fijos	113
6.2.2. Activos diferidos	115
6.2.3. Capital de trabajo	116
6.3. COSTOS DE PRODUCCIÓN DE YOGURT DE MASHUA	118
6.3.1. Costos Fijos.....	118
6.3.2. Costos Variables	120
6.3.3. Costo total de Producción	120
6.4. COSTOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA	121
6.4.1. Mano de obra administrativa	121
6.4.2. Depreciaciones muebles y equipos de oficina.....	121
6.4.3. Suministros y materiales	123
6.4.4. Mantenimiento y reparaciones	124
6.4.5. Servicios básicos	124
6.4.6. Gastos administrativos de la empresa	125
6.5. COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN DEL YOGURT DE MASHUA	125
6.6. COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	126
6.7. PROYECCIÓN DE COSTOS DE LA EMPRESA	126
6.8. PROYECCIÓN DE INGRESOS DE LA EMPRESA	127
6.9. BALANCE DE RESULTADOS	127
6.10. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE LA EMPRESA.....	128
6.10.1. Valor Actual Neto.....	128
6.10.2. Tasa Interna de Retorno.....	129
6.10.3. Relación Beneficio / Costo.....	130

6.10.4. Punto de Equilibrio	131
7. CONCLUSIONES.....	132
8. RECOMENDACIONES.....	135
9. RESUMEN	136
10. SUMMARY	137
11. BIBLIOGRAFÍA.....	138
12. ANEXOS	141
ANEXO 1: Requisitos para el yogurt según las normas INEN	141
ANEXO 2: Reglamento de Régimen Interno de la Asociación de mujeres Mushuk Kawsay ...	147

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Población del cantón Riobamba en el año 2010	19
Tabla 2: Proyección de la población del cantón Riobamba para el año 2017 y 2018	20
Tabla 3: Análisis de la Competencia "Toni Corp"	21
Tabla 4: Análisis de la Competencia "Alpina"	22
Tabla 5: Análisis de la Competencia "Chivería"	23
Tabla 6: Análisis de la Competencia "Pura Crema"	23
Tabla 7: Análisis de la Competencia "Prasol"	24
Tabla 8: Análisis de la Competencia "San Salvador"	25
Tabla 9: Análisis de los Sustitutos "D'HOY"	25
Tabla 10: Resultados de las entrevistas con los Canales de Comercialización	67
Tabla 11: Precios del yogurt de mashua	78
Tabla 12: Diagrama de procesos para elaboración de yogurt de mashua	90
Tabla 13: Proveedores de la materia prima para el yogurt de mashua	96
Tabla 14: Cantidad de producción semanal por envase actual	97
Tabla 15: Propuesta de producción de yogurt de mashua	97
Tabla 16: Cantidad de producción anual por envase según el plan de producción	98
Tabla 17: Registro de Inspección de Materia Prima e Insumos	99
Tabla 18: Control de producción de yogurt	100
Tabla 19: Mano de obra requerida para la producción de yogurt de mashua	103
Tabla 20: Estructura organizacional de la empresa Tandalla Warmis	104
Tabla 21: Tabulador de sueldos para el personal de la empresa	106
Tabla 22: Descripción de puestos	107
Tabla 23: Niveles de la estructura organizacional de la empresa	109
Tabla 24: Nómina de socias de la Asociación Mushuk Kawsay	110
Tabla 25: Junta directiva de la Asociación de mujeres Mushuk Kawsay	112
Tabla 26: Inversión Total en la planta procesadora	113
Tabla 27: Activos fijos de la empresa Tandalla Warmis	114
Tabla 28: Costos de infraestructura de la empresa	114
Tabla 29: Equipos y herramientas de la empresa Tandalla Warmis	115

Tabla 30: Activos diferidos de la empresa	116
Tabla 31: Capital de Trabajo de la empresa	116
Tabla 32: Mano de obra directa de la empresa	117
Tabla 33: Materiales directos para la elaboración de yogurt de mashua Tandalla Warmis	117
Tabla 34: Costos fijos de la empresa Tandalla Warmis	118
Tabla 35: Cálculo de depreciaciones de la planta procesadora	119
Tabla 36: Mantenimiento y reparaciones de Infraestructura y maquinaria.....	120
Tabla 37: Costos variables de la empresa Tandalla Warmis	120
Tabla 38: Costo de Producción de yogurt de mashua Tandalla Warmis	120
Tabla 39: Mano de obra administrativa de la empresa	121
Tabla 40: Muebles y enseres de la empresa	121
Tabla 41: Equipos de oficina de la empresa.....	122
Tabla 42: Cálculo de las depreciaciones de los bienes administrativos de la empresa	123
Tabla 43: Suministros y materiales de la empresa.....	123
Tabla 44: Mantenimiento y reparaciones de los bienes administrativos de la empresa ...	124
Tabla 45: Pago de Servicios básicos de la empresa.....	124
Tabla 46: Costos administrativos de la empresa	125
Tabla 47: Costos de Comercialización del yogurt de mashua Tandalla Warmis	125
Tabla 48: Costo Total de Producción y Comercialización de yogurt de mashua Tandalla Warmis	126
Tabla 49: Proyección de Costos de la empresa a diez años	126
Tabla 50: Proyección de ingresos de la empresa Tandalla Warmis	127
Tabla 51: Estado de Resultados de la empresa de producción de yogurt de mashua Tandalla Warmis	128
Tabla 52: Valor Actual Neto para la empresa de producción de yogurt de mashua	129
Tabla 53: Cálculo de la TIR de la empresa	129
Tabla 54: Relación Beneficio/Costo de la empresa	130
Tabla 55: Punto de equilibrio de la empresa	131

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Análisis FODA de la empresa Tandalla Warmis	9
Gráfico 2: Crecimiento anual de la Industria	11
Gráfico 3: Industria Láctea en el Ecuador	12
Gráfico 4: Edades de los encuestados	27
Gráfico 5: Ocupación de los encuestados	28
Gráfico 6: Ingresos de los encuestados	28
Gráfico 7: Actividades de los encuestados en su tiempo libre	29
Gráfico 8: Persona quien realiza las compras en casa	30
Gráfico 9: Frecuencia de compra de alimentos y bebidas.....	31
Gráfico 10: Lugar donde compran los alimentos y bebidas.....	32
Gráfico 11: Preferencia por el consumo de bebidas lácteas.....	33
Gráfico 12: Consumo de yogurt	33
Gráfico 13: Razón por la que consumen yogurt.....	34
Gráfico 14: ¿Los encuestados tienen hijos?	35
Gráfico 15: ¿Los encuestados conocen la mashua?.....	36
Gráfico 16: ¿Conoce los beneficios de la mashua?	37
Gráfico 17: Sabores de yogurt que más gustan	38
Gráfico 18: Características del yogurt al momento de comprar	39
Gráfico 19: Tamaño de envase que prefieren.....	40
Gráfico 20: Marca de yogurt que más consumen	41
Gráfico 21: Medios de publicidad más reconocidos.....	42
Gráfico 22: Canales de comercialización alternativos de alimentos	43
Gráfico 23: Edades de las personas que degustaron el producto.....	45
Gráfico 24: Presentación del producto anterior.....	46
Gráfico 25: Presentación del producto actual.....	47
Gráfico 26: ¿La presentación anterior explica los ingredientes y propiedades del producto?	48
Gráfico 27: ¿La presentación actual explica los ingredientes y propiedades del producto?.....	49
Gráfico 28: La marca anterior representa al producto	50

Gráfico 29: La marca actual representa al producto	51
Gráfico 30: Opinión sobre el sabor del producto anterior.....	52
Gráfico 31: Opinión sobre el sabor del producto actual	53
Gráfico 32: ¿El sabor de yogurt anterior le recuerda a algo?.....	54
Gráfico 33: ¿El sabor de yogurt actual le recuerda a algo?.....	54
Gráfico 34: Olor del producto anterior	55
Gráfico 35: Olor del producto actual	56
Gráfico 36: Color del producto anterior.....	56
Gráfico 37: Color del producto actual	57
Gráfico 38: Características del yogurt de mashua anterior	58
Gráfico 39: Características del yogurt de mashua actual	59
Gráfico 40: Competencia del producto anterior	60
Gráfico 41: Competencia del producto actual.....	61
Gráfico 42: Precio a pagar por yogurt de 500 ml	62
Gráfico 43: Precio a pagar por yogurt de 1 litro.....	63
Gráfico 44: Precio a pagar por yogurt de 2 litros	64
Gráfico 45: Canales de comercialización para el yogurt de mashua	65
Gráfico 46: Beneficios del yogurt de mashua	66
Gráfico 47: Diagrama de flujo del proceso de producción de yogurt de mashua	88
Gráfico 48: Organigrama estructural de la empresa Tandalla Warmis.....	109

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Logo de la empresa Tandalla Warmis	5
Figura 2: Mapa de localización de la Asociación de Mujeres Mushuk Kawsay.....	7
Figura 3: Presentación de etiqueta anterior del producto de 2lt	45
Figura 4: Presentación de etiqueta actual del producto de 2lt.....	46
Figura 5: Presentación de etiqueta actual del producto 500 ml.....	50
Figura 6: Marca actual del yogurt de mashua	51
Figura 7: Percepción del potencial cliente	59
Figura 8: Logotipo del yogurt de mashua	75
Figura 9: Slogan del yogurt de mashua	75
Figura 10: Etiqueta del yogurt de mashua en su presentación de 1 litro	76
Figura 11: Empaque de yogurt, presentación 2 litros, 1 litro, 500 ml y 200 ml	77
Figura 12: Información nutricional del yogurt de mashua.....	83
Figura 13: Perfil de ácidos grasos del yogurt de mashua.....	84
Figura 14: Certificado de Control de Calidad	94
Figura 15: Vista superior de la Asociación de mujeres Mushuk Kawsay	102
Figura 16: Vista superior en 3D de la Asociación de mujeres Mushuk Kawsay	102
Figura 17: Vista frontal de la Asociación de mujeres Mushuk Kawsay.....	103

1.GENERALIDADES

1.1. INTRODUCCIÓN

La producción agropecuaria está dirigida hacia una serie de procesos industriales de transformación, lo que con lleva a la capacidad de generar valor agregado a la materia prima local representando un mecanismo significativo para el productor, mejora el nivel de vida de la población debido a que esta actividad permite generar oportunidades de empleo elevando sus ingresos.

Existen cambios en la demanda, lo que conlleva a la utilización de patrones dietéticos y un creciente interés en comidas étnicas. (FAO, 2013)

Para mejorar cualquier indicador social y elevar el PIB per cápita en los países de la región, *la Fundación Konrad Adenauer Stiftung* (KAS, 2015) nos dice que es de fundamental importancia aumentar las capacidades de innovación y emprendimiento en sus economías, reduciendo la dependencia a factores externos y diversificando la economía hacia productos con mayor valor agregado.

Para la economía ecuatoriana, la agroindustria alimentaria es uno de los sectores más potentes que contribuyen al cambio de la matriz productiva. El sector agroindustrial posee un alto potencial para promover procesos de transformación, impulsando la innovación y desarrollo tecnológico en el sector y es un alto generador de empleo. (KAS, 2015)

Pese a la gran importancia de la agroindustria y al aporte que representa para la economía ecuatoriana, su desarrollo se ve limitado por varios factores, entre los que se destaca la escasa innovación y diversificación de la oferta productiva. (KAS, 2015)

Chimborazo es una de las provincias de la Sierra centro que lidera en la provisión de materia prima para la agroindustria, la curtiembre, la minería y la ganadería. Según la Cámara de Industrias, el 37% de la producción agrícola que abastece al país, sale de esta jurisdicción. (Tierra, 2012). Sin embargo, los habitantes no optan por la agroindustria aun cuando se cuenta con la materia prima necesaria para esto, el nivel de emprendimiento e innovación del sector urbano como rural es bajo en relación a otras ciudades del país.

Una de las actividades económicas que más se desarrollan en los páramos es el cultivo de ciertos productos alimenticios propios de la zona, uno de ellos el tubérculo “mashua” cuyo cultivo ha ido disminuyendo en los últimos años debido al desconocimiento de sus propiedades y su alto valor nutricional.

La mashua, *Tropaeolum tuberosum*, es uno de los tubérculos con mayor cantidad en porcentajes nutritivos, posee un alto contenido de proteínas, carbohidratos, fibras y vitaminas. Más que nada es un producto con un alto contenido de almidón, un balance apropiado de aminoácidos y gran fuente de vitaminas como la C y B. (Espín, 2013)

Entre los beneficios que ofrece, mejora la capacidad del cuerpo para combatir infecciones, heridas y prevenir y combatir el cáncer, es útil para prevenir problemas de la próstata, ayuda a prevenir el estreñimiento, las hemorroides, y actúa como una escoba que “barre” los desechos intestinales, disminuyendo así el riesgo de cáncer de colon, las culturas andinas usaban la mashua como un poderoso remedio para limpiar el riñón y las vías urinarias. (Valera, 2008)

Algunos miembros de comunidades que habitan en estos ecosistemas, decidieron generar emprendimientos con valor agregado, y es así que la Asociación de mujeres Mushuk Kawsay, preocupados por el cuidado del ecosistema, la búsqueda de nuevas fuentes de ingreso económico y la recuperación de productos alimenticios ancestrales como la mashua, decidieron darle un valor agregado a este tubérculo, produciendo y comercializando yogurt de mashua, mismo que busca posicionarse en el mercado.

ECOPAR (*Corporación para la investigación, capacitación y apoyo técnico para el manejo sustentable de los ecosistemas*), a través de su proyecto “Fortalecimiento de productos con identidad territorial en el biocorredor Chimborazo”, busca promover la conservación de la sabiduría andina, técnicas y prácticas de producción alternativas del biocorredor. Para ello se planea llevar a cabo acciones específicas prioritarias de los Productos con Identidad Territorial (PIT`s) y de esta manera generar espacios y medios alternativos de trabajo que coadyuven al mejoramiento de la calidad de vida de los actores.

1.2. JUSTIFICACIÓN

En Ecuador hay muchísimas personas con espíritu emprendedor y creatividad. Pero que lamentablemente, cuando ponen su negocio en marcha, fracasan estrepitosamente.

La razón principal es que estos emprendimientos no cuentan con procesos de planificación adecuados, que les ayuden a dirigir sus actividades con una visión de mediano y largo plazo, mejorando sustancialmente su desempeño en el marco de objetivos y estrategias definidas con anticipación y planificación.

Uno de los Productos con Identidad Territorial (PIT) planteados por ECOPAR es la producción de yogurt de mashua elaborado por la Asociación de mujeres “Mushuk Kawsay”, al que se busca fortalecer mediante la elaboración de un plan de negocios que ayude a minimizar el riesgo en la toma de decisiones y evitar improvisaciones que puedan afectar su desempeño.

La universidad constituye un actor importante para la suma de fortalezas en los biocorredores, sumando proyectos de investigación vinculado a los enfoques de los biocorredores para el Buen Vivir. En función de lo mencionado, y en convenio con la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), ECOPAR y el Programa de Pequeñas Donaciones (PPD/PNUD) nace la investigación del “Plan de negocios para la producción y comercialización de yogurt de mashua de la asociación de mujeres Mushuk Kawsay”.

1.3. OBJETIVOS DEL TRABAJO

1.3.1. General

Diseñar el plan de negocios para la producción de yogurt de mashua, Asociación de Mujeres Mushuk Kawsay, parroquia San Juan, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo

1.3.2. Específicos

- Diseñar un plan de producción y de marketing para el yogurt de mashua elaborado por la asociación de mujeres Mushuk Kawsay.
- Elaborar instrumentos organizacionales para la producción del yogurt de mashua elaborado por la asociación de mujeres Mushuk Kawsay.
- Realizar una evaluación socioeconómica de la producción del yogurt de mashua elaborado por la asociación de mujeres Mushuk Kawsay para establecer su viabilidad.

2. LA EMPRESA

2.1. RESEÑA HISTÓRICA

La Asociación de Mujeres “MUSHUK KAWSAY”, ubicada en el barrio Chaupi Zambrano de la comunidad Calerita Santa Rosa, de la parroquia de San Juan, tienen casi siete años de vida jurídica y empezaron sus actividades dedicándose a la agricultura, ganadería y elaboración de artesanías.



Figura 1: Logo de la empresa Tandalla Warmis

La iniciativa para la creación del yogurt de mashua TANDALLA WARMIS surgió en el año 2015, este emprendimiento se vio favorecido por la actividad agrícola y ganadera que se desarrolla en la provincia, ya que en esta zona donde predomina el ecosistema páramo, el cultivo de tubérculos andinos es muy común, además de la alta producción de leche que se da en esta parroquia, por lo que, contando con la materia prima mashua y leche, las socias de la Asociación de mujeres Mushuk Kawsay con el objetivo de generar fuentes de empleo y mejorar sus ingresos económicos, decidieron crear una empresa asociativa, dedicada a la elaboración de yogurt de mashua, en este momento cuentan con la participación de las 14 socias, quienes entre ellas delegan funciones para poner en marcha su microempresa.

Durante el tiempo que llevan en el mercado, han tenido que superar varios obstáculos para posicionar su marca, actualmente cuentan ya con el registro sanitario y la certificación de buenas prácticas de manufactureo que garantiza que su producto es elaborado bajo todas las normas de calidad.

2.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.2.1. Tipo

Industrial

La Asociación de mujeres Mushuk Kawsay se dedicada a la elaboración y comercialización de yogurt de mashua. Se encarga de todo el proceso agroproductivo–industrial para la producción de su producto.

2.2.2. Tamaño

Es una MICROEMPRESA ya que cuenta con la participación de 14 socias.

2.2.3. Ubicación

País: Ecuador

Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

Parroquia: San Juan

Comunidad: Calerita Santa Rosa

Dirección: Sector Chaupi Zambrano



Figura 2: Mapa de localización de la Asociación de Mujeres Mushuk Kawsay

Fuente: Google Map

2.3. MISIÓN

Ofrecer a nuestros clientes un producto delicioso, saludable y de alto valor nutricional que cumpla con las expectativas del mercado, para ello contamos con la tecnología apropiada y el personal comprometido para que nuestro producto estrella sea líder en el mercado.

2.4. VISIÓN

Ser una empresa líder a nivel local regional y nacional en la producción y comercialización de yogurt de mashua cumpliendo con todos los estándares de calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y ser generadores de empleo.

2.5. VALORES DE LA EMPRESA

- Liderazgo
- Honestidad
- Empoderamiento

- Puntualidad
- Eficiencia
- Responsabilidad
- Respeto
- Solidaridad
- Compromiso
- Trabajo en equipo

2.6. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

2.6.1. Corto plazo:

- Producir y comercializar un producto sano y nutritivo como es el yogurt de mashua, garantizando el posicionamiento del producto en el mercado riobambeño
- Aumentar la capacidad de producción de yogurt de mashua semanalmente para satisfacer las necesidades del consumidor y generar mayores ingresos para la Asociación.

2.6.2. Mediano plazo:

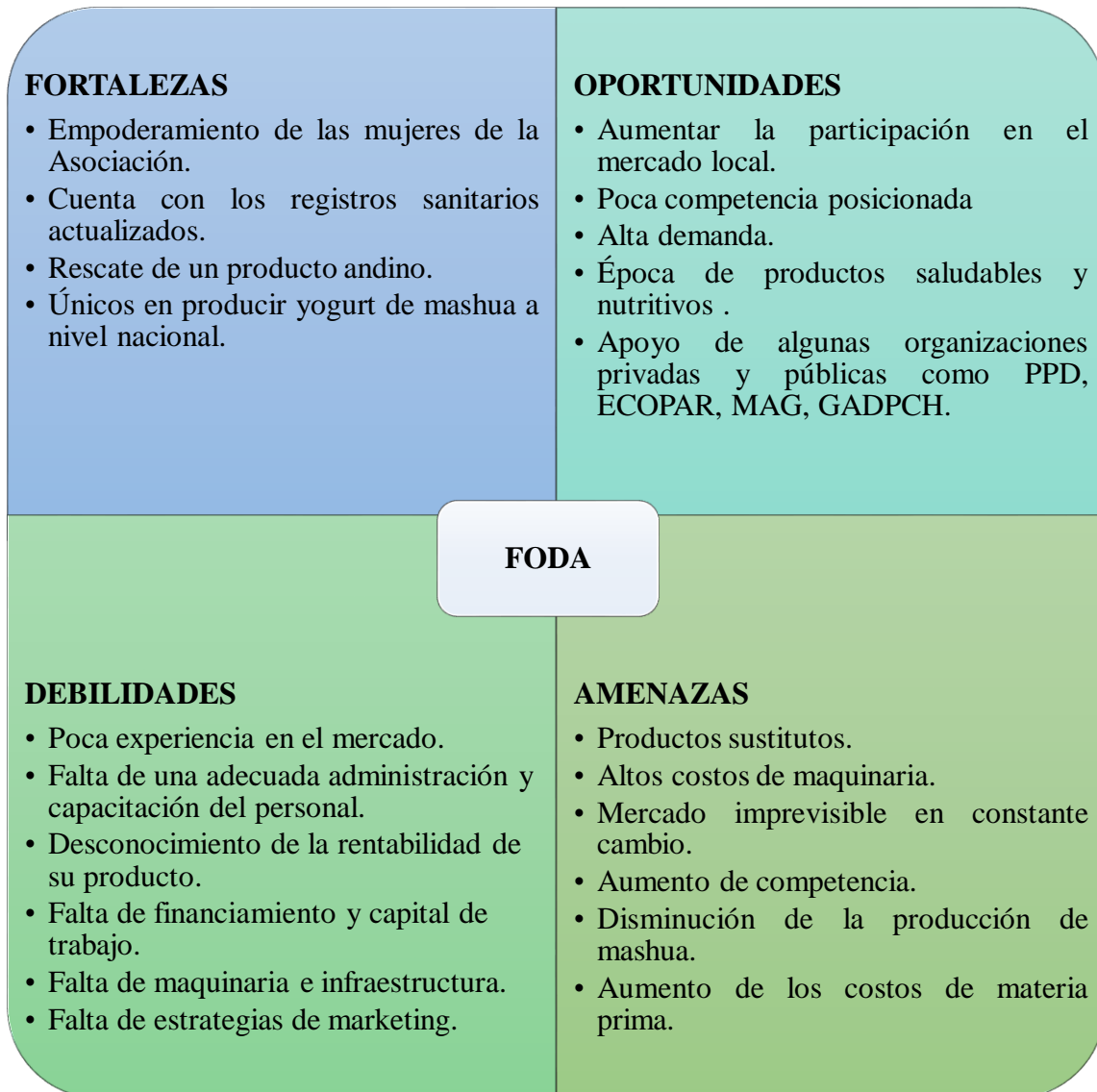
- Producir y comercializar yogurt de mashua con excelente calidad y con ello dar a conocer el producto en el mercado regional
- Aumentar los canales de comercialización hacia los principales minimarkets y supermercados con la finalidad de expandir la demanda de yogurt de mashua

2.6.3. Largo plazo:

- Producir y comercializar yogurt de mashua cumpliendo con todos los estándares de calidad llevando nuestro producto estrella a abrirse mercado a nivel nacional, garantizando su auto sostenibilidad.
- Innovar y crecer constantemente creando nuevos productos andino ancestrales a base de mashua, garantizando la más alta calidad a nuestros consumidores.

2.7. ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA

Gráfico 1: Análisis FODA de la empresa Tandalla Warmis



2.8. VENTAJAS COMPETITIVAS

- Producto con trozos de mashua
- Producto elaborado con materia prima andina ancestral
- Producto con sabor único no existente en el mercado
- Alto contenido nutritivo
- Producto con propiedades medicinales

- Elaborado por mujeres emprendedoras
- Proveedores internos de materia prima (socias)

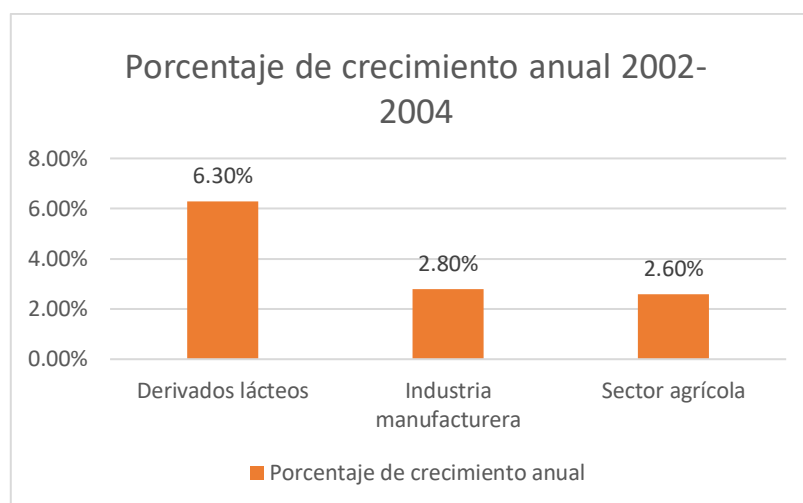
2.9. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

La industria láctea se posicionó en el mercado mundial desde hace muchos millones de años, esto debido a la fuerte demanda que existía desde entonces por su primer derivado: leche. La industria de productos lácteos es uno de los sectores más importantes para la economía del país, es generador de empleo, dinamiza la economía y da valor agregado a ciertos productos.

La superficie de labor agropecuaria (cultivos permanentes, transitorios y barbecho, pastos naturales y cultivados) en el 2016 fue de 5,39 millones de hectáreas, del cual más de la mitad 63%, corresponde a explotación ganadera, lo que equivale al 19% de la superficie total del país, con uso pecuario. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2016)

La mayor parte de la producción, comercio e industria láctea se encuentra en las provincias de la Sierra. En el año 2016, la producción total de leche a nivel nacional fue de 5,32 millones de litros. La provincia Pichincha presentó mayor rendimiento con 10,49 litros/vaca, destinada principalmente a la comercialización, aportando en gran medida a la economía del país. (INEC, 2016)

En el centro sur, la provincia de Chimborazo, alcanza un 8% de la producción nacional diaria de leche, que son más de 430.000 litros diarios, misma que está conformada por distintos niveles de elaboración que van desde las grandes industrias hasta pequeños minifundios ganaderos. (Centro de la Industria Láctea, 2015)

Gráfico 2: Crecimiento anual de la Industria

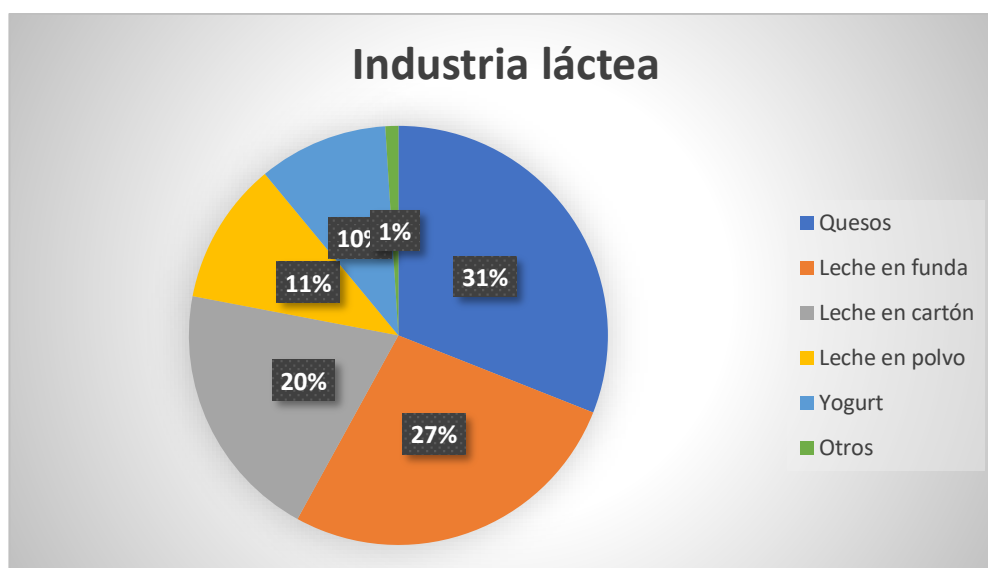
Fuente: (PROECUADOR, 2014)

Elaborado por: Rojas A, 2018

Según PROECUADOR, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, en el Ecuador el sector manufacturero de derivados lácteos es considerado como el de más dinamía en la industria ya que registra un valor de crecimiento anual del 6,3% en el período comprendido entre 2000-2004, con relación al desarrollo de la industria manufacturera con una cifra de 2,8%, también es relativamente mayor al crecimiento del sector agrícola el cual registro un incremento del 2,6%. (PROECUADOR, 2014)

El consumo mundial de productos lácteos se incrementará en promedio 24% en el período 2012-2022, debido a la mayor capacidad adquisitiva de la población en varios países. (PROECUADOR, 2014)

La tendencia del consumo de lácteos en Ecuador es creciente, se proyecta que el consumo se incremente a alrededor de 100 litros anuales per cápita como resultado de mayores ingresos de las familias ecuatorianas. (CIL, 2014)

Gráfico 3: Industria Láctea en el Ecuador

Fuente: (Bustos, J, 2014)

Elaborado por: Rojas A, 2018

Según el Centro de la Industria Láctea, señala que, en Ecuador, se producen diariamente 5,5 millones de litros de leche cruda, de los cuales el 31% se destina a la elaboración de quesos; un 27% representa la leche en funda; 20% leche en cartón; 11% leche en polvo; 10% para yogurt y el 1% para otros productos lácteos. (Bustos, J, 2014). Esta producción abastece solamente a un tercio de la población nacional de forma frecuente.

Por otro lado, entre los alimentos empacados con mejor desempeño, tanto en 2012 como en las previsiones para los próximos cinco años, se encuentra el yogurt. De acuerdo con Euromonitor International, en 2012, el volumen de ventas minoristas de yogurt en América Latina creció 6,2%, más rápido que todos los tipos de snacks dulces y salados. La región andina igualmente presentó buen ritmo de crecimiento en 2012, con incrementos en volumen de 5,7% para Ecuador.

No se encuentran datos actuales del consumo de yogurt en el país, sin embargo, debido a los cambios demográficos en el Ecuador, como la inserción de la mujer en el mercado laboral y el ritmo de vida acelerado de los ecuatorianos, impulsan al consumo de productos empacados por la falta de tiempo para preparar comida en casa. En este sentido, el yogurt es considerado una buena solución debido a su empaque, accesibilidad, portabilidad, consumo a cualquier hora del día y alto valor nutritivo. Además de lo mencionado anteriormente, el país está adoptando tendencias hacia productos saludables, fortificados y funcionales por lo que el yogurt viene siendo un

producto conveniente, saludable y amigable al bolsillo. (Euromonitor Internacional, 2014) citado por (Vargas, 2015)

La penetración del yogurt en el mercado nacional también depende de la capacidad adquisitiva de una familia: cuanto más son los ingresos de un hogar mayor es el consumo de este producto, según un estudio del INEC, el yogurt ocupa el puesto 21 dentro de los 51 productos alimenticios más importantes que consumen las familias ecuatorianas, pero para las familias de mayores ingresos económicos, el yogurt ha conseguido situarse entre los doce productos más consumidos.

Estos hogares destinan el 1,9% de su presupuesto de alimentación hacia la compra de yogurt, 90% más de lo que destinan los hogares de bajos recursos, donde este es uno de los alimentos de más bajo consumo (gastan menos del 0,3% de su presupuesto). (INEC, 2012) citado por (Del Pino, 2013)

Por otro lado, Según el INEC, el yogurt es distribuido mayoritariamente en tiendas y bodegas 44,6% y en supermercados 41,9% y un mínimo porcentaje en mercados, kioscos y vendedores ambulantes.

En el Ecuador, la industria de yogurt es amplia, ya que existe una gran diversidad de marcas en las cuales el 49% del mercado se lo lleva Industrias Lácteas Toni, que es la empresa más reconocida en el país y según estudios, en el 2005 creció un 12% y en el 2006 fue del 20%. El resto se disputan empresas como El Kiosco, Alpina, Pura Crema y otras.

Este segmento mueve 70 millones de dólares anuales. La producción del lácteo se ubica detrás de la leche y el queso. Según el Centro de la Industria Láctea (CIL), en el país se producen 150.000 litros diarios de yogurt.

La diversificación es una muestra del crecimiento del mercado, fenómeno que se ha identificado en los últimos diez años, entre las causas principales se menciona que el consumo ha aumentado por las bondades del yogurt para la salud, porque controla la gastritis, problemas intestinales, entre otros beneficios.

La gente consume mucho más yogurt que antes y lo hace por salud, sabor y la facilidad de los empaques. (Del Pino, 2013)

Según CIL apunta que el consumo per cápita por habitante es de 8 litros de yogurt/año.

2.10. CALIFICACIONES PARA ENTRAR AL ÁREA

2.10.1. Clientes

La satisfacción de las necesidades de los clientes es el objetivo principal de la empresa por lo que se busca dar toda la prioridad en cuenta a las exigencias y sugerencias que estos tengan.

Actualmente el yogurt de mashua se comercializa en las ferias ciudadanas organizadas por el Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG y la feria del Gobierno Provincial del Chimborazo GADPCH.

La feria del GADPCH se realiza todos los días viernes en las afueras de la misma institución, y la feria del MAG se realiza todos los sábados en la Hacienda Macají.

Otra forma de comercialización que utilizan las socias es que se distribuye el producto a quienes quieran comercializarlo “puerta a puerta”.

2.10.2. Proveedores

La mashua es distribuida por las socias de la misma Asociación Mushuk Kawsay quienes además de la empresa de yogurt, se dedican a actividades agrícolas, como la siembra de este tubérculo. Además de ello, la Asociación como tal, cuenta con un terreno en la comunidad de Calerita Santa Rosa, donde destinan a la siembra de algunos productos agrícolas, entre ellos la mashua, con la que se proveen de materia prima para elaborar el yogurt.

Con respecto a la leche existen dos proveedores de la parroquia quienes dotan de este producto a la empresa:

- Carmen Caguano
- Marco Sinaluisa

Sin embargo, tienen dificultades para adquirir la leche, debido a que la calidad de la misma no siempre es la apropiada para la producción de yogurt.

Tanto el fermento como los conservantes y envases utilizados son adquiridos en RIOLAC.

El resto de complementos como azúcar, canela y demás aditivos son adquiridos en cualquier supermercado o tienda.

2.10.3. Competidores

El producto actualmente no tiene competidores directos en el país, siendo los pioneros en la elaboración y comercialización de yogurt de mashua a nivel nacional.

2.10.4. Sustitutos

- TONI
- CHIVERÍA
- ALPINA
- REYLECHE
- PURA CREMA

2.10.5. Sostenibilidad en el tiempo

La asociación Mushuk Kawsay esperan ya estar establecidos como una empresa pionera en producción y comercialización de yogurt de mashua a nivel local y nacional, además, esperan ser generadores de fuentes de empleo y a largo plazo incrementar la línea de productos a base de mashua.

2.10.6. Apoyos

Este emprendimiento ha recibido diferentes apoyos por parte de varios organismos gubernamentales y no gubernamentales como ONGs. Entre los organismos de apoyo se tienen los siguientes:

- **ECOPAR:** apoyo a través de realización de estudio de mercado, costos de producción, plan de posicionamiento, registro sanitario y maquinaria.
- **PPD – Programa Pequeñas Donaciones del FMAM:** quienes comercializan el producto a través de un sitio web.
- **Heifer Ecuador:** reconocimiento y premiación a través de un concurso “Cultiva innovación”.

- **Gobierno Provincial de Chimborazo:** capacitación, maquinaria, registro sanitario y espacio para participar en feria todos los viernes.
- **MAG:** capacitación, asesoría técnica y espacio para participar en feria todos los sábados

3. ANÁLISIS DEL MERCADO

3.1. OBJETIVOS

- Identificar el segmento de mercado al que va dirigido nuestro producto, además de conocer las preferencias del consumidor para adaptar al yogurt de mashua acorde las necesidades del cliente
- Estimar la demanda potencial del yogurt de mashua para elaborar el plan de producción y establecer los canales de comercialización que faciliten al cliente adquirir el producto.
- Establecer las estrategias de marketing que ayuden a posicionar el producto en el mercado

3.2. SEGMENTO DE MERCADO

“Hombres y mujeres jóvenes, adultos y adultos mayores de entre 20 a 59 años, de clase media ubicados en la ciudad de Riobamba y sus alrededores, que prefieren consumir productos alimenticios de alto valor nutricional, naturales y tradicionales”.

(Cordero, 2018)

3.3. CARACTERÍSTICAS DEL SEGMENTO DE MERCADO

Segmento joven (20-25 años)

- En su mayoría estudiantes y algunos empiezan su vida laboral. Son compradores impulsivos no toman en cuenta el precio del producto
- Tienen un poder de compra medio, adquieren sus alimentos y bebidas por el sabor, tendencia, publicidad y por seguir al grupo.
- Tienen poder de influencia sobre sus padres para que compren los productos que les gustan.
- Cuando les gusta un producto, se vuelven fan de él y empiezan a ser fieles seguidores y consumidores del mismo.

(Cordero, 2018)

Segmento jóvenes y jóvenes adultos (26-35 años)

- Son estudiantes y profesionales que buscan mayor estabilidad.
- Empiezan a informarse sobre los atributos de los productos que consumen.
- Definen sus gustos y preferencias, pero buscan nuevas experiencias. Les atrae el sabor, el precio y las propiedades del producto.
- Prefieren adquirir por si solos los alimentos y bebidas que consumen.

(Cordero, 2018)

Segmento jóvenes adultos y adultos (36-40 años)

- Profesionales y estudiantes de maestrías y doctorados
- Cliente informado, fidelidad más avanzada, exigencias objetivas.
- Gustos y preferencias definidas. Prefieren productos que les ayuden a mantenerse saludables, les nutra adecuadamente, y que tengan otras propiedades funcionales. Les atrae las propiedades, sabor y precio del producto.
- Los que tienen hijos prefieren adquirir alimentos sanos de acuerdo al gusto de sus hijos.
- Tienen una capacidad de compra alta

(Cordero, 2018)

Segmento adultos (41-50 años)

- Son profesionales y muchos tienen familias ya constituidas.
- Gustos y preferencias definidas, más exigentes en sus gustos.
- Prefieren alimentos que les brinden beneficios nutricionales y sean de calidad.
- Les atrae los beneficios, sabor y precio de los alimentos y bebidas que consumen.
- Alto poder de compra.
- Conocen de productos tradicionales.

(Cordero, 2018)

Segmento adultos profesionales y jubilados (51 en adelante)

- Poder de compra alto.
- Gustos y preferencias definidas
- Cliente informado, fidelidad más avanzada, exigencias objetivas.
- Les atraen productos alimenticios que sacien sus necesidades con calidad.

(Cordero, 2018)

3.4. TAMAÑO DE LA POBLACIÓN

Según Cordero, 2018, en su investigación de mercado, el tamaño de la población que se encuentra dentro del potencial segmento de mercado se estimó de acuerdo a las características geográficas y demográficas tomando en cuenta a la población estimada del cantón Riobamba ubicado en la provincia de Chimborazo.

El cantón Riobamba consta de cinco parroquias urbanas y once rurales, Su cabecera cantonal es la ciudad de Riobamba, lugar donde se agrupa la mayor parte de su población total. La economía de Riobamba se basa en parte de la producción agrícola, sin embargo, en la ciudad también existe la presencia de industrias como cerámica, lácteos, madereros, molinerías, piezas automotrices, turismo, fabricación de hornos, techos, entre otros.

Estimación de la población cantón Riobamba:

Tabla 1: Población del cantón Riobamba en el año 2010

Rango de edad 20 a 59 años	2010
De 20 a 24 años	21579
De 25 a 29 años	18562
De 30 a 34 años	15239
De 35 a 39 años	14117

De 40 a 44 años	12720
De 45 a 49 años	11730
De 50 a 54 años	9867
De 55 a 59 años	6693
TOTAL	110.507

Fuente: INEC 2010

Para obtener los datos de la población estimada del 2017 y 2018 del cantón Riobamba, se utilizó la tasa estimada de crecimiento poblacional anual del 1,26%, que se obtuvo de las estimaciones poblacionales de la Provincia de Chimborazo del Censo Poblacional del INEC 2010.

Tabla 2: Proyección de la población del cantón Riobamba para el año 2017 y 2018

Año	Población Riobamba	Población cantón Riobamba 20 a 59 años
2010	347.019*	110.507*
2017	377.649**	120.247***
2018	381.287**	121.646***

*Datos Censo Poblacional INEC 2010

**Proyección para 2017 y 2018 según INEC

***Proyección con tasa de crecimiento estimada

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2001-2010 INEC


Elaborado por: Cordero, 2018

Según la tabla 2, las proyecciones estimadas de personas entre 20 a 59 años en el cantón Riobamba es de 121.646. A esta cantidad se le redujo únicamente la clase media ecuatoriana que de acuerdo a SENPLADES es de 27% en 2015, por lo que la población estimada de clase media de 20 a 59 años del cantón Riobamba corresponde a un total de **32.844 personas** que se encuentran dentro de nuestro segmento de mercado.

3.5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA


3.5.1. A nivel nacional:

Tabla 3: Análisis de la Competencia "Toni Corp"

TONICORP	
	
Dirección	Vía a Daule Km 7 ½ Guayaquil- Ecuador
Teléfonos	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina: 593 (04) 3703600 • Planta: 593 (04) 3701300
Página web	<ul style="list-style-type: none"> • http://www.tonicorp.com
Planta de Producción	Av Francisco De Orellana Y Calle 2do Callejon 28 Ne Planta La Aurora. Guayaquil- Ecuador
Productos	<ul style="list-style-type: none"> • Yogurt original: frutilla, mora y durazno. (120g, 200g, 600g, 1lt y 1700g) • Yogurt Toni mix: frutilla, vainilla y durazno. (97g y 190g.) • Yogurt Toni frush: frutiila con banano y coco con durazno. (250g) • Yogurt Toni light endulzado con Splenda: frutilla, mora, durazno y vainilla. (190g, 950g y 1,7 kg) • Yogurt Toni natural: natural entero y natural deslactosado. (1lt y 1700g) • Yogurt Toni frutas: frutiila, mora y durazno (1kg) con trozos de fruta • Yogurt Toni griego: frutilla y natural. (150g)
Precios	<ul style="list-style-type: none"> • Yogurt de 200g, \$0,75 ctvs • Yogurt de 1kg, \$2,90 • Yogurt de 1,75kg, \$4,85
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Nacional: Ecuador • Internacional: Colombia, Peru, Bolivia, Chile, Emiratos Árabes, Islas del Caribe, Puerto Rico, España, Panamá y Estados Unidos

Elaborado por: Rojas A, 2018

Tabla 4: Análisis de la Competencia "Alpina"

ALPINA	
	
Dirección	Av. República E7 - 123 y Martin Carrión Edificio Pucará. Piso 11 Quito - Ecuador
Teléfonos	<ul style="list-style-type: none"> • Ecuador: 01800257462
Correo	<ul style="list-style-type: none"> • alpina@alpina.com.co • contactenos@alpina.com.co
Planta de Producción	Panamericana Sur Km. 44 a un Km. Del peaje de Machachi Machachi - Ecuador
Productos	<ul style="list-style-type: none"> • Yogurt Kumis original: natural. (1000g y 1700g) • Yogurt Finesse: frutos rojos y aloe vera, deslactosada (180g, 900g y 1750g) • Bon Yurt: yogurt con cereales. (170g) <p>Regeneris: Regeneris Bebible (fresa y durazno, 180g, 1000g y 1750g), Regeneris Trozos (mora, fresa y durazno, 150g, 1000g y 1750g), Regeneris bajo en grasa y azúcar (fresa, 180g, 1000g y 1750g) y Regeneris cereales (pitaya, tamarindo y granadilla, 180g, 1000g y 1750g)</p> <p>Kiosko: Kiosko natural (225g), Kiosko bebible (mora, durazno y fresa, 3,5 kg, 1700gr, 950gr, 180gr, 120gr), Kiosko cereal (fresa, 120 g y 148 g),</p>
Precios	<ul style="list-style-type: none"> • Yogurt Regeneris de 1000g, \$ 2,80 • Bon Yurt de 170g, \$0,80 ctvs • Yogurt bebible Kiosko de 1700g, \$3,55
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Nacional: Colombia, Ecuador y Venezuela • Internacional: Perú, Bolivia, Aruba, Curazao, R. Dominicana, México, Canadá, Cuba, Haití y Costa Rica

Elaborado por: Rojas A, 2018

Tabla 5: Análisis de la Competencia "Chivería"


CHIVERÍA	
	
Dirección	Km. 10 vía a Daule Guayas - Ecuador
Teléfonos	<ul style="list-style-type: none"> • (04) 6002700 • 099 948 0979
Correo	<ul style="list-style-type: none"> • chiveria@grupovilaseca.com
Planta de Producción	Km. 32,5 vía a Daule Guayas - Ecuador
Productos	<ul style="list-style-type: none"> • Clásicos: dietético, frutilla, mora, vainilla, guanabana y durazno. (185g, 950g y 1950g) • Chivigur: natural con cereales (170g) • Bebible: frutilla, durazno y mora. (fundas de 1kg y envases de 3,7 kg) • Light: frutilla y durazno. (185g y 1 kg) • Yogurt con cereales: vainilla, durazno, mora y frutilla. (100g y 200g)
Precios	<ul style="list-style-type: none"> • Yogurt clásico de 185g, \$0,75 ctvs. • Yogurt clásico de 950 g, \$2,95
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Nacional: Ecuador
Elaborado por: Rojas A, 2018	

Tabla 6: Análisis de la Competencia "Pura Crema"

PURA CREMA	
	
Dirección	Pelileo Grande Vía a Patate, Barrio los Recuerdos. Pelileo - Ecuador
Teléfonos	<ul style="list-style-type: none"> • (02) 3341319 • (03) 2871149
Correo	quito@puracrema.com.ec

Página web	http://www.puracrema.com.ec
Planta de Producción	Pelileo Grande Vía a Patate, Barrio los Recuerdos. Pelileo - Ecuador
Productos	<ul style="list-style-type: none"> • Yogurt balde: frutilla (4 lts, 2lts, 1lt) • Yogurt poma: durazno, mora, frutilla (4 lts, 2lts, 1 lt, 500 ml, 120 ml) • Yogurt termo: frutilla, durazno y mora. (1lt, 500ml) • Premium: durazno, mora, frutilla. (250 ml, 150 ml) • Yogurt fusión: durazno y naranja; frutilla, banano y manzana; banano y manjar. (1lt, 300ml) • Yogurt en funda: mora, frutilla, durazno
Precios	<ul style="list-style-type: none"> • Yogurt poma fresa 2 lts, \$3,50
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Nacional: Ecuador
Elaborado por: Rojas A, 2018	

3.5.2. A nivel local:


Tabla 7: Análisis de la Competencia "Prasol"

PRASOL LÁCTEOS SANTILLÁN	
	
Dirección	Panamericana e Independencia San Luis- Riobamba-Ecuador
Teléfonos	<ul style="list-style-type: none"> • (03) 2 922 142 • 0983302859
Correo	<ul style="list-style-type: none"> • lácteos_santillán@yahoo.com
Planta de Producción	Panamericana e Independencia San Luis- Riobamba-Ecuador
Productos	<ul style="list-style-type: none"> • Bon Yogú: mora, fresa y durazno (100cc,150cc, 200cc, 250cc, 500cc, 1000cc, 2000cc, 4000cc) • Bon Yogú con frutas: durazno, fresa y mora (1000cc, 2000cc, 4000cc) • Bon Yogú natural: 200cc • Bon Yogú bolo: durazno, fresa y mora (50cc, 100cc)

Mercado • **Nacional:** Ecuador

Elaborado por: Rojas A, 2018

Tabla 8: Análisis de la Competencia "San Salvador"

SAN SALVADOR	
	
Dirección	1era Constituyente entre Cuba y Darquea Riobamba-Ecuador
Teléfonos	<ul style="list-style-type: none"> • (03) 2 946 011 • 0991941401
Correo	<ul style="list-style-type: none"> • http://www.aquiecuadortravel.ec/lacteos_san_salvador_riobamba.html
Planta de Producción	1era Constituyente entre Cuba y Darquea Riobamba-Ecuador
Productos	<ul style="list-style-type: none"> • Yogurt • Yogurt Natural sin azucar • Yogurt Griego • Yogurt de diversos sabores con trocitos de fruta (Durazno, Frutilla, Mora, Guanabana, Coco)
Mercado	• Local: Riobamba-Ecuador

Elaborado por: Rojas A, 2018

3.5.3. Sustitutos:

Tabla 9: Análisis de los Sustitutos "D'HOY"

D'HOY	
	
Dirección	Parque Industrial El Carmen km 2 ½ vía a Sangolqui Pichincha-Ecuador

Teléfonos	<ul style="list-style-type: none"> • 02 209 3171 • 02 209 4115
Correo	https://ecopacific.com.ec/ info@ecopacific.com.ec
Planta de Producción	Parque Industrial El Carmen km 2 ½ vía a Sangolqui Pichincha-Ecuador
Productos	<ul style="list-style-type: none"> • Yogurt a base de pulpa de coco, libre de gluten, soya y lácteos. No contiene azúcar, D'hoy utiliza un toque de jugo de caña recién extraído. • Sabores: natural, coco, mango, almendras, frutos rojos, chocolate (140 ml, 180 ml y 1 lt)
Precio	<ul style="list-style-type: none"> • Yogurt 180 ml, \$1,10
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Nacional: Ecuador

Elaborado por: Rojas A, 2018

3.6. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado la realizó ECOPAR a través de la consultora María Fabiola Cordero, en enero del 2018, quien realizó las siguientes actividades en la ciudad de Riobamba:

- Encuestas a 80 personas pertenecientes al segmento de mercado identificado.
- Entrevista a 40 personas pertenecientes al segmento de mercado identificado para la degustación del yogurt de mashua.
- Entrevistas y degustación a 3 representantes de canales de comercialización en Riobamba.

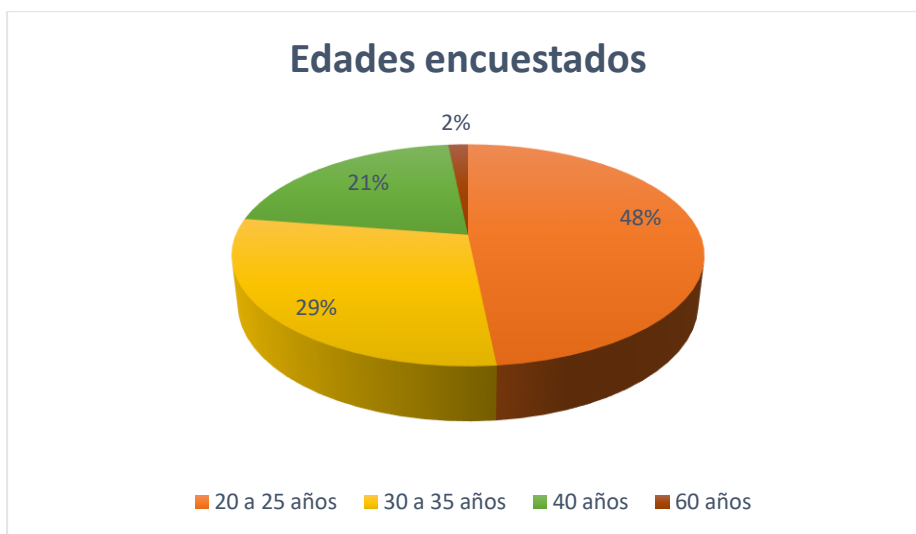
Adicional a ello, se realizó la investigación de requisitos para incorporar un producto en los supermercados de la Corporación Favorita C.A y Grupo El Rosado.

3.6.1. Resultados encuestas

Datos Generales:

Edades:

Gráfico 4: *Edades de los encuestados*

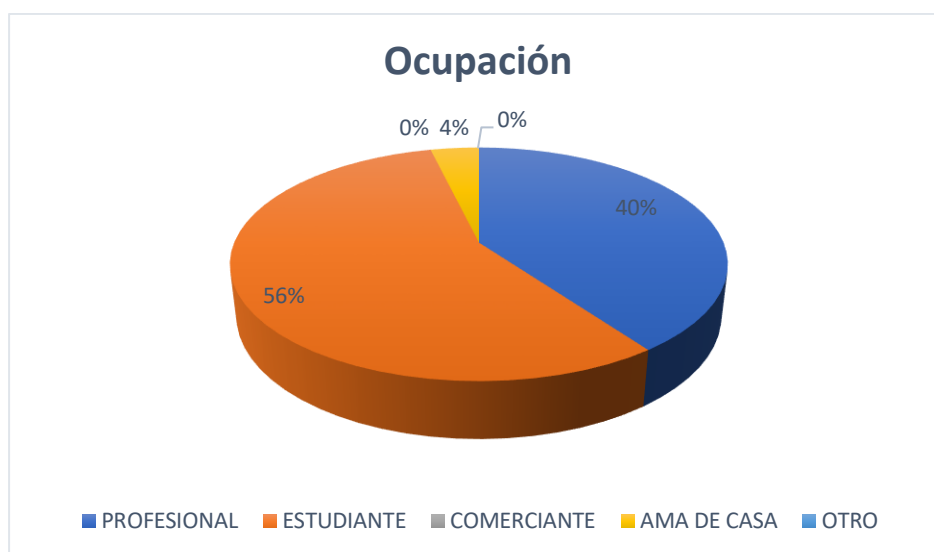


Fuente: Cordero, M. “Estudio de Mercado y Plan de Posicionamiento del yogurt de mashua elaborado por la Asociación de mujeres MUSHUK KAWSAY”, 2018

Interpretación:

El gráfico nos muestra que el 48% de los encuestados fueron personas entre 20 a 25 años de edad. El 29 % fueron personas entre 30 a 35 años, el 21% de los encuestados están entre edades de 40 años en adelante y apenas un 2% a personas mayores a 60 años

Ocupación:

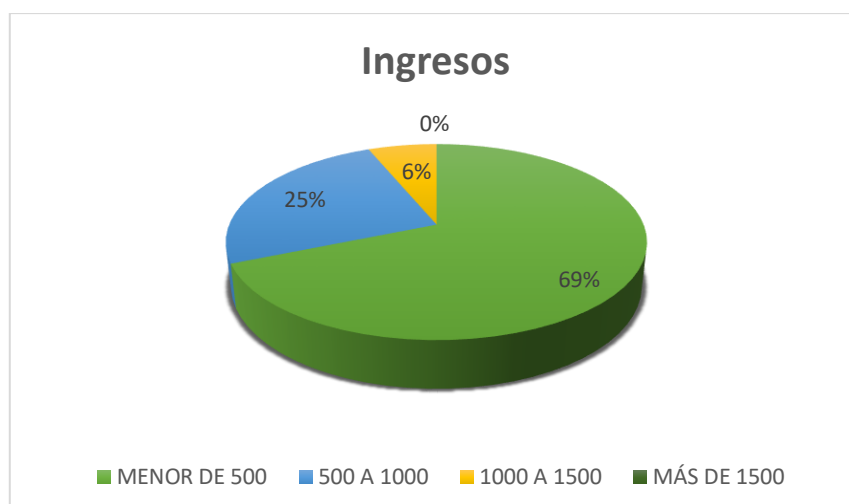
Gráfico 5: Ocupación de los encuestados

Fuente: Cordero, M. "Estudio de Mercado y Plan de Posicionamiento del yogurt de mashua elaborado por la Asociación de mujeres MUSHUK KAWSAY", 2018

Interpretación:

El 56% de las personas encuestadas eran estudiantes, el 40% de los encuestados fueron profesionales y el 4% amas de casa.

Ingresos personales:

Gráfico 6: Ingresos de los encuestados

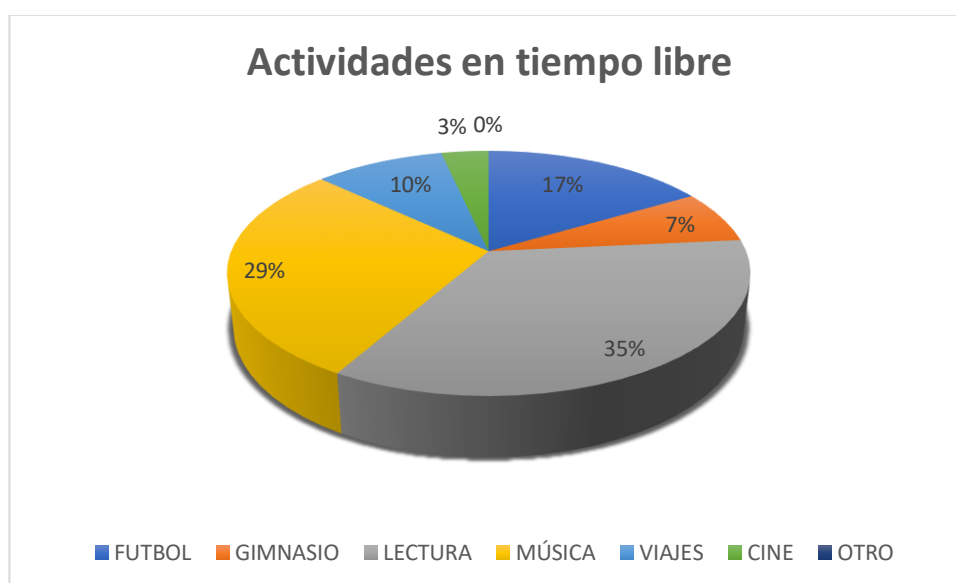
Fuente: Cordero, M. "Estudio de Mercado y Plan de Posicionamiento del yogurt de mashua elaborado por la Asociación de mujeres MUSHUK KAWSAY", 2018

Interpretación:

Del total de encuestados el 69% menciona que tiene un ingreso mensual menor a \$500, el 25% tiene un ingreso entre \$500 a \$1000 mensuales, mientras que el 6% restante dice tener un ingreso mensual de \$1000 a \$1500.

Actividades en tiempo libre:

Gráfico 7: Actividades de los encuestados en su tiempo libre



Fuente: Cordero, M. “Estudio de Mercado y Plan de Posicionamiento del yogurt de mashua elaborado por la Asociación de mujeres MUSHUK KAWSAY”, 2018

Interpretación:

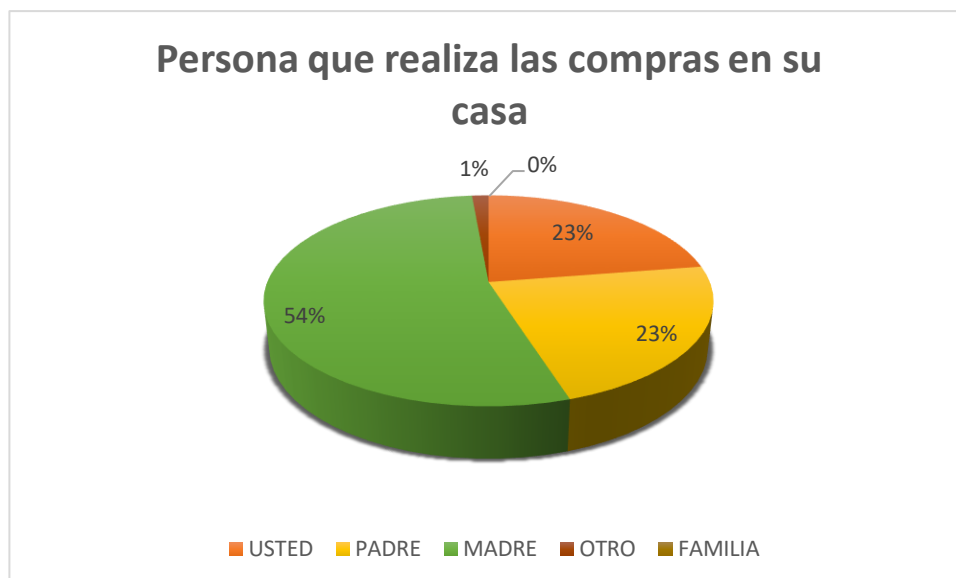
En su tiempo libre los encuestados mencionan que el 35% dedica su tiempo a la lectura, el 29% escucha música en su tiempo libre, el 17% practica algún deporte, el 10% viaja en su tiempo libre, el 7% prefiere ir al gimnasio y el 3% al cine.

Conocer que actividades realizan los encuestados en sus tiempos libres, nos ayudan a enfocar la promoción del producto hacia estas actividades para poder posicionar nuestro producto. (Cordero, 2018)

Consumo:

Personas que realizan las compras en casa:

Gráfico 8: Persona quien realiza las compras en casa



Fuente: Cordero, M. “Estudio de Mercado y Plan de Posicionamiento del yogurt de mashua elaborado por la Asociación de mujeres MUSHUK KAWSAY”, 2018

Interpretación:

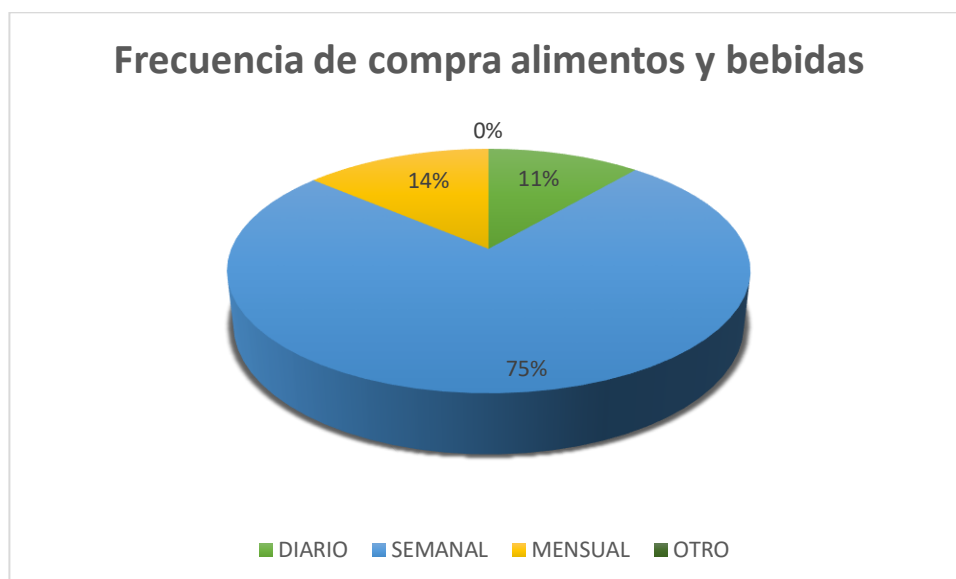
El 54 % de los encuestados mencionaron que es la madre quien realiza las compras en el hogar, ya que como se mencionó anteriormente la mayoría de los encuestados son estudiantes, el 23% en cambio contestó ser ellos mismo quienes realizan las compras y el 23% restante mencionó que es el padre quien realiza las compras en el hogar.

Conocer quién es la persona encargada de realizar las compras en la casa, nos permite enfocar la promoción del producto hacia las mismas.

Este resultado también permite enfocar o dirigir la estrategia promocional del producto en los canales de comercialización seleccionado hacia las personas responsables de las compras de los alimentos y bebidas. (Cordero, 2018)

Frecuencia de compra de alimentos y bebidas:

Gráfico 9: Frecuencia de compra de alimentos y bebidas



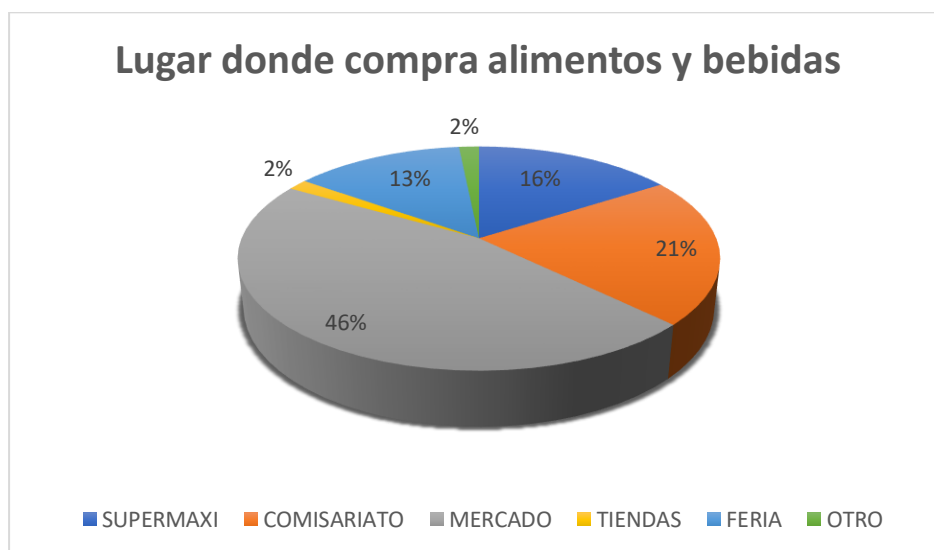
Fuente: Cordero, M. “Estudio de Mercado y Plan de Posicionamiento del yogurt de mashua elaborado por la Asociación de mujeres MUSHUK KAWSAY”, 2018

Interpretación:

Del total de encuestados, el 75% mencionó que realiza las compras semanalmente, el 14% lo hace cada mes y el 11% restante prefiere comprar los alimentos y bebidas diariamente, con lo que deducimos que la mayoría de encuestados prefieren alimentos y bebidas frescas.

Lugar donde compran alimentos y bebidas:

Gráfico 10: Lugar donde compran los alimentos y bebidas



Fuente: Cordero, M. “Estudio de Mercado y Plan de Posicionamiento del yogurt de mashua elaborado por la Asociación de mujeres MUSHUK KAWSAY”, 2018

Interpretación:

Los encuestados mencionaron que un 46% prefiere comprar sus alimentos y bebidas en el mercado, el 21% se abastece de productos de Comisariato, el 16% hace sus compras en Supermaxi, el 13% aprovecha las ferias para la compra de alimentos y el 2% en tiendas u otros.

Consumo de bebidas lácteas:

Gráfico 11: Preferencia por el consumo de bebidas lácteas



Fuente: Cordero, M. “Estudio de Mercado y Plan de Posicionamiento del yogurt de mashua elaborado por la Asociación de mujeres MUSHUK KAWSAY”, 2018

Interpretación:

El 96% de los encuestados mencionaron que si consumen bebidas lácteas y apenas el 4% no las consume.

Consumo de yogurt:

Gráfico 12: Consumo de yogurt



Fuente: Cordero, M. “Estudio de Mercado y Plan de Posicionamiento del yogurt de mashua elaborado por la Asociación de mujeres MUSHUK KAWSAY”, 2018

Interpretación:

Del 96 % de los encuestados que consumen bebidas lácteas; el 100% mencionaron consumir yogurt

Este resultado muestra que hay oportunidad de posicionarse en el mercado y comercializar el producto hacia el segmento definido anteriormente, ya que éstos consumen yogurt. (Cordero, 2018)

Gustos y preferencias:**Razón por la que consume yogurt:*****Gráfico 13: Razón por la que consumen yogurt***

Fuente: Cordero, M. “Estudio de Mercado y Plan de Posicionamiento del yogurt de mashua elaborado por la Asociación de mujeres MUSHUK KAWSAY”, 2018

Interpretación:

Según el 37% de los encuestados la principal razón por la que consumen el yogurt es por sus propiedades digestivas y por su sabor, mientras que el 26% restante menciona que consume yogurt por tradición.

Aquí se puede denotar que lo principal para el segmento de mercado identificado es que sea un producto saludable y agradable, el yogurt ayuda a estabilizar la flora del intestino y los microorganismos del sistema digestivo.

Tienen hijos:

Gráfico 14: ¿Los encuestados tienen hijos?



Fuente: Cordero, M. “Estudio de Mercado y Plan de Posicionamiento del yogurt de mashua elaborado por la Asociación de mujeres MUSHUK KAWSAY”, 2018

Interpretación:

El 54% de los encuestados no tienen hijos, ya que la mayoría de encuestados como se dijo anteriormente son estudiantes.

El 46% restante tienen hijos y en todos los casos mencionaron que sus hijos consumen yogurt.

¿Conoce la mashua?:

Gráfico 15: ¿Los encuestados conocen la mashua?



Fuente: Cordero, M. “Estudio de Mercado y Plan de Posicionamiento del yogurt de mashua elaborado por la Asociación de mujeres MUSHUK KAWSAY”, 2018

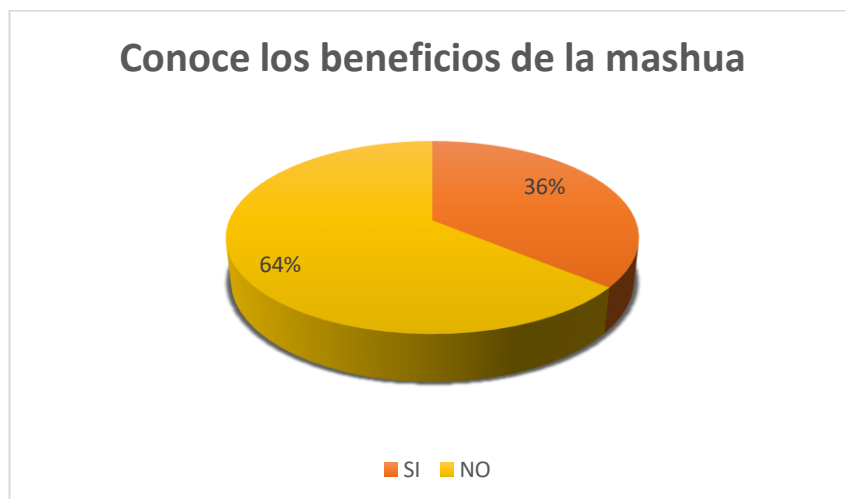
Interpretación:

Del total de encuestados, el 56% mencionó al menos haber oído sobre la mashua y reconocer que es un tubérculo, mientras que el 44% restante dijo no conocer nada sobre la mashua

Aunque la mayoría de encuestados están entre 20 a 25 años, no es un producto totalmente desconocido para el segmento de mercado establecido, lo que podría resultar una fortaleza al momento de promocionar y comercializar el yogurt de mashua. (Cordero, 2018)

Conoce los beneficios de la mashua:

Gráfico 16: ¿Conoce los beneficios de la mashua?



Fuente: Cordero, M. “Estudio de Mercado y Plan de Posicionamiento del yogurt de mashua elaborado por la Asociación de mujeres MUSHUK KAWSAY”, 2018

Interpretación:

Del 56% de las personas encuestadas que conocen la mashua, únicamente el 36% conoce sus beneficios. De entre los beneficios más conocidos por los encuestados se encuentran los siguientes en orden de priorización:

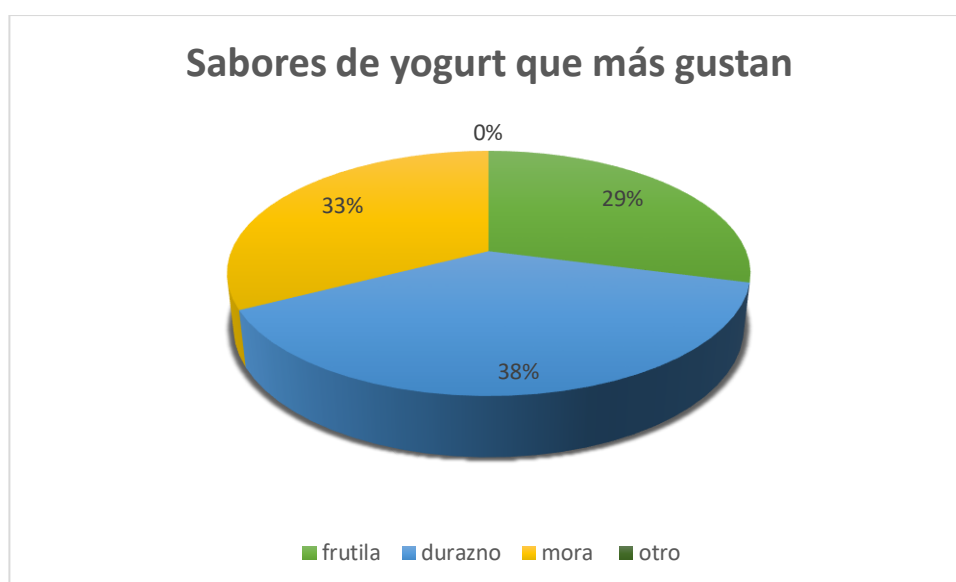
1. Próstata
2. Diurético
3. Vitaminas
4. Proteínas
5. Previene el cáncer
6. Antiinflamatorio
7. Ayuda a la memoria
8. Ayuda a los huesos

Como se puede observar, el beneficio más conocido para los encuestados, se refiere a que ayuda en problemas de la próstata y que es diurético. Estos beneficios interesan al segmento de mercado de adultos y ancianos que podrían padecer de estos problemas de salud. (Cordero, 2018)

Otros beneficios de la mashua son el alto contenido de vitaminas y proteínas, ayuda a la memoria, cuidado de los huesos e incluso la prevención del cáncer. Todos estos beneficios son de interés para el segmento de mercado identificado, quienes buscan productos alimenticios que brinden beneficios para la salud y aporten nutrientes necesarios para realizar las actividades diarias.

Sabores de yogurt que más gusta:

Gráfico 17: Sabores de yogurt que más gustan



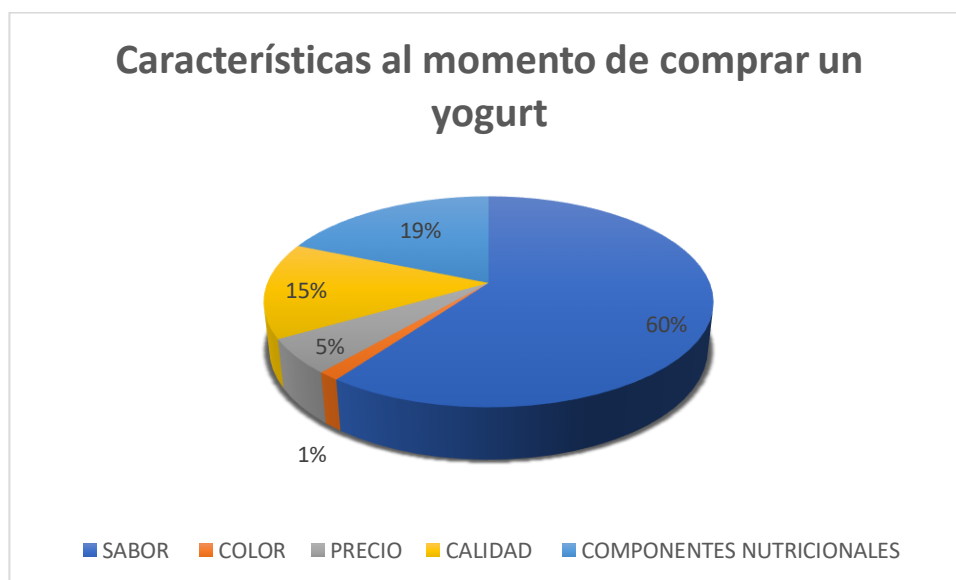
Fuente: Cordero, M. “Estudio de Mercado y Plan de Posicionamiento del yogurt de mashua elaborado por la Asociación de mujeres MUSHUK KAWSAY”, 2018

Interpretación:

Entre los sabores de yogurt que los encuestados más les gusta, el 38% menciona que prefieren durazno, 33% consume más yogurt de mora y el 29% prefiere frutilla.

Características al momento de comprar un yogurt:

Gráfico 18: Características del yogurt al momento de comprar

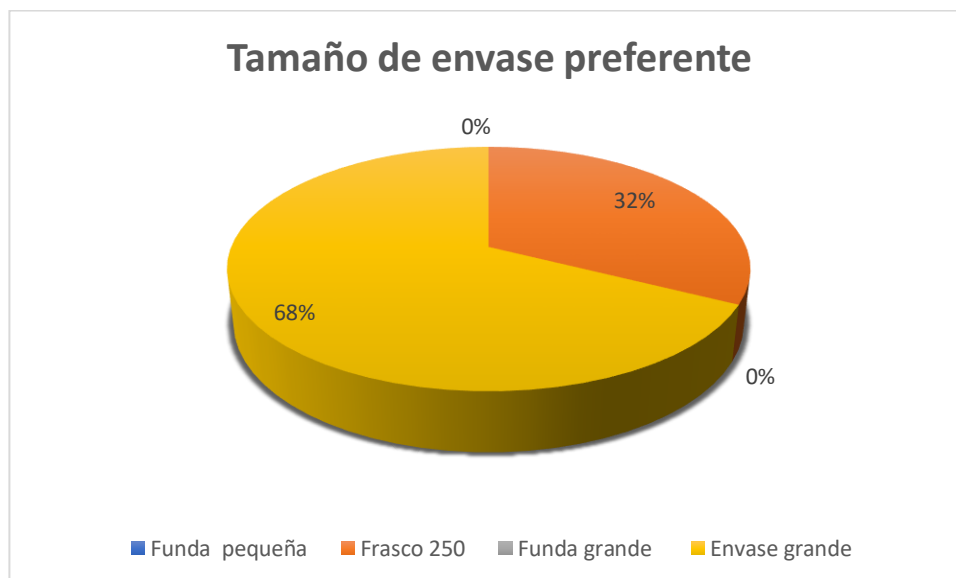


Fuente: Cordero, M. “Estudio de Mercado y Plan de Posicionamiento del yogurt de mashua elaborado por la Asociación de mujeres MUSHUK KAWSAY”, 2018

Interpretación:

En cuanto a las características que prefiere el consumidor para comprar un yogurt, el 60% de los encuestados mencionaron que es el sabor la característica principal para consumir un yogurt, el 19% mencionó que compran un yogurt observando sus componentes nutricionales, 15% prefieren una buena calidad en el producto, 5% de los encuestados deciden comprar yogurt en base a su precio y a penas 1% se deciden por un yogurt en base al color del mismo.

Aquí se puede notar que lo importante al momento de ofrecer un producto alimenticio es presentar un producto con buen sabor, alto valor nutricional y que tenga la más alta calidad.

Tamaño de envase preferente:*Gráfico 19: Tamaño de envase que prefieren*

Fuente: Cordero, M. "Estudio de Mercado y Plan de Posicionamiento del yogurt de mashua elaborado por la Asociación de mujeres MUSHUK KAWSAY", 2018

Interpretación:

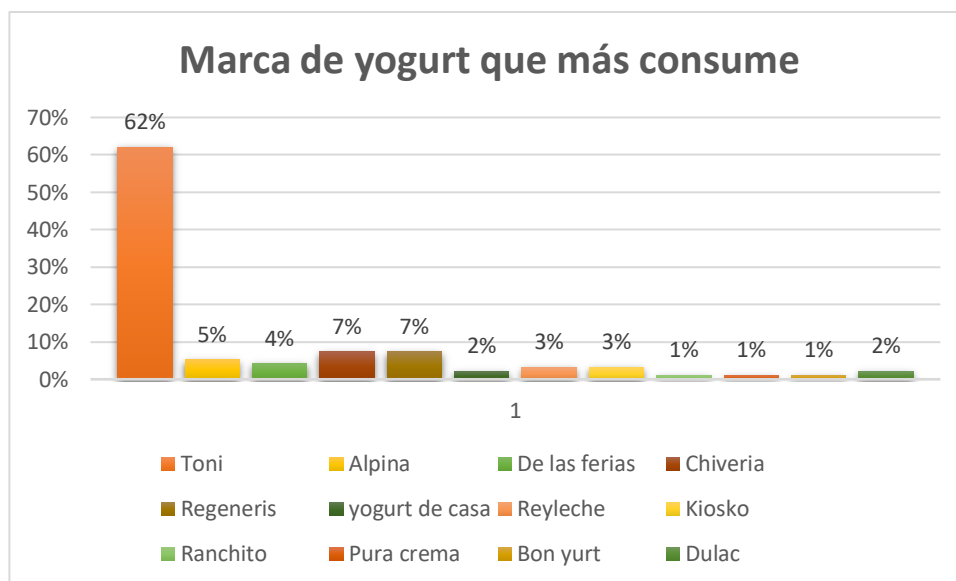
Del total de encuestados, el 68% menciona que prefieren el envase grande del producto, considerado como tamaño familiar y el 32% menciona consumir en envases de 250 ml, para consumo personal

Esto da a notar la preferencia por consumir un producto para toda la familia, indicando de esta manera la preferencia por lo tradicional y familiar. (Cordero, 2018)

Competencia:

Marca de yogurt que más consume:

Gráfico 20: Marca de yogurt que más consumen



Fuente: Cordero, M. “Estudio de Mercado y Plan de Posicionamiento del yogurt de mashua elaborado por la Asociación de mujeres MUSHUK KAWSAY”, 2018

Interpretación:

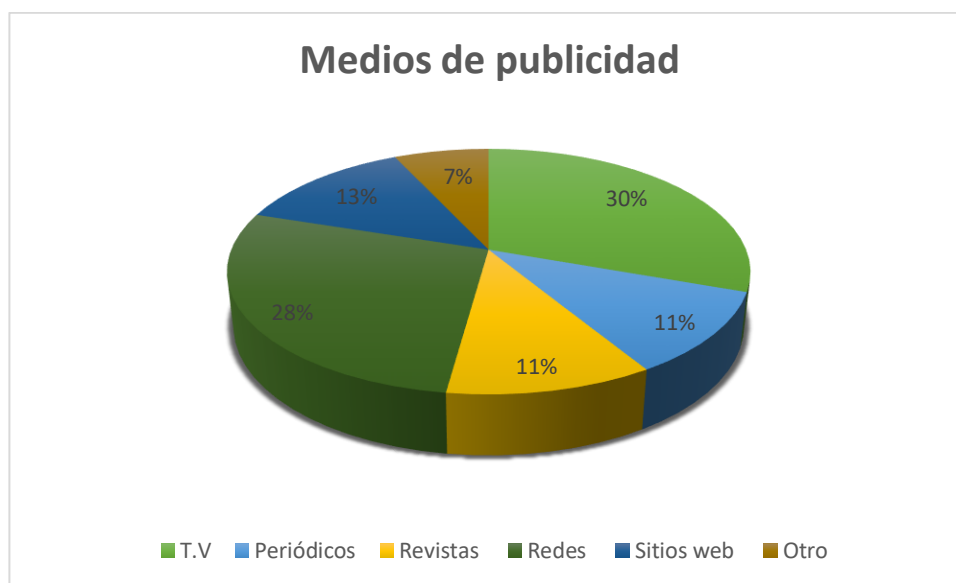
Al analizar a la competencia reconocida por el segmento de mercado identificado, nos muestra que la marca más conocida por los encuestados es TONI, con un 62%, en segundo lugar, está Chivería y Regeneris con un 7%, le sigue Alpina con 5% y el yogurt de las ferias con un 4 %.

Las marcas más reconocidas de yogures como Toni, están ampliamente posicionadas en el mercado, debido a su potencial para publicitar sus productos en el mercado, mismo que tiene un alcance nacional y manejan gran parte del mercado y de la industria láctea. (Cordero, 2018)

Canales de Comercialización y Promoción:

Medios de publicidad:

Gráfico 21: Medios de publicidad más reconocidos



Fuente: Cordero, M. “Estudio de Mercado y Plan de Posicionamiento del yogurt de mashua elaborado por la Asociación de mujeres MUSHUK KAWSAY”, 2018

Interpretación:

Entre los medios de publicidad más reconocidos por los encuestados para obtener información acerca de un producto alimenticio, está la televisión con un 30%, las redes sociales con un 28%, Sitios web con un 13%, revistas y periódicos con 11% cada uno y por último 7% en otros rubros entre los que se destacan radio.

Aquí se puede notar claramente que la televisión está posicionada en la mente de los consumidores para ser quienes difundan la promoción de productos, seguido claramente de las redes sociales, especialmente Facebook y WhatsApp que son las más utilizadas en Ecuador y son una nueva tendencia para promocionar productos, esto se debe a que la mayoría de encuestados pertenecen al segmento joven y adulto-joven, quienes tienen fácil acceso a las mismas, al igual que los diferentes sitios web. Estos dos medios son

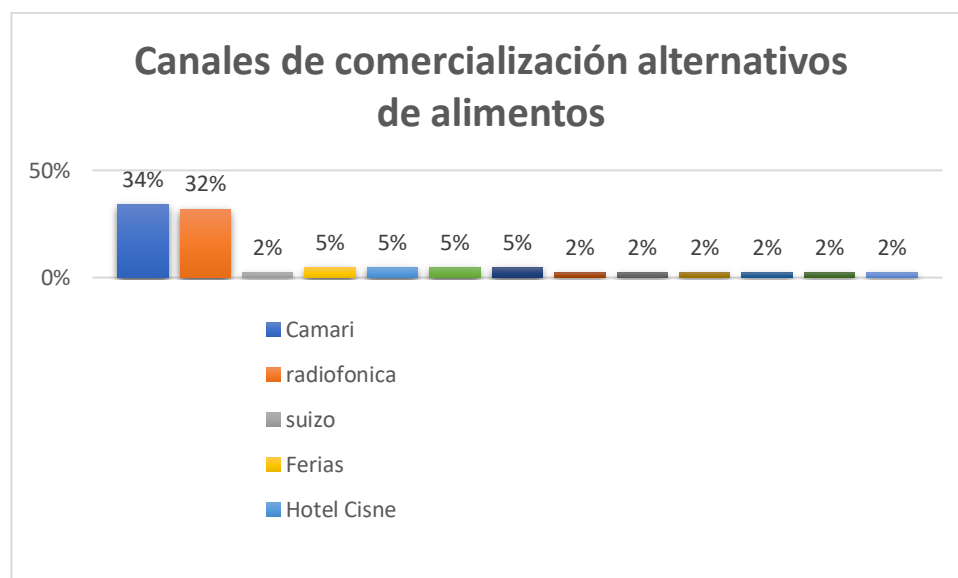
muy importantes en la actualidad por su gran acogida y el costo de publicidad que es muy bajo. (Cordero, 2018)

De acuerdo a datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, en el país hubo un incremento 13,5 puntos desde el 2012 al 2016 en el acceso a internet de los hogares ecuatorianos, donde para el 2016 el 36,0% de los hogares a nivel nacional tuvieron acceso a internet, de esta cantidad el 24,5% accede a través de algún medio inalámbrico.

En el país para el 2016, el 38,0% de las personas usó Internet como fuente de información, y el 31,5% como medio de comunicación en general. El 70,5% de las personas que usan Internet por lo menos lo hacen una vez al día, seguidos de los que por lo menos lo utilizan una vez a la semana con el 26,0%. Para ese año hubo una población de 4'224.984,00 que en el país usan redes sociales (INEC).

Canales de comercialización alternativos de alimentos:

Gráfico 22: Canales de comercialización alternativos de alimentos



Fuente: Cordero, M. “Estudio de Mercado y Plan de Posicionamiento del yogurt de mashua elaborado por la Asociación de mujeres MUSHUK KAWSAY”, 2018

Interpretación:

Los canales de comercialización alternativos de alimentos reconocidos por los encuestados son CAMARI con un 34%, Las Escuelas Radiofónicas (Fundación ERPE) cuyo canal de comercialización es SUMAK LIFE con 32%. Con 5% le siguen varios canales alternativos como Ferias, Hotel Cisne, Annette Gapish y la Organización de Mujeres olmedo y 5 de junio.

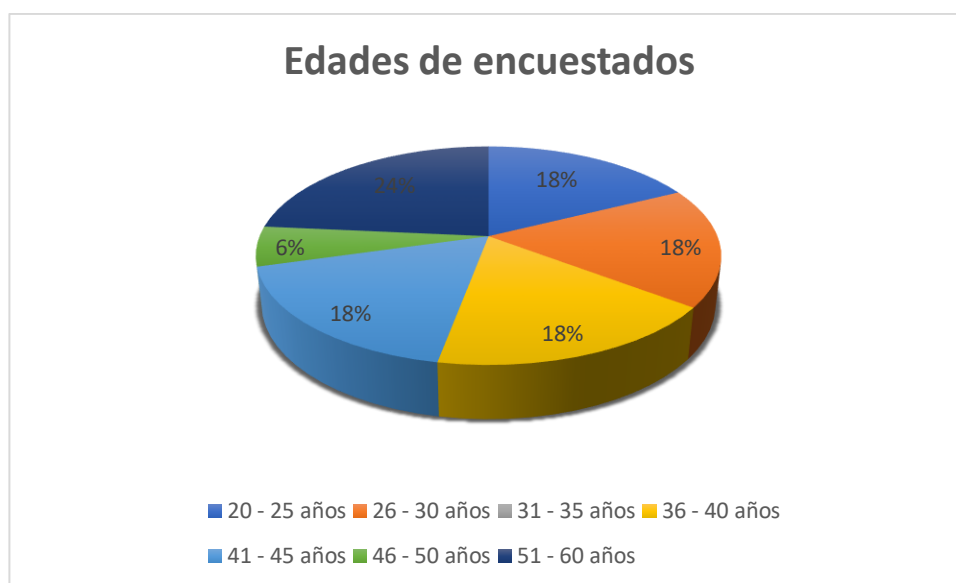
Aquí podemos observar varios canales de comercialización alternativos en la ciudad de Riobamba, las cuales pueden ser tomadas en cuenta para posicionar el producto, el mismo que es un producto novedoso, único en el mercado, elaborado con materia prima ancestral no como los yogures de sabores tradicionales que se comercializan en grandes y pequeñas cadenas. (Cordero, 2018)

3.6.2. Resultado entrevistas para la degustación

En la ciudad de Riobamba, la consultora María Fabiola Cordero, realizó dos degustaciones del yogurt de mashua, la primera en su versión anterior y la otra se realizó con las modificaciones que se realizaron en el yogurt en lo que se refiere a la cantidad de mashua que se coloca en la actual receta del yogurt y al cambio de etiqueta.

Los resultados fueron los siguientes:

Gráfico 23: Edades de las personas que degustaron el producto



Fuente: Cordero, M. “Estudio de Mercado y Plan de Posicionamiento del yogurt de mashua elaborado por la Asociación de mujeres MUSHUK KAWSAY”, 2018

Interpretación:

Las personas que tuvieron la oportunidad de degustar el producto en un 24% estuvieron entre el rango de 51 a 60 años, que son personas con un criterio formado, el 18% restante se distribuyeron entre personas de 20 a 25 años, 26 a 30 años, 36 a 40 años y 41 a 45 años, y finalmente 6% fueron de 46 a 50 años.

Presentación del producto



Figura 3: Presentación de etiqueta anterior del producto de 2lt

Gráfico 24: Presentación del producto anterior



Fuente: Cordero, M. “Estudio de Mercado y Plan de Posicionamiento del yogurt de mashua elaborado por la Asociación de mujeres MUSHUK KAWSAY”, 2018

Interpretación:

El 80% de las personas quienes tuvieron la oportunidad de degustar el producto mencionaron que la presentación del producto era excelente y el 20% restante dijeron que la presentación era buena, por lo que se puede apreciar la aceptación de la presentación anterior del yogurt de mashua



Figura 4: Presentación de etiqueta actual del producto de 2lt

Gráfico 25: *Presentación del producto actual*



Fuente: Cordero, M. “Estudio de Mercado y Plan de Posicionamiento del yogurt de mashua elaborado por la Asociación de mujeres MUSHUK KAWSAY”, 2018

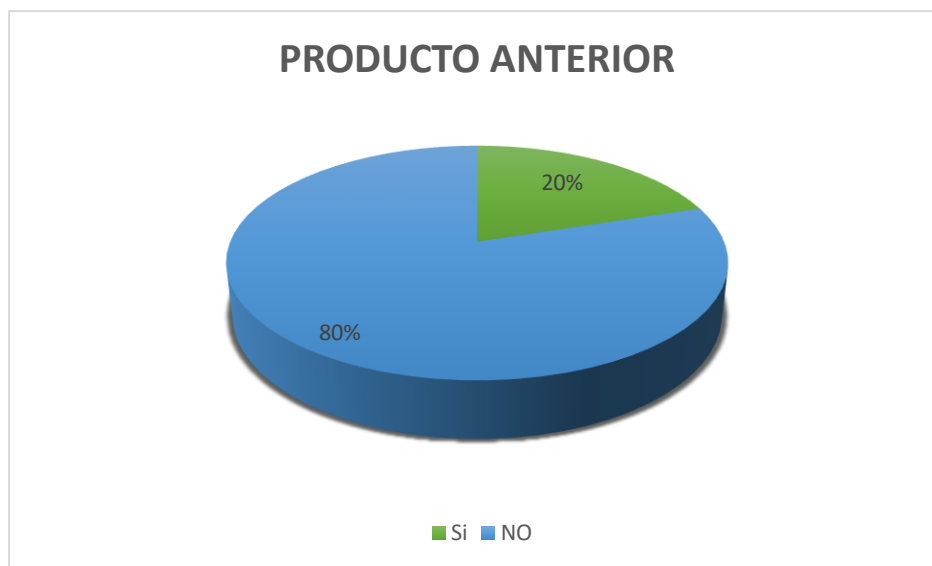
Interpretación:

El 82% de las personas quienes degustaron el producto, mencionan que la presentación actual del yogurt es buena, el 12% mencionan que no les gusta su presentación y apenas el 6% dice parecerles excelente la presentación.

La razón principal por la que esta presentación tuvo una baja aceptación dice ser por su presentación poco llamativa, en la que los colores no resaltaban y las letras eran pequeñas, por lo que se sugiere que la presentación del yogurt mejore.

¿La presentación explica de que está elaborado y las propiedades del producto?

Gráfico 26: *¿La presentación anterior explica los ingredientes y propiedades del producto?*



Fuente: Cordero, M. “Estudio de Mercado y Plan de Posicionamiento del yogurt de mashua elaborado por la Asociación de mujeres MUSHUK KAWSAY”, 2018

Interpretación:

Al consultar a las personas que degustaron el producto si la presentación anterior del yogurt explica los ingredientes y propiedades del producto, el 80% menciona que no está clara la información y solo el 20% responde que si se muestra esta información en la presentación anterior

Gráfico 27: ¿La presentación actual explica los ingredientes y propiedades del producto?



Fuente: Cordero, M. “Estudio de Mercado y Plan de Posicionamiento del yogurt de mashua elaborado por la Asociación de mujeres MUSHUK KAWSAY”, 2018

Interpretación:

El 71% de las personas quienes degustaron el yogurt mencionan que la presentación actual del producto explica los ingredientes y propiedades del mismo, mientras que el 29% menciona que no esta tan claro.

Con esto podemos ver que la presentación actual contiene más información detallada que la anterior presentación con 49 puntos más de aceptación. La nueva etiqueta indica de forma gráfica al principal ingrediente que es la mashua. Este es un aspecto positivo para el yogurt, dándole una real diferencia reconocida por los clientes potenciales, que es la mashua como superalimento andino. (Cordero, 2018)

De acuerdo a la Ley de Etiquetado para productos alimenticios, el detalle que se muestra en la etiqueta del producto, debe contener los ingredientes del mismo y no otras propiedades de las que no se muestre un análisis real.

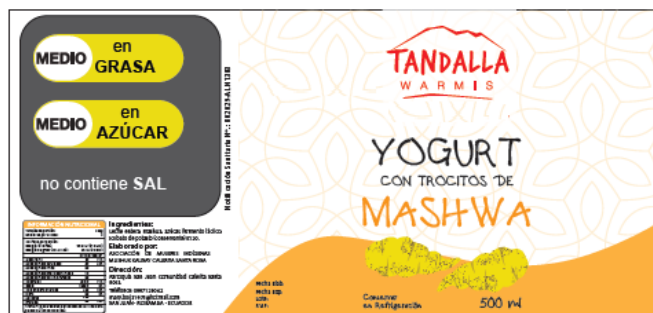
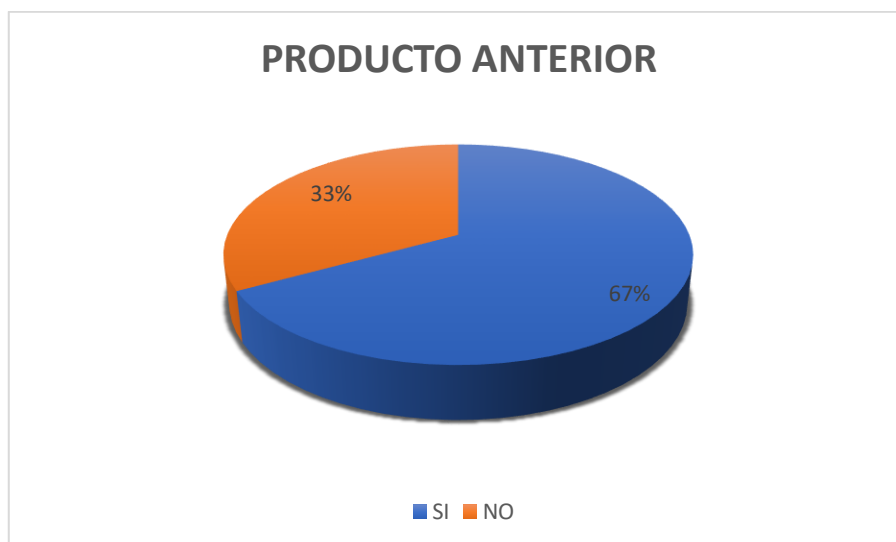


Figura 5: Presentación de etiqueta actual del producto 500 ml

¿La marca representa el producto?

Gráfico 28: La marca anterior representa al producto

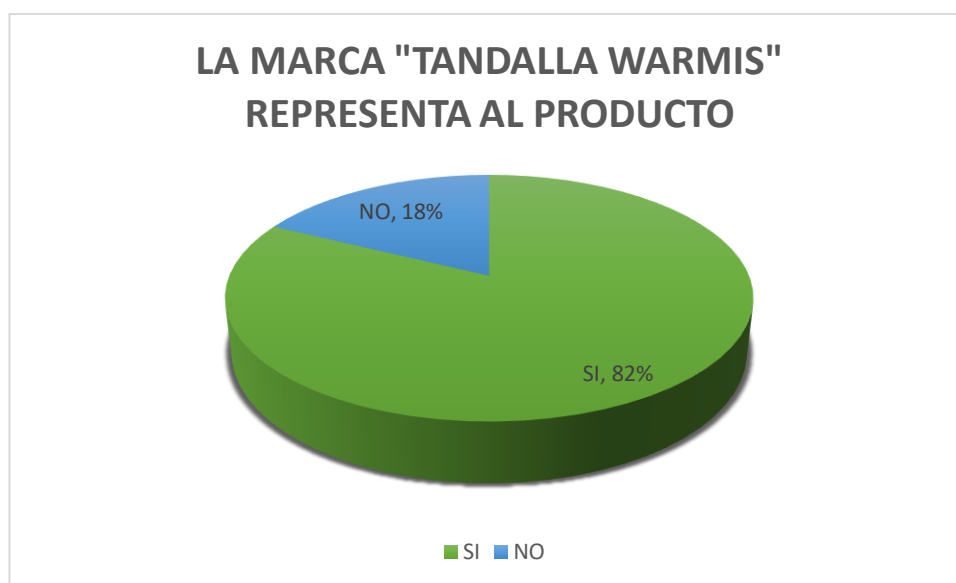


Fuente: Cordero, M. “Estudio de Mercado y Plan de Posicionamiento del yogur de mashua elaborado por la Asociación de mujeres MUSHUK KAWSAY”, 2018

Interpretación:

En el producto anterior, el yogur no tenía una marca, se utilizaba el nombre de la Asociación de Producción Alimenticia “Mushuk Kawsay” en su etiqueta, de todas formas, este nombre para las personas encuestadas si representó en un 67% al producto. (Cordero, 2018)

Gráfico 29: La marca actual representa al producto



Fuente: Cordero, M. “Estudio de Mercado y Plan de Posicionamiento del yogurt de mashua elaborado por la Asociación de mujeres MUSHUK KAWSAY”, 2018

Interpretación:

La marca actual “TANDALLA WARMIS” que significa “MUJERES UNIDAS”, con la frase “yogurt con trocitos de mashua”, de acuerdo a la percepción de quienes degustaron el yogurt, en un 82% representa al producto y solo el 18% de dicen no representarlo. Este resultado refleja la aceptación de la marca en el mercado y el grado de relación con el producto y lo que representa en su historia. (Cordero, 2018)



Figura 6: Marca actual del yogurt de mashua

Percepciones organolépticas del producto

¿Qué opina del sabor del producto?

Gráfico 30: Opinión sobre el sabor del producto anterior



Fuente: Cordero, M. “Estudio de Mercado y Plan de Posicionamiento del yogurt de mashua elaborado por la Asociación de mujeres MUSHUK KAWSAY”, 2018

Interpretación:

El 93% de las personas que tuvieron la oportunidad de degustar el producto anterior mencionaron que el sabor era excelente, mientras que, tan solo el 7% menciona ser bueno.

El producto anterior gustó mucho a quienes lo probaron, incluso algunas personas se sorprendieron al saber que lo que estaban consumiendo era mashua. (Cordero, 2018)

Gráfico 31: Opinión sobre el sabor del producto actual



Fuente: Cordero, M. “Estudio de Mercado y Plan de Posicionamiento del yogurt de mashua elaborado por la Asociación de mujeres MUSHUK KAWSAY”, 2018

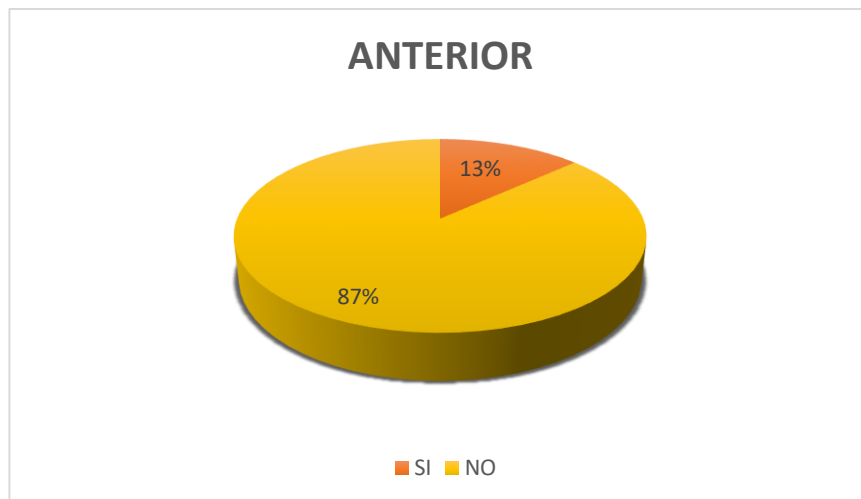
Interpretación:

El 53% de las personas que tuvieron la oportunidad de degustar el producto actual mencionaron que era excelente su sabor y el 47% dijo ser bueno, esta disminución pudo deberse a varios factores, como el cambio de receta, a muchos les pareció el sabor muy dulce, a otras personas les parece que el yogurt sabe más a vegetal. (Cordero, 2018)

En cuanto al sabor del yogurt, es importante que la receta se mantenga siempre, con el uso cuidadoso de los ingredientes en cada lote de producción, colocando los ingredientes en las mismas proporciones, de esta manera se genera fidelidad en los clientes, además de calidad y mayor aceptación en el mercado. (Cordero, 2018)

¿El sabor del producto le recuerda algo?

Gráfico 32: ¿El sabor de yogurt anterior le recuerda a algo?

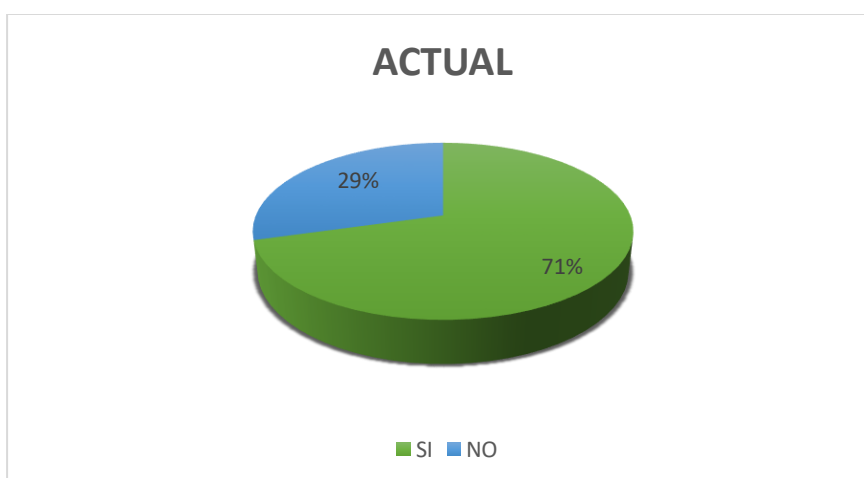


Fuente: Cordero, M. “Estudio de Mercado y Plan de Posicionamiento del yogurt de mashua elaborado por la Asociación de mujeres MUSHUK KAWSAY”, 2018

Interpretación:

El 87% de las personas quienes degustaron el producto dicen que el sabor no les recuerda a ningún otro producto que hayan probado antes, mientras que el 13% dice recordarles un sabor agridulce.

Gráfico 33: ¿El sabor de yogurt actual le recuerda a algo?



Fuente: Cordero, M. “Estudio de Mercado y Plan de Posicionamiento del yogurt de mashua elaborado por la Asociación de mujeres MUSHUK KAWSAY”, 2018

Interpretación:

El 71% de las personas que degustaron el yogurt de mashua actual, mencionan que su sabor les recuerda a algo, la mayoría comentó que les recuerda al yogurt de durazno, otras personas comentaron que les recuerda a la mashua que solían comer en sus casas. Hay que recordar que uno de los sabores preferidos por los consumidores de yogurt en Riobamba es el de durazno. (Cordero, 2018)

¿Qué opina del olor del producto?

Gráfico 34: Olor del producto anterior



Fuente: Cordero, M. “Estudio de Mercado y Plan de Posicionamiento del yogurt de mashua elaborado por la Asociación de mujeres MUSHUK KAWSAY”, 2018

Interpretación:

Para el 80% de las personas que tuvieron la oportunidad de degustar el producto mencionaron que el olor es excelente y al 20% les parece bueno, siendo un factor positivo para la aceptación del producto en el mercado

Gráfico 35: Olor del producto actual

Fuente: Cordero, M. “Estudio de Mercado y Plan de Posicionamiento del yogurt de mashua elaborado por la Asociación de mujeres MUSHUK KAWSAY”, 2018

Interpretación:

Para el 53% de las personas que degustaron el producto les pareció que su olor era bueno y el 47% dijo que su olor era excelente. Este cambio en la percepción del olor también se pudo producir por el cambio de la receta del producto, en la que actualmente se coloca más mashua, ingrediente que es nuevo para un yogurt en el país, donde las personas están acostumbradas al yogurt únicamente con frutas. (Cordero, 2018)

¿Qué opina del color del producto?

Gráfico 36: Color del producto anterior

Fuente: Cordero, M. “Estudio de Mercado y Plan de Posicionamiento del yogurt de mashua elaborado por la Asociación de mujeres MUSHUK KAWSAY”, 2018

Interpretación:

Para el 73% de las personas que degustaron el producto anterior les pareció que su color era excelente y el 27% dijo que el color era bueno

Gráfico 37: Color del producto actual



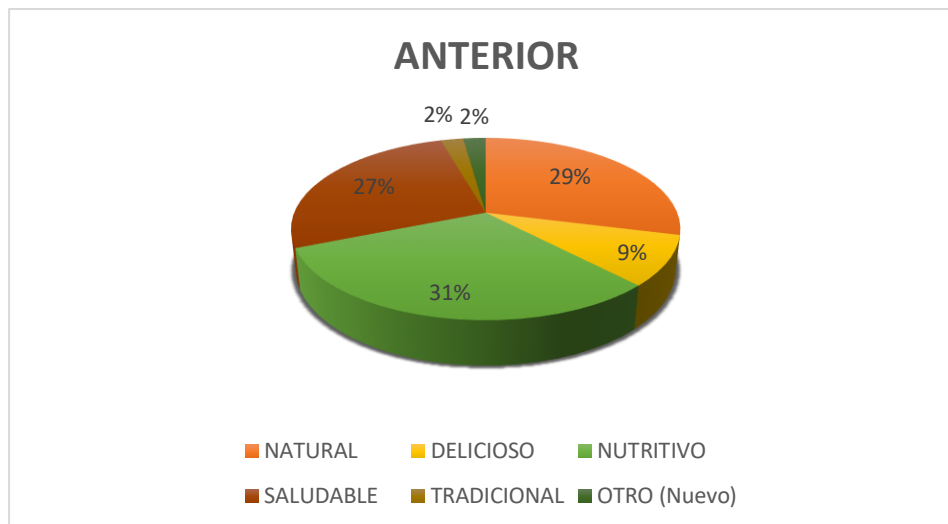
Fuente: Cordero, M. “Estudio de Mercado y Plan de Posicionamiento del yogurt de mashua elaborado por la Asociación de mujeres MUSHUK KAWSAY”, 2018

Interpretación:

El 63% de quienes degustaron el producto actual mencionaron que su color era excelente y el 38% dijo que el color era bueno. Este aspecto también bajó en diez puntos en relación a la percepción anterior, debido a que el actual producto tiene un color un poco anaranjado diferente al color blanco del producto anterior. (Cordero, 2018)

A su parecer, ¿qué características tiene el yogurt de mashua?

Gráfico 38: Características del yogurt de mashua anterior

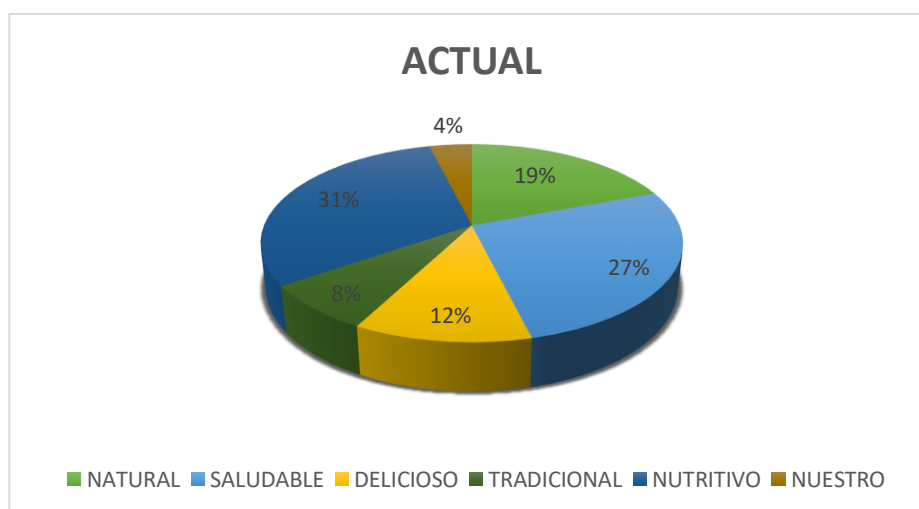


Fuente: Cordero, M. “Estudio de Mercado y Plan de Posicionamiento del yogurt de mashua elaborado por la Asociación de mujeres MUSHUK KAWSAY”, 2018

Interpretación:

Para las personas que tuvieron la oportunidad de degustar el yogurt de mashua anterior, las características creen que el producto tiene son: 31% les pareció que el producto es nutritivo, 29% dice que es natural, el 27% cree que es saludable y el 9% dice que la principal característica es que es delicioso.

Gráfico 39: Características del yogurt de mashua actual



Fuente: Cordero, M. “Estudio de Mercado y Plan de Posicionamiento del yogurt de mashua elaborado por la Asociación de mujeres MUSHUK KAWSAY”, 2018

Interpretación:

Las personas que degustaron el yogurt de mashua actual, dieron como características más importantes en un 31% nutritivo, el 27% piensa que es un producto saludable, el 19% opinan que es natural, al 12% les parece un yogurt delicioso y el 4% lo describe como nuestro.



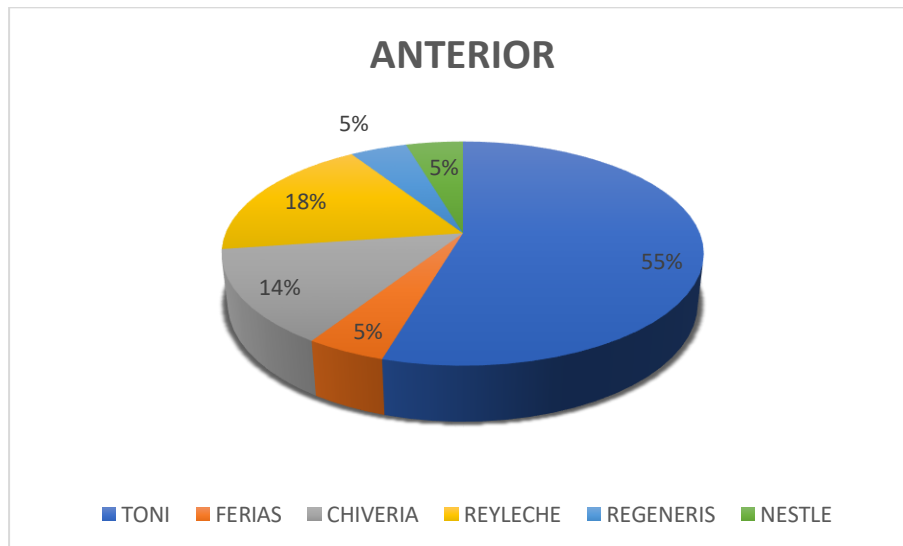
Figura 7: Percepción del potencial cliente

Estas características identificadas por quienes degustaron del producto van a ayudar a definir la “declaración de posicionamiento”, con la cual se realizará la frase para la publicidad del yogurt de mashua. (Cordero, 2018)

Competencia

Mencione marcas que a su parecer competirían con el yogurt de mashua

Gráfico 40: Competencia del producto anterior

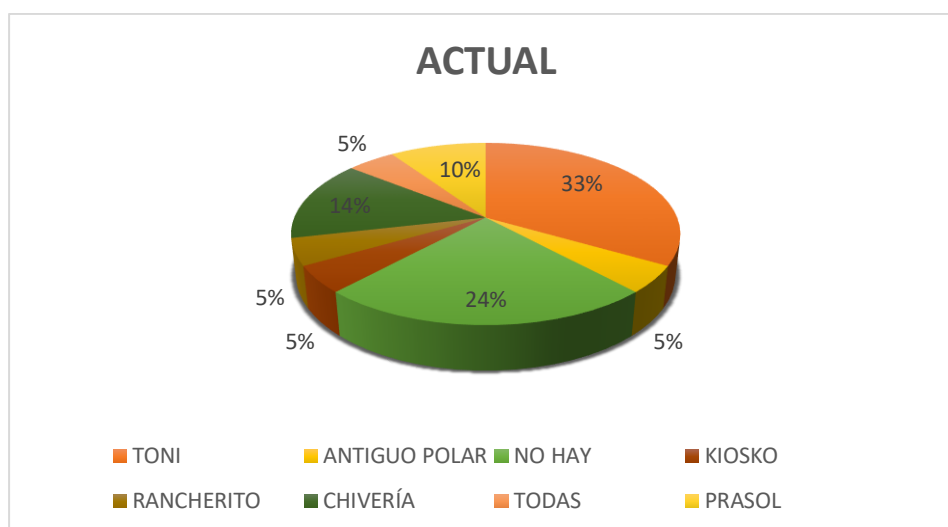


Fuente: Cordero, M. “Estudio de Mercado y Plan de Posicionamiento del yogurt de mashua elaborado por la Asociación de mujeres MUSHUK KAWSAY”, 2018

Interpretación:

Del total de personas quienes degustaron el producto anterior, mencionan que la competencia que tiene el yogurt en un 55% TONI, el 18% menciona a REYLECHE, 14% CHIVERÍA, entre los más importantes.

Gráfico 41: Competencia del producto actual



Fuente: Cordero, M. “Estudio de Mercado y Plan de Posicionamiento del yogurt de mashua elaborado por la Asociación de mujeres MUSHUK KAWSAY”, 2018

Interpretación:

Para quienes degustaron el yogurt de mashua actual, menciona que la competencia que tiene este producto es en un 33% TONI, 24% mencionó que no existe competencia para el yogurt de mashua al ser un producto innovador y nuevo en el mercado.

El 14% dice que CHIVERÍA también compite con el producto, el 10% menciona a PRASOL entre otras marcas.

Costo del producto

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la presentación de 500 ml?

Gráfico 42: Precio a pagar por yogurt de 500 ml



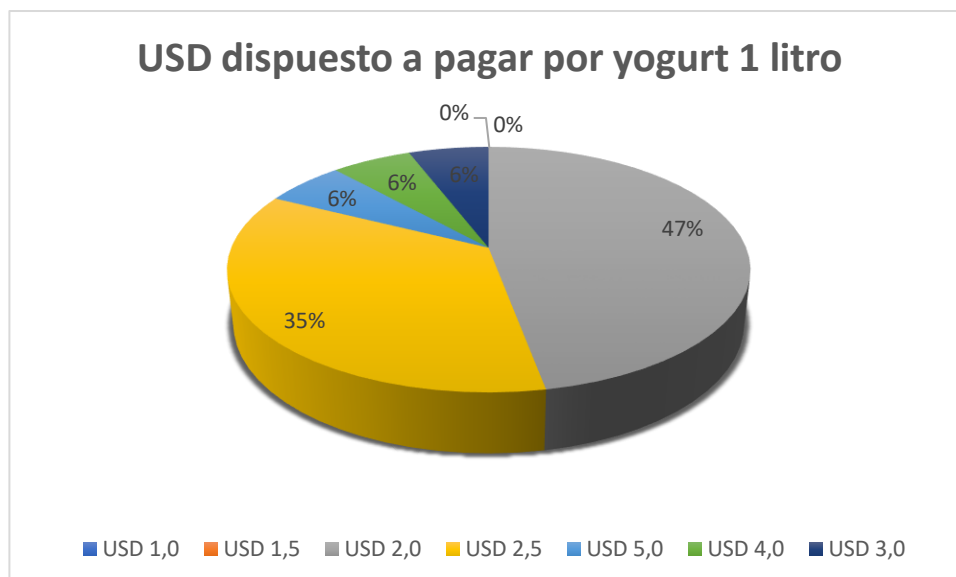
Fuente: Cordero, M. “Estudio de Mercado y Plan de Posicionamiento del yogurt de mashua elaborado por la Asociación de mujeres MUSHUK KAWSAY”, 2018

Interpretación:

Quienes degustaron el producto mencionaron que en un 53% pagarían \$1 por el yogurt de mashua de 500 ml o medio litro, el 41% estaría dispuesto a pagar \$1,50 y el 6% menciona que pagaría hasta \$2,50 por medio litro de yogurt de mashua

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la presentación de 1 litro?

Gráfico 43: Precio a pagar por yogurt de 1 litro



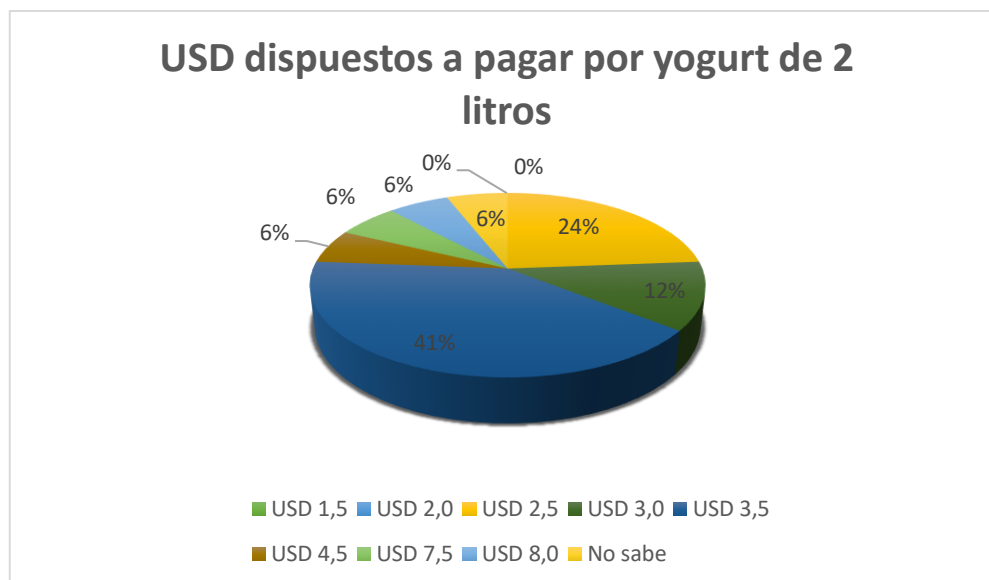
Fuente: Cordero, M. “Estudio de Mercado y Plan de Posicionamiento del yogurt de mashua elaborado por la Asociación de mujeres MUSHUK KAWSAY”, 2018

Interpretación:

Del total de personas que degustaron el producto, el 47% menciona que pagaría \$2 por el yogurt de 1 litro, el 35% estaría dispuesto a pagar \$2,50 por un litro de yogurt de mashua, 6% pagaría \$1, \$4 y hasta \$6 por el producto en su presentación de 1 litro.

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la presentación de 2 litros?

Gráfico 44: Precio a pagar por yogurt de 2 litros



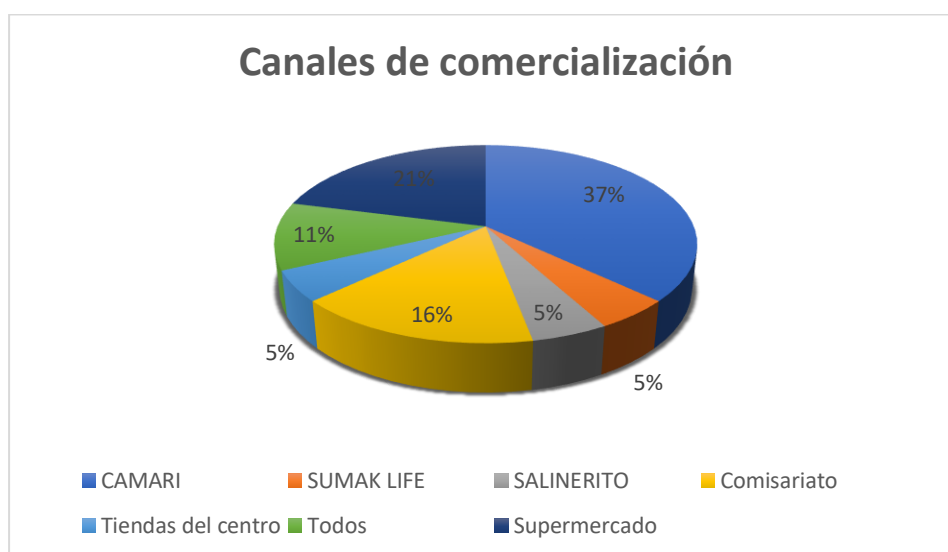
Fuente: Cordero, M. “Estudio de Mercado y Plan de Posicionamiento del yogurt de mashua elaborado por la Asociación de mujeres MUSHUK KAWSAY”, 2018

Interpretación:

Del total de personas que degustaron el yogurt de mashua, el 41% menciona que pagaría \$3,50 por el yogurt de 2 litros, el 24% estaría dispuesto a pagar \$2,50, el 12% pagaría \$1,50 y el 6% pagaría entre \$2.00, \$4.50 y hasta \$8 por el yogurt de mashua en su presentación de 2 litros

¿En qué canales le gustaría que se comercialice el producto?

Gráfico 45: *Canales de comercialización para el yogurt de mashua*



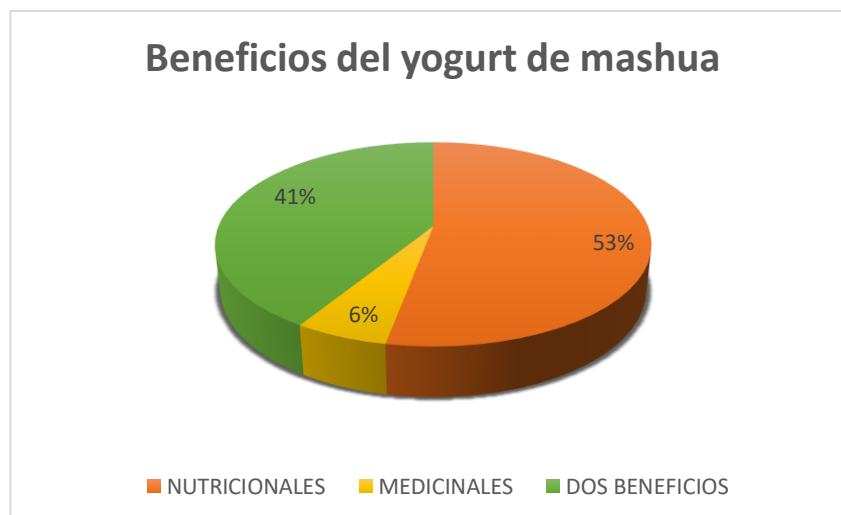
Fuente: Cordero, M. “Estudio de Mercado y Plan de Posicionamiento del yogurt de mashua elaborado por la Asociación de mujeres MUSHUK KAWSAY”, 2018

Interpretación:

De las personas que degustaron el producto, el 37% menciona que CAMARI es el mejor canal de comercialización para el yogurt de mashua, 21% menciona a los Supermercados, 16% dice que se debería vender en El Comisariato y el 11% en todos los mercados posibles

¿Qué beneficios le atraen más del yogurt de mashua?

Gráfico 46: Beneficios del yogurt de mashua



Fuente: Cordero, M. “Estudio de Mercado y Plan de Posicionamiento del yogurt de mashua elaborado por la Asociación de mujeres MUSHUK KAWSAY”, 2018

Interpretación:

De las personas que degustaron el yogurt de mashua el 53% menciona que se caracteriza por sus propiedades nutricionales, el 41% reconoce las propiedades medicinales y nutricionales y el 6% únicamente sus propiedades medicinales

El propósito de esta pregunta fue conocer el tipo de beneficios que les atraen a los potenciales consumidores en referencia al yogurt de mashua, ya que tradicionalmente a este tubérculo se lo comercializa como un alimento medicinal. (Cordero, 2018)

3.6.3. Resultados de las entrevistas a representantes de canales de comercialización

La consultora María Fabiola Cordero, en base a la preferencia de los consumidores observado en los resultados de las encuestas, realizó la entrevista a 3 canales de comercialización potencial del yogurt de mashua:

Tabla 10: Resultados de las entrevistas con los Canales de Comercialización

Canal	Descripción del canal de comercialización	Ubicación	Contacto	Percepción del producto	Requisitos para la venta de un producto	Porcentaje de ganancia del Canal
CAMARI	Sistema Solidario de Comercialización del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) Minimarket dedicado a la comercialización agropecuaria y artesanal que aquejan a los pequeños productores del campo y de barrios urbano marginales del Ecuador	Tarqui 18-24 y Chile Riobamba	Rosa Vallejo (03) 2969874	La etiqueta del producto debe tener toda la información necesaria como código de barras, fecha de elaboración y caducidad, barra nutricional clara, semáforo, además es conveniente que el producto cuente con un informativo, de esta manera se podría comercializar el producto en este canal. Lo que más le importa al cliente es la calidad del producto, y esto se refleja al presentar al mercado un producto fresco que cumpla con la información que muestra. El producto se ve natural. El sabor del producto está bien, sabe a mashua, no está muy dulce, ni muy ácido, de acuerdo a su percepción. El color llama la atención, la etiqueta está bien diseñada, el olor es natural.	Factura Producto con especificaciones – Ficha técnica Realizar degustaciones, llevar banner o trípticos para las degustaciones. Pueden colocar un afiche publicitario del yogurt en la ventana de este canal. Compromiso del grupo sobre la rotación del producto, estar siempre pendientes sobre pedidos y productos caducados.	18%
SUMAK LIFE	Tienda de productos orgánicos, tradicionales y	Velasco 20-60 y Guayaquil	María Esther López / Brando	La presentación del producto no es llamativa, se necesitan más colores. No se identifica bien la tabla nutricional. La etiqueta no	Notificación sanitaria Factura	40%.

	elaborados por comunidades.		Bonifaz (03) 2961608 ext. 113	representa totalmente al producto. Para el entrevistado el olor del producto es bueno, el sabor es excelente, se puede notar la diferencia del yogurt elaborado con frutas, la textura es arenosa, el sabor a vegetal. El color parece de durazno, es bueno.	Degustaciones	
SALINERITO	Tienda de productos gourmet elaborados por el Salinerito - Guaranda y otros	Guayaquil entre Juan de Velasco y Tarqui	Luis Moreta 0987371408	Es un producto con muy buen sabor, color y olor. En la presentación, la etiqueta debe ser más grande y debe estar clara, debe tener fecha de elaboración y de caducidad. Los colores de la presentación también deben ser más llamativos. El representante de la tienda mostró interés en el producto, incluso está buscando yogures de otros sabores. La tienda se caracteriza en comercializar productos de Asociaciones y orgánicos, su segmento es medio y medio alto.	Factura Ficha técnica del producto Listado de precios Proceso productivo	30%

Fuente: Cordero, M. “Estudio de Mercado y Plan de Posicionamiento del yogurt de mashua elaborado por la Asociación de mujeres MUSHUK KAWSAY”, 2018

Elaborado por: Rojas, A. 2018

3.6.4. Resultado de la investigación para distribución del producto en grandes supermercados a nivel nacional

GRUPO EL ROSADO

Información de Contacto	<p>Dirección: 9 de Octubre 719 y Boyacá Guayaquil- Ecuador</p> <p>Teléfono: 04-3702400</p> <p>Email: servicioalcliente@elrosado.com</p>
Requisitos para ser proveedor	<p>Ser persona natural legalmente capaz o persona jurídica, legalmente constituida o domiciliada en el país, de conformidad con la legislación vigente</p> <p>Tener Registro Único Contribuyentes (RUC)</p> <p>Cuando el proveedor presente un producto que ingrese por primera vez al mercado deberá adjuntar documentos de producción que contengan información que le permita al supermercado verificar capacidad comercial, financiera, operativa, de producción y suministro, a fin de evitar delitos como el lavado de activos, etc.</p> <p>Estar vinculado a los sistemas tecnológicos de información que se emplean por el supermercado cuando su registro o inscripción sea requerido</p>
Requisitos para ingresar un producto	<p>Todos los productos, sin excepción alguna, deberán contener información clara y precisa en sus tablas nutricionales que permitan conocer sus contenidos, efectos y excepciones para el consumo, de acuerdo a las normas legales pertinentes.</p>

Su comercialización debe ofrecer el nivel mínimo de rentabilidad determinado por el supermercado

El producto debe ofrecer las cualidades alimenticias legalmente permitidas por los consumidores;

Acreditación de una estructura de producción adecuada y/o importación que le permita cumplir con los niveles mínimos de entrega o abastecimiento del producto

Cumplir con las condiciones higiénicas y sanitarias establecidas en la legislación vigente. Esto incluyendo Registro Sanitario por cada producto elaborado que deberá encontrarse en vigencia durante toda la relación de suministro

Todos los productos exhibidos deberán contener en forma clara, precisa y perfectamente legible, el precio final, la fecha de expiración y otras indicaciones relevantes a la calidad del producto;

En cuanto a marcas, patentes y otros derechos constituidos en propiedad intelectual, los proveedores y supermercados y/o similares deberán cumplir la normativa legal nacional e internacional aplicable;

En todo caso, los proveedores deberán responder por la garantía de consumo establecida en la ley;

Cumplir con los requisitos legales sobre embalaje y empaque de los productos y;

Los efectos dañinos de los productos por una indebida conservación posterior a la entrega es responsabilidad de los supermercados y/o similares

Identificación de la mercancía con un solo código de barras por EAN (European Article Number) mas actualizadas o su equivalente, tanto en la unidad de venta como en la de empaque.

Fuente: Grupo El Rosado. Requisitos Mínimos para codificar un proveedor y producto

Elaborado por: Rojas, A. 2018

CORPORACIÓN FAVORITA C.A.

Información de Contacto

Dirección: Av. General Enriquez s/n vía Cotogchoa, Los Chillos
Sangolqui, Pichincha - Ecuador

Teléfono: 1800 (328674)

Email: gerlacteos@favorita.com

Requisitos para ser proveedor

Los productos que se quieran ofertar habrán de contar con un plan de mercado, el mismo que será considerado por Corporación Favorita C.A., en función de productos de igual categoría y que se comercialicen al momento.

En la etapa inicial de evaluación del producto, es necesaria la entrega de una muestra, lista de precios y demás detalles necesarios para evaluar el posicionamiento del producto como son: nombre de otros comercios en los cuales se vende el producto, fecha de salida al mercado, volumen de ventas, copia de Registros Sanitario, breve explicación de campaña de Mercadeo que se esté llevando a cabo. La muestra será devuelta si se solicita por escrito al momento del envío de su información.

Esta información puede ser entregada en cualquier Supermaxi, Megamaxi, Akí, Gran Akí Super Akí o en nuestras Oficinas Centrales: Vía a Cotogchoa s/n y Av. General Enríquez, Sangolquí-Ecuador, en paquete cerrado a nombre del área correspondiente en los diferentes Departamentos Comerciales.

El Dpto. Comercial evaluará la información remitida en función de parámetros de opción para el consumidor, saturación, oportunidad de mercado, segmento al que corresponde, experiencia y otros. La aceptación o negativa le será notificada al interesado en un plazo máximo de 15 días desde la recepción completa de la información detallada en el numeral 2 anterior.

De convenir a los intereses de las partes, le será entregado un paquete de información con las instrucciones

generales para su provisión.

Fuente: Corporación Favorita. Guía para Empresas interesadas en Proveer a Corporación Favorita
Elaborado por: Rojas, A.

2018

3.7. SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución que utiliza en la actualidad la Asociación de mujeres Mushuk Kawsay, con su producto yogurt de mashua “Tandalla Warmis”, solo consta de un canal de comercialización:



En este canal de distribución se puede observar que la asociación llega directamente con su producto hacia el consumidor final

A pesar de que el canal de distribución que la asociación utiliza para su venta es el más óptimo en cuanto a reducción de costos, no se comercializa como debería debido a que según el estudio de mercado el consumidor prefiere adquirir este producto en un supermercado, por lo que se propone un nuevo canal de distribución que ayude con el proceso de comercialización del producto.



Según la investigación de mercado realizada, grandes cadenas de supermercados como la Corporación Favorita y Grupo El Rosado, estarían interesados en la penetración de nuestro producto en su cadena de supermercados, siempre y cuando se cumplan con todos los requisitos propuestos.

3.8. PROMOCIÓN DEL PRODUCTO

3.8.1. Publicidad

La publicidad es una forma de incrementar el consumo de un producto y ayudar en la inserción del mismo en el mercado logrando mantener la marca en la mente del consumidor.

Por tal motivo y en base a la investigación de mercado realizada por la consultora María Cordero, 2018, los medios de publicidad que tienen mayor aceptación para los potenciales clientes son la televisión y redes sociales, sin embargo, la difusión en televisión resulta un medio complicado por los altos costos. Por lo que se propone como principal medio de difusión las Redes Sociales.

El yogurt Tandalla Warmis cuenta con una fan page en Facebook con toda la información básica sobre el yogurt de mashua, de la cual se podría sacar provecho mediante la difusión continua de imágenes, videos, promociones y otros que publiciten el producto y lo vuelvan llamativo a la vista del consumidor. En la página de Facebook las personas que estén interesadas podrán hacer sus pedidos

Además de ello se puede elaborar un video publicitario que puede ser difundido por YouTube y compartido en otras redes sociales como Whatsapp e Instagram con la finalidad de captar la atención del consumidor y empezar a meter la marca dentro de la mente de los clientes.

Otro medio de publicidad aceptado por los potenciales clientes son los Sitios Web, por lo que como otra alternativa de difusión se propone la creación de una página web propia del yogurt de mashua “Tandalla Warmis” con toda la información básica, ubicación información nutritiva, proceso de elaboración, video publicitario e imágenes que capten la atención del consumidor, dándoles otra alternativa para adquirir el producto por medio de esta página.

Además de ello se puede ver la posibilidad de publicitar el producto mediante una valla publicitaria que se ubique en un lugar estratégico de la ciudad de Riobamba para captar la atención de los posibles consumidores.

3.8.2. Promoción de ventas

La promoción de ventas comprende actividades que permiten presentar al cliente con el producto, la promoción de ventas debe llevarse a cabo para que el cliente ubique al producto en el mercado.

Entre las alternativas de promoción que se proponen está la degustación del producto en los canales de comercialización actuales con el objetivo de que los potenciales clientes conozcan el producto y de esta manera fomentar a la compra del yogurt.

Además de ello se propone la colocación de banners publicitarios en los puntos de venta del producto y en cualquier otro evento en el que se participe.

Repartir volantes y pegar afiches en los lugares de distribución y cerca de estos canales de comercialización

Además de promociones por la compra del producto, descuentos, 2x1, precios bajos, tapas premiadas con productos gratis y regalos por la compra del yogurt son otras de las alternativas a aplicarse para la promoción del mismo.

3.8.3. Marcas

3.8.3.1. Logotipo



Figura 8: Logotipo del yogurt de mashua

3.8.3.2. Slogan

“Tandalla Warmis”, la nueva combinación del yogur con trocitos de mashua, el superalimento ancestral andino, que te brindará los componentes necesarios para que tu día se llene de nutrición y salud.

Figura 9: Slogan del yogurt de mashua

(Cordero, 2018)

3.8.3.3. Etiqueta



Figura 10: Etiqueta del yogurt de mashua en su presentación de 1 litro

La etiqueta contiene la siguiente información:

- Nombre del producto en letras llamativas
- Logotipo del producto
- Semaforización
- Información nutricional
- Contenido neto
- Origen del producto
- Información de contacto del fabricante
- Ingredientes
- Notificación sanitaria

3.8.3.4. Empaque

Se comercializan cuatro presentaciones:

- Yogurt de mashua de 200 ml

- Yogurt de mashua de 500 ml
- Yogurt de mashua 1 lt
- Yogurt de mashua 2 lt



Figura 11: Empaque de yogurt, presentación 2 litros, 1 litro, 500 ml y 200 ml

3.9. FIJACIÓN Y POLÍTICAS DE PRECIOS

La fijación de precios es muy importante, influye en la percepción que tiene el cliente sobre el producto y determina la demanda del producto en el mercado.

Además de ello, los precios influyen en el posicionamiento del producto, en la competitividad de la empresa frente a la competencia y en los ingresos y ganancias netas que se obtengan.

Por lo que los precios fueron fijados de acuerdo a los objetivos planteados que son:

- Retribución de los costos de producción
- Rentabilidad de la empresa
- Obtener una relación beneficio/costo que permita mantener a la empresa competitiva
- Aumentar el volumen de ventas
- Competir con empresas de renombre

- Mantener y aumentar la participación en el mercado

Tomando en cuenta los objetivos planteados y luego de calcular los costos de producción y obtener un costo total unitario y fijar el porcentaje de utilidad sobre las ventas que se desea obtener, se establecieron los precios para el producto:

Tabla 11: Precios del yogurt de mashua

Yogurt de 2 litros	\$3,00
Yogurt de 1 litro	\$2,00
Yogurt de 500 ml	\$1,00
Yogurt de 200 ml	\$0,60

Elaborado por: Rojas, A. 2018

3.10. PLAN DE VENTAS

3.10.1. Clientes

Dirigido a hombres y mujeres jóvenes, adultos y adultos mayores entre 20 a 59 años, de clase media, ubicados en la ciudad de Riobamba y sus alrededores, que prefieran consumir productos alimenticios naturales y tradicionales

3.10.2. Producto: Estrategias de posicionamiento

- Yogurt elaborado con trozos de mashua, que es un tubérculo andino
- Producto con alto valor nutricional
- Excelente sabor
- Medio en azúcar
- No contiene colorantes artificiales
- Superalimento funcional, contiene pro bióticos y todas las propiedades del tubérculo andino “mashua “
- Diferentes presentaciones para todos los gustos del cliente
- Control de calidad del producto

3.10.3. Distribución

- El yogurt de mashua se continuará distribuyendo en las ferias del MAG los días sábados y GADPCH los días viernes
- Además de ello se buscará posicionar el producto en los canales de comercialización alternativos como Camari, luego de un proceso de negociación
- Realiza promoción en los principales mercados de la ciudad de Riobamba, ya que como se observó en el estudio de mercado, es el principal lugar donde los potenciales clientes realizan sus compras de alimentos y bebidas, además de posicionar el producto en los principales supermercados de la ciudad.
- Conocer todas las ferias dedicadas a la venta de alimentos y bebidas que se realizan en el cantón de Riobamba, con la finalidad de expandir el mercado a nuevos clientes, conocer cuando se realizan, información de contacto y los requisitos para participar en las mismas.
- Negociación para la distribución a mediano o largo plazo del producto en los principales supermercados a nivel nacional, tales como Supermaxi y Mi Comisariato

3.10.4. Promoción

- Publicidad en los puntos de venta y consumo, con la finalidad de incentivar a la compra del producto, se realizarán degustaciones y colocación de banners, auspicios, material promocional como colgantes, afiches y volantes
- Actualizar la Fan page de Facebook del producto, con información más atrayente y publicidad continua del mismo, mostrando imágenes llamativas, elaboración del yogurt, participación en ferias y otra información que atraiga al consumidor del segmento joven y adulto-joven, para ello se deberá delegar a una persona que se encarga de la actualización y difusión continua de publicidad por este medio
- Realizar un video sobre la producción y beneficios del yogurt de mashua. Puede incluir formas de consumir el producto, mismo que será difundido en YouTube

y compartido en otras redes sociales como Whatsapp, Instagram y páginas que den apertura al menor costo.

- Solicitar fotografías a personajes reconocidos que tengan la oportunidad de degustar el yogurt de mashua y subirlas a las redes sociales.
- Malla publicitaria colocada en una zona estratégica de la ciudad de Riobamba como medio de publicidad mismo que debe ser atractivo a la vista de los posibles consumidores.

4. PLAN DE PRODUCCIÓN

4.1. OBJETIVOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

- Incrementar la producción y comercialización de yogurt de mashua hasta alcanzar su capacidad máxima de producción que es de 200 litros semanales, a través de la eficiente organización del personal y capital, para cumplir con las metas financieras trazadas y lograr que la empresa genere rentabilidad
- En base al potencial segmento de mercado analizar la demanda insatisfecha y las unidades que se deberían producir con el objetivo de incrementar la producción y comercialización de yogurt de mashua para alcanzar a cubrir la demanda

4.2. ESTRATEGIAS DE PRODUCCIÓN

4.2.1. Especificaciones del producto

El yogurt de mashua es un producto 100% natural, elaborado con trocitos de mashua que es un tubérculo andino con alto valor nutricional, el tubérculo que se le adiciona es producido por los miembros de la Asociación, mismas que cosechan y seleccionan los mejores tubérculos para la elaboración del yogurt, de igual manera la leche que se utiliza pasa por un control para verificar que cumpla con los estándares de calidad necesarios para la elaboración del producto, por tanto la materia prima que se utiliza en el yogurt de mashua es garantizada. El uso de conservantes se lo realiza en mínimas cantidades para asegurar la calidad del producto, siendo así este producto exquisito, saludable y de alto valor nutricional.

El producto cuenta con registro sanitario abalado por el Ministerio de Salud Pública y certificado de Buenas Prácticas de Manufactureo. Además de cumplir con las normas INEN para la elaboración de yogurt, Anexo 1.

4.2.2. Características organolépticas

Aspecto: Líquido sin suciedad visible

Color: Desde blanco a blanco amarillento

Olor: Característico sin olores extraños

Sabor: Características ligeramente dulce

4.2.3. Diseño

Su diseño es innovador, su etiqueta adhesiva, empaque atractivo y su logotipo y envase tienen colores llamativos propios del producto del cual es elaborado.

4.2.4. Tamaño

- Yogurt de 2 litros
- Yogurt de 1 litro
- Yogurt de 500 ml
- Yogurt de 200 ml

4.2.5. Características del empaque

El empaque se lo realiza en un lugar limpio, las personas encargadas de empaquetar el producto utilizan la indumentaria y vestimenta adecuada como son botas plásticas, mandil, tapabocas, cofia y guantes.

El empaque es desinfectado con agua hervida antes de su uso cumpliendo con las buenas prácticas de manufactura y manipulación de alimentos.

4.2.6. Tecnología

En la planta procesadora de yogurt cuentan con la tecnología básica apropiada para la realización del yogurt con una capacidad de producción de 200 litros de yogurt diarios

4.2.7. Información nutricional del producto


Multianalytica Cia.Ltda
Laboratorio de Análisis y Aseguramiento de Calidad

INFORMACION NUTRICIONAL

CC-EE 5052
SA 35578

CLIENTE:	ASOCIACION DE PRODUCCION ALIMENTICIA SAREV "ASOPROSARIV"		
DIRECCION:	VIA SAN JUAN GUARANDA Y ENTRADA PRINCIPAL A BAYUSHI		
MUESTRA DE:	ALIMENTO	LOTE:	22062017
DESCRIPCION:	YOGURT DE MASHUA "MUSHUK KAWSAY"		
PRESENTACION:	500ml		

Información Nutricional		
Tamaño por porción	225g	
Porciones por envase	2	
Cantidad por porción		
Energía (Calorías)	9001 kJ (215 kcal)	
Energía de grasa (Cal. Grasa)	251 kJ (60Kcal)	
		% Valor Diario*
Grasa Total	7g	11%
Ácidos grasos saturados	6g	30%
Ácidos grasos monoinsaturados	1g	
Ácidos grasos poliinsaturados	0g	
Ácidos grasos trans	0g	
Colesterol	32mg	11%
Sodio	180mg	8%
Carbohidratos Totales	30g	10%
Fibra	0g	0%
Azúcares	20g	
Proteína	6g	16%
* Porcentaje de Valores Diarios basados en una dieta de 8380 kJ (2000 kcalorías)		



 Dra. Pamela Jacome
GERENTE TÉCNICO

Figura 12: Información nutricional del yogurt de mashua

4.2.8. Perfil de Ácidos Grasos del yogurt de mashua

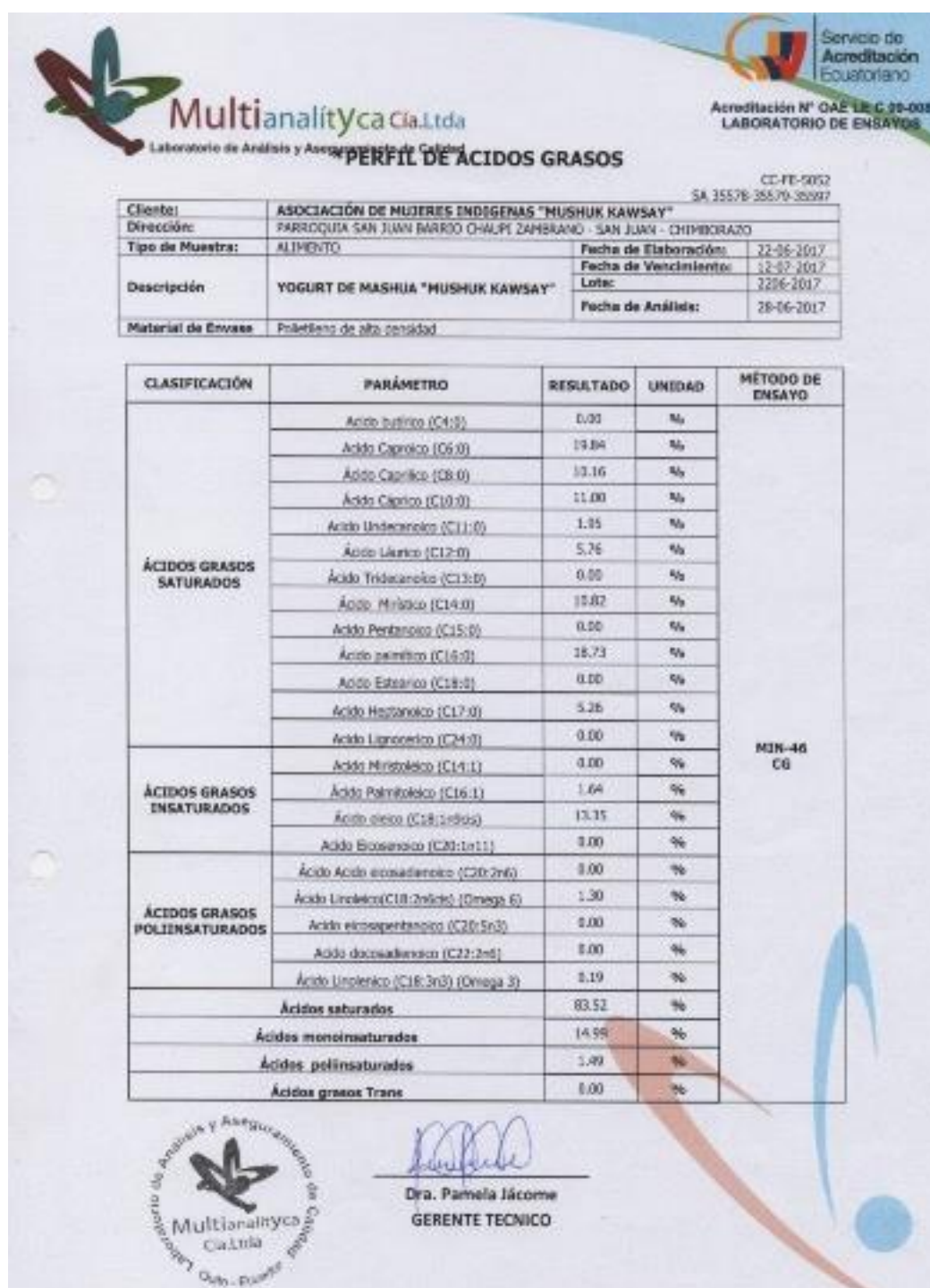


Figura 13: Perfil de ácidos grasos del yogurt de mashua

4.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

4.3.1. Recepción de la materia prima

La recepción de la materia es clave en el proceso de elaboración, por lo tanto la materia prima como la leche y mashua deben pasar por procesos de control de calidad antes de ser aceptadas para la utilización del yogurt de mashua.

4.3.2. Filtración

Posterior a la recepción de la leche se realiza la filtración para evitar el ingreso de partículas gruesas y extrañas que contaminen el yogurt en el proceso.

El proceso de filtración consiste en hacer pasar la leche a través de una tela delgada la cual ayudará a eliminar impurezas que generalmente trae la leche.

La tela se lava después de cada uso con detergente y una solución de cloro para desinfectarla para su próxima utilización.

La operación de filtrado de la leche solo logra eliminar las impurezas más grandes, aquellas que pueden ser retenidas por la tela, sin embargo, a través del filtro logran pasar microorganismos que pueden afectar la calidad del producto para ello se realiza el proceso de pasteurización.

4.3.3. Pasteurización

La pasteurización es el proceso por el cual se eliminan o destruyen los microorganismos patógenos, es decir aquellos que causan enfermedades al hombre, mediante la aplicación de altas temperaturas que eliminan solo este tipo de microorganismos sin alterar los componentes de la leche. No es lo mismo que hervir ya que al pasteurizar evitamos la alteración de las proteínas de la leche y mantiene su contenido vitamínico.

La leche se debe pasteurizar a 85°C por 30 minutos dentro de la olla pasteurizadora, este es un punto crítico de control para asegurar la calidad sanitaria e inocuidad del producto

4.3.4. Primer Enfriamiento

El primer enfriamiento se realiza con el fin de asegurar la temperatura óptima de inoculación que permita la supervivencia de las bacterias del fermento.

Se somete la olla pasteurizadora a un proceso de enfriamiento mediante la adición de agua, tipo baño maría que ayuda a que la leche se enfríe más rápido hasta alcanzar la temperatura óptima de inoculación que es de 40 a 45°C

4.3.5. Inoculación e incubación

Durante el proceso de inoculación se busca que las bacterias del fermento que se adicione se multipliquen y provoquen el proceso de fermentación láctica mediante la coagulación de la caseína de la leche. Es un punto crítico porque la cantidad de inóculo agregado determinará el tiempo de fermentación y la calidad del producto.

Cuando la leche haya bajado a una temperatura de 40-45°C se procede a realizar la inoculación mediante la adición de fermento y se deja reposar totalmente de 2 a 5 horas para que se dé el proceso de incubación.

4.3.6. Preparación de la mermelada

Mientras el yogurt se encuentra en el proceso de fermentación se procede con la elaboración de la mermelada.

En una olla se deja hervir agua con canela y clavo de olor, seguido se procede a lavar, pelar y picar la mashua en finos trozos. Una parte de mashua se le adiciona en agua hervida y se deja que continúe en un proceso de cocción y la otra se procede a licuar para posteriormente mezclar con el agua hervida y adicionar azúcar al gusto, se bate para homogenizar la mezcla hasta que tenga una consistencia espesa.

Finalmente, se le adiciona pequeños trozos de mashua a la mermelada y se lo guarda en el refrigerador hasta que el yogurt termine su proceso de fermentación y enfriamiento.

4.3.7. Enfriamiento

El segundo enfriamiento se realiza con la mayor brusquedad posible para evitar que el yogurt se siga acidificando. Se retira toda la nata que ha quedado durante el proceso de fermentación.

Se deja reposar el yogurt durante aproximadamente 10 a 12 horas para que se desarrolle la formación del aroma. Se debe controlar que el producto llegue a una temperatura de 15-20°C para que se detenga el proceso de fermentación.

4.3.8. Batido

Para romper el coágulo formado en el proceso de fermentación se procede a agitar el yogurt dentro de la olla pasteurizadora, esto durante 30 min.

4.3.9. Adición de mermelada y otros

Posterior a ello se le agrega la mermelada de mashua, los conservantes (Benzoato de sodio y Sorbato de potasio) y colorantes naturales, para homogenizar el yogurt se lo continúa batiendo durante 5 minutos.

4.3.10. Envasado

Una vez listo el yogurt se le procede a su inmediato envasado para evitar la contaminación del producto con el exterior.

Para el envasado primero se procede a desinfectar las bocas de las botellas en agua hervida y las tapas de las botellas con alcohol al 70%.

Una vez desinfectadas las botellas se procede a envasar el yogurt directamente de la olla pasteurizadora a los envases de las diferentes presentaciones.

4.3.11. Etiquetado

Ya que el producto este en su envase final, se colocan las etiquetas adhesivas en las botellas de las diferentes presentaciones

4.3.12. Almacenamiento y refrigeración

Para asegurar la calidad sanitaria del producto desde el final del proceso de producción hasta que llegue a las manos del consumidor es necesario mantener el yogurt en refrigeración.

Bajo condiciones normales de producción el yogurt se conserva en el enfriador vertical a temperaturas de $4^{\circ}\text{C} \pm 2^{\circ}\text{C}$

4.3.13. Distribución y comercialización

Finalmente se debe poner en venta el producto en las diferentes vías de comercialización, actualmente se encuentran comercializando en la feria Yo Prefiero organizada por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y en la feria organizada por Consejo Provincial de Chimborazo (GADPCH)

Se debe transportar los productos sin romper la cadena de frío. (4°C)

4.4. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO

Gráfico 47: Diagrama de flujo del proceso de producción de yogurt de mashua

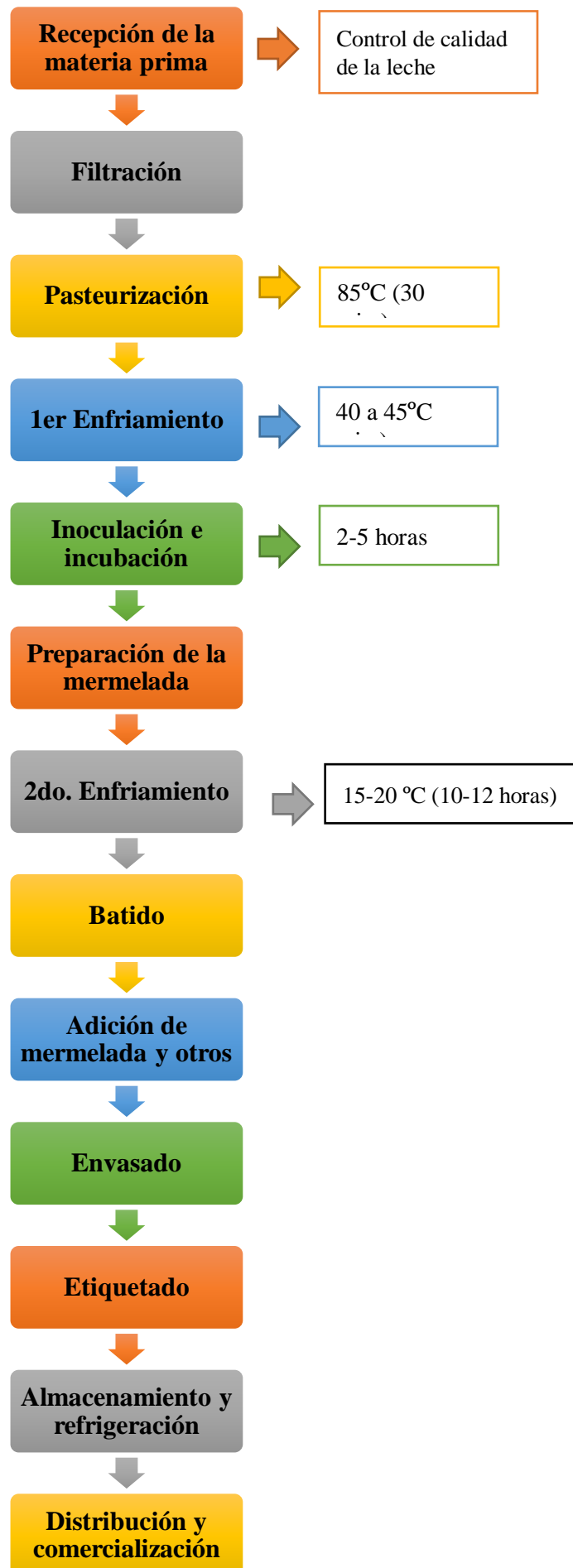


Tabla 12: Diagrama de procesos para elaboración de yogurt de mashua

DIAGRAMA DE PROCESOS PARA ELABORACIÓN DE YOGURT DE MASHUA							
#	ACTIVIDAD	SÍMBOLOS					TIEMPO (min.)
RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA							25
1	Recepción y selección de la mashua	○	⇒	□	D	▭	10
2	Recepción y control de calidad de la leche	○	⇒	□	D	▭	15
FILTRADO							5
3	Control de impurezas que pueda contener la leche	○	⇒	□		▭	5
PASTEURIZACIÓN							50
4	Pasteurizar la leche para eliminar microorganismos	○		□		▭	30
5	Control de temperatura (85°C)	○		□	D	▭	20
ENFRIAMIENTO							15
6	Regular la temperatura a 40-45°C	○		□	D	▭	15
INOCULACIÓN E INCUBACIÓN							305
7	Adición del fermento láctico	○	⇒	□	D	▭	5
8	Reposo total durante 5 horas	○			D	▭	300
PREPARACIÓN DE LA MERMELADA							30
9	Preparación de agua de canela y clavo de olor	○	⇒	□	D	▭	5
10	Lavado y pelado de la mashua	○	⇒	□	D	▭	10
11	Licuada de la mashua con un vaso de agua de canela	○	⇒	□	D	▭	5
12	Añadir lo licuado al agua de canela y adición de azúcar	○	⇒	□	D	▭	5
13	Adición de trozos de mashua a la mermelada	○	⇒	□	D	▭	5
14	Almacenamiento de la mermelada	○	⇒	□	D	▭	
ENFRIAMIENTO							720
15	Regular la temperatura a 15-20°C	○		□	D	▭	720
BATIDO							30

16	Agitar el yogurt para homogenizar	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	30
ADICIÓN DE MERMELADA Y OTROS						20
17	Adición de la mermelada al yogurt	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
18	Adición de los conservantes	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
19	Adición del colorante natural	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
20	Homogenizar la mezcla	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
ENVASADO						5 /envase
21	Desinfección de los envases	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2 /envase
22	Envasar el yogurt en las diferentes presentaciones	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3 /envase
ETIQUETADO						2 /envase
23	Colocación de las etiquetas adhesivas en los envases	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2 /envase
ALMACENAMIENTO Y REFRIGERACIÓN						
24	Almacenamiento del yogurt en el enfriador vertical	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN						
25	Venta del producto al consumidor	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Elaborado por: Rojas, A. 2018

4.5. CONTROL DE CALIDAD

El control de calidad en este tipo de alimentos debe ser riguroso, desde la inspección de la materia prima (leche), hasta el producto final

4.5.1. Control de calidad de la materia prima e insumos

4.5.1.1. Control de calidad de la mashua

La mashua debe cumplir los requisitos para hortalizas frescas que son:

- Enteras y con la piel bien formada, es decir exentas de ataque que afecte o altere su integridad
- Sanas, quedando excluidos los productos que presenten podredumbre u otras alteraciones que los hagan impropios para el consumo
- Limpias, exentas de materias extrañas visibles, libres de tierra u otras impurezas adheridas al tubérculo o sueltas, puede contener hasta un 2% de impurezas
- Firmes y de aspecto fresco
- Exentas de plagas y daños causados por plagas
- Exentas de olores y sabores extraños

(INEN, 2012) citado por (Chamba, 2018)

4.5.1.2. Control de calidad de la leche

La leche en cambio debe pasar por una evaluación organoléptica y pruebas de calidad.

Evaluación organoléptica: consiste en la percepción de características de la leche a través de los sentidos. En esta prueba se observa el color de la muestra, el olor que tiene que ser característico de la leche y finalmente el sabor que no debe ser afectado por el desarrollo de acidez. (Chamba, 2018)

Prueba del alcohol: Método de ensayo NTE INEN 1500. Es una prueba cualitativa de la calidad de leche. Una precipitación indica inestabilidad proteica, y acidificación de la leche.

Es clave para detectar la estabilidad térmica de la leche cruda, es decir si tiene la capacidad de resistir altas temperaturas de procesamiento sin presentar coagulación visible. (Chamba, 2018)

Para realizar esta prueba se requiere alcohol al 70%.

Se regula temperatura de la leche a 21°C, en una muestra de 5 ml de leche se agrega 5ml de alcohol a 70% y se bate 3 a 4 veces de manera circular suavemente, para que la leche se mezcle y reaccione con el alcohol.

Si la leche muestra pequeñas partículas de cuajada, la leche es aceptada, pero si presenta grandes cantidades de cuajada indica que la acidez de la leche es mayor a 0,20% o que existe otra anormalidad.

4.5.2. Control de calidad durante el proceso

Durante el proceso, se debe cumplir con todos los parámetros técnicos de producción del yogurt de mashua, verificar tiempos, temperaturas, pH y normas sanitarias

4.5.3. Control de calidad del producto final

Se debe evaluar finalmente el producto, para ello se realiza una evaluación organoléptica del yogurt de mashua, color, olor y sabor.

4.5.4. Certificado de control de calidad

CERTIFICADO DE CONTROL DE CALIDAD

CI-PE-5057
SA 25579-25579-35577

Cliente:	ASOCIACIÓN DE MUJERES INDÍGENAS "MUSHUK KAWSAY"		
Dirección:	PARROQUIA SAN JUAN BARRIO CHAUPÍ ZAMBRANO - SAN JUAN - CHIPIBOTAZO		
Tipo de Muestra:	ALIMENTO	Fecha de Elaboración:	22-06-2017
Descripción	YOGURT DE MASHUA "MUSHUK KAWSAY"	Fecha de Vencimiento:	12-07-2017
		Lote:	22062017
Material de Envase:	Polietileno de alta densidad	Fecha de Análisis:	26-06-2017

CARACTERÍSTICAS ORGANOLÉPTICAS

Color Característico:	Olor: Característico	Estado: LIQUIDO
Contenido Declarado: 500ml	Contenido Encontrado: 500ml	
Observaciones	Los resultados reportados en el presente informe se refieren a las muestras entregadas por el cliente a nuestro laboratorio.	


RESULTADOS MICROBIOLÓGICOS

PARAMETROS	UNIDAD	RESULTADO	METODO INTERNO	METODO DE REFERENCIA
Recuento de E. coli	UPC/ml	< 10	NME-05	AOAC 991.14
Recuento de Mohos	UPC/ml	< 10	NME-02	AOAC 997.02
Recuento de Levaduras	UPC/ml	70	NME-02	AOAC 997.02
*Recuento de Lactobacillus	UPC/ml	2.9×10^7	NME-21	MOSSEL
Recuento de Coliformes Totales	UPC/ml	< 10	NME-05	AOAC 991.14

RESULTADOS FÍSICOQUÍMICOS

PARAMETROS	UNIDAD	RESULTADO	METODO INTERNO	METODO DE REFERENCIA
Proteína (F: 5.08)	%	3.37	MFQ-51	AOAC 2001.11
Grasa	%	3.33	MFQ-52	AOAC 2003.06
*Cenizas	%	3.54	MFQ-53	AOAC 923.03
*Solubles Totales	%	20.71	MFQ-110	AOAC 920.151
*Fibra bruta	%	0.00	MFQ-06	INEN 502
*Calorías	Kcal/100g	97.30	Cálculo	Cálculo
	KJ/100g	407.81	Cálculo	Cálculo
*Carbohidratos	%	13.47	Cálculo	Cálculo
*Sodio	mg/Kg	813.08	MFQ-68	APHA 3113-Na
*Colesterol	mg/100g	14.3	MFQ-23	PEARSON
Ácidos (ac. láctico)	%	0.63	MFQ-07	AOAC 947.05
*Colorantes	---	NEGATIVO	MFQ-26	TLC
*Densidad de lácteos	g/ml	1.022	MFQ-47	INEN 901
*Azúcares totales	%	8.75	HIN-91	HPLC

Nota: Los análisis realizados con (*) no están incluidos en el alcance de la acreditación del SAE.



 Dr. Pamela Jácome
 GERENTE TÉCNICO

Figura 14: Certificado de Control de Calidad

4.6. MAQUINARIA Y/O HERRAMIENTAS DE TRABAJO

4.6.1. Equipos e instalaciones

- Olla pasteurizadora
- Licuadora

- Cocina
- Mechero industrial o caldera
- Mesa de trabajo industrial
- Envasadora de yogurt
- Enfundadora de leche
- Fechadora manual
- Microondas
- Refrigeradora
- Enfriador vertical
- Balanza digital
- Tela
- Termómetro
- Gavetas
- Baldes
- Bidones
- Ollas industriales
- Tanque de gas
- Cooler 24 lt
- Cooler 15 lt
- Manguera
- Envases

4.6.2. Equipo de oficina

- Computadora
- Impresora
- Cámara fotográfica
- Archivadores
- Papel
- Accesorios para oficina

4.6.3. Materia prima

- Leche
- Mashua
- Azúcar
- Conservantes: Sorbato de potasio, Benzoato de sodio
- Fermento
- Especias: Canela, clavo de olor

4.7. PROVEEDORES

Tabla 13: Proveedores de la materia prima para el yogurt de mashua

Nombre del proveedor	Ubicación	Producto	Precio	Calidad	Forma de entrega	Contacto
Marco Sinaluisa	Comunidad Rumipamba	Leche	\$0,40ctvs./ litro	Alta	Directa	0984083077
Carmen Caguano	Comunidad Rumipamba	Leche	\$0,40ctvs./ litro	Alta	Directa	0959858558
Socias: • Cristina Cutiupala • Dominga Asadobay	Comunidad Calerita Santa Rosa	Leche	\$0,40ctvs./ litro	Alta	Directa	0997128042
Asociación de Mujeres Mushuk Kawsay	Comunidad Calerita Santa Rosa	Mashua	\$ 1,00 / libra	Alta	Directa	0987695050
RIOLAC	Orozco entre Espejo y Colón	Fermento	\$15 / kg	Alta	Directa	0995716299
		Benzoato de sodio	\$4,50 / kg	Alta	Directa	
	Riobamba	Sorbato de potasio	\$10,20 /kg	Alta	Directa	
		Envases	\$0,12 ctvs. / 200 ml	Alta	Directa	
			\$0,16 ctvs. / 500 ml			
			\$0,25 ctvs. / 1 litro			
			\$0,35 ctvs. / 2 litros			
Multicolor	Olmedo y Francia	Etiquetas	\$0,05 ctvs. c/u	Alta	Directa	0987285987
	Riobamba					

Fuente: Asociación de Mujeres Mushuk Kawsay

Elaborado por: Rojas, A. 2018

4.8. CANTIDAD DE PRODUCCIÓN O CANTIDAD INSTALADA

La producción actual bordea en un promedio alrededor de los 100 litros semanales de yogurt de mashua, aunque ésta no es estable, además no se aprovecha al máximo la capacidad instalada

Tabla 14: Cantidad de producción semanal por envase actual

Presentación	Cantidad	Cantidad en litros
Yogurt de 200 ml	5	1
Yogurt de 500 ml	64	32,5
Yogurt de 1 lt.	14	14
Yogurt de 2 lt.	27	53
TOTAL	110	100

Fuente: Asociación de Mujeres Mushuk Kawsay

Elaborado por: Rojas, A. 2018

Dentro del plan de producción, se plantea como estrategia para viabilizar la empresa, el incremento de la producción semanal cada año hasta alcanzar una producción de 1000 litros semanales a largo plazo.

Tabla 15: Propuesta de producción de yogurt de mashua

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
	Litros	Litros	Litros	Litros	Litros	Litros	Litros	Litros	Litros	Litros
Incremento de producción semanal	150	200	300	400	500	600	700	800	900	1000
Cantidad de litros producidos	7200	9600	14400	19200	24000	28800	33600	38400	43200	48000

Elaborado por: Rojas, A. 2018

Tabla 16: Cantidad de producción anual por envase según el plan de producción

Presentación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.
Yogurt de 200 ml	480	640	960	1280	1600	1920	2240	2560	2880	3200
Yogurt de 500 ml	4800	6400	9600	12800	16000	19200	22400	25600	28800	32000
Yogurt de 1 litro	864	1152	1728	2304	2880	3456	4032	4608	5184	5760
Yogurt de 2 litros	1920	2560	3840	5120	6400	7680	8960	10240	11520	12800
Total	8064	10752	16128	21504	26880	32256	37632	43008	48384	53760

Elaborado por: Rojas, A. 2018

4.9. MANEJO DE INVENTARIOS

4.10. LOCALIZACIÓN O UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA EMPRESA

La planta de producción se encuentra ubicada en el barrio Chaupi Zambrano de la comunidad Calerita Santa Rosa, de la parroquia San Juan, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

4.11. DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA Y OFICINAS

Se dispone de un terreno de 2000 metros cuadrados y un área de construcción de 200 metros cuadrados, en la que se encuentra el área de producción, el área administrativa y comercial.

Consta de un área de recreación (cancha de indor y básquet).

Dentro del edificio está dividido en el área de producción, donde cuentan con vestidores, baños, zona de procesos, mesa de trabajo y salida de producto terminado, la planta está provista de sistemas desagüe para eliminar los desechos líquidos y cuenta con un adecuado manejo de los desechos sólidos.

Además, cuenta con un área de comercialización donde se realiza el etiquetado y almacenamiento, allí se encuentra el refrigerador y enfriador vertical.

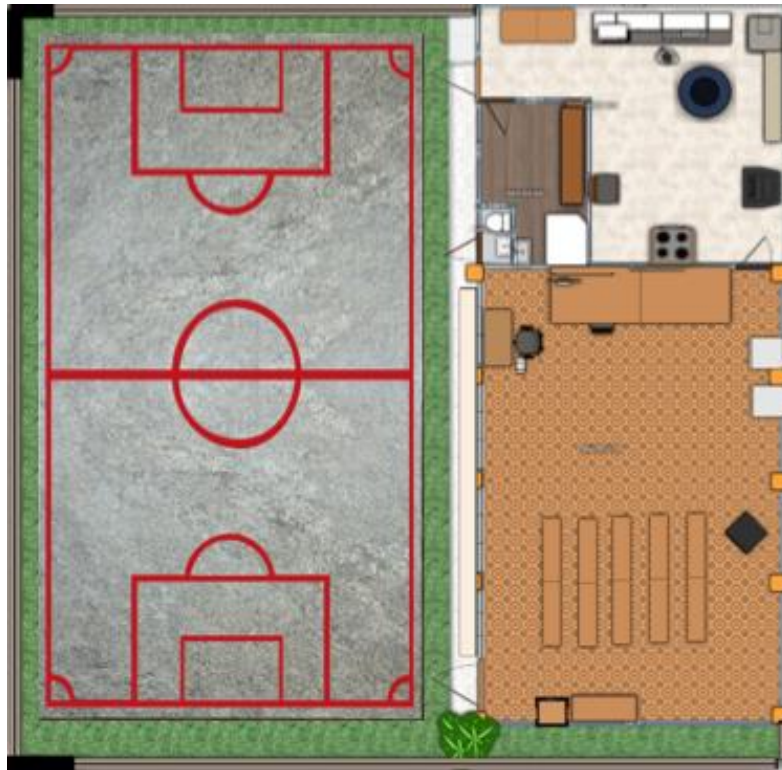


Figura 15: Vista superior de la Asociación de mujeres Mushuk Kawsay

Elaborado por: Rojas, A. 2018



Figura 16: Vista superior en 3D de la Asociación de mujeres Mushuk Kawsay

Elaborado por: Rojas, A. 2018

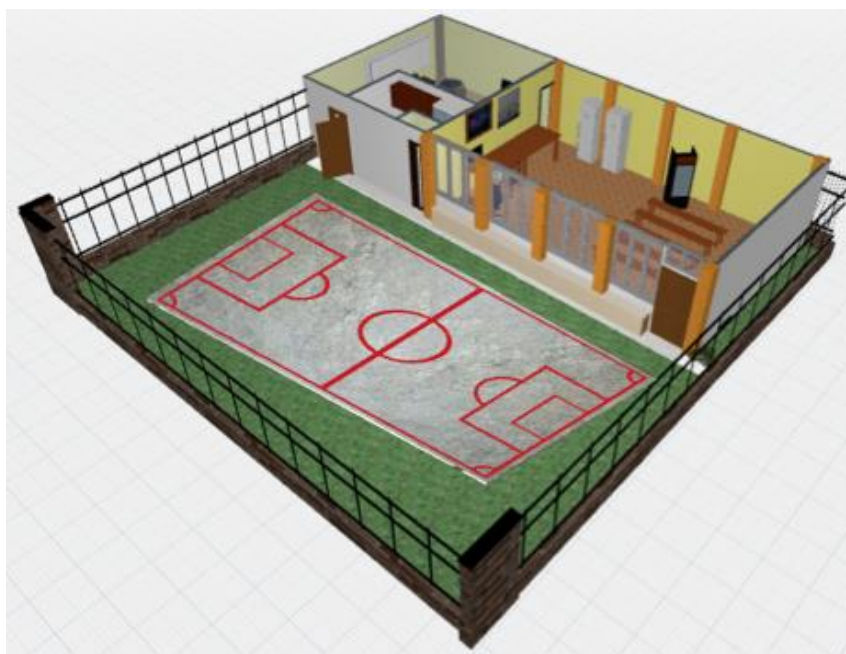


Figura 17: Vista frontal de la Asociación de mujeres Mushuk Kawsay

Elaborado por: Rojas, A. 2018

4.12. MANO DE OBRA REQUERIDA PARA LA PRODUCCIÓN

Tabla 19: Mano de obra requerida para la producción de yogurt de mashua

N°	Personal	Mensual	N° horas a la semana	N° horas al mes	Costo mensual	Costo Anual
1	Administrador	\$405,00	20	80	\$202,50	\$2430,00
1	Contador	\$400,00	-	8	\$20,00	\$240,00
2	Obrero	\$390,00	8	32	\$156,00	\$1.872,00
1	Vendedor y asesor de marketing	\$395,00	16	64	\$158,00	\$1.896,00
TOTAL					\$536,50	\$6.438,00

Elaborado por: Rojas, A. 2018

5. PLAN ORGANIZACIONAL

5.1. OBJETIVOS DEL ÁREA ORGANIZACIONAL

- Determinar la estructura organizacional para la empresa de yogurt de mashua Tandalla Warmis que permita definir las acciones que se van a ejecutar dentro de la empresa para garantizar la sostenibilidad de la misma dentro del mercado.
- Definir el organigrama de la empresa, descripción de puestos, manual de funciones de la empresa y marco legal de la organización como pilar fundamental para el normal funcionamiento de la empresa y el cumplimiento de las metas trazadas.

5.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Tabla 20: Estructura organizacional de la empresa Tandalla Warmis

ÁREA	PLAZO	OBJETIVO
Corporativos	Corto plazo	Producir y comercializar yogurt de mashua, manejando procesos de alta calidad que garanticen el posicionamiento del producto en el mercado riobambeño
	Mediano plazo	Producir y comercializar yogurt de mashua, bajo todos los estándares de calidad que logre expandir su demanda hacia los principales supermercados de la ciudad de Riobamba
	Largo plazo	Ser los pioneros en la producción y comercialización del yogurt de mashua a nivel nacional.
Mercadotecnia	Corto plazo	Elaborar un listado de canales de comercialización alternativos, incluir datos de contacto de sus representantes, direcciones y teléfonos, margen de ganancia y formas de negociación con el representante del canal.
	Mediano	Gestionar las ventas en las tiendas de barrio, minimarkets y supermercados del Cantón

	plazo	Riobamba, logrando una adecuada negociación
	Largo plazo	Mantener registros del nivel de ventas, clientes actuales y potenciales, así como puntos de distribución y posibles canales de comercialización, garantizando así una correcta distribución del producto, fidelizar a los clientes y estar al tanto de posibilidades de ampliación de mercado.
Producción	Corto plazo	Producir y comercializar la capacidad máxima instalada que es de 200 litros de yogurt de mashua semanal, a través de la eficiente participación del personal y gestionando los recursos tanto físicos como económicos con los que cuenta la empresa
	Mediano plazo	Producir y comercializar 500 litros de yogurt de mashua semanales, mediante el incremento de la capacidad máxima instalada y personal capacitado con la finalidad de alcanzar una rentabilidad que permita la auto sostenibilidad de la empresa en el mercado.
	Largo plazo	Producir y comercializar 1000 litros de yogurt de mashua semanales, cumpliendo con todos los estándares de calidad, gracias a la participación de personal altamente calificado y la tecnología apropiada, para cubrir con la demanda del mercado insatisfecho e incrementar las ganancias de la empresa.
Organización	Corto plazo	Elaborar los instrumentos organizacionales de la empresa como el manual de funciones, descripción de puestos, organigrama y marco legal como medida para fortalecer a la organización y lograr el correcto funcionamiento de la empresa
	Mediano plazo	Realizar una selección y asignación de puestos para cada miembro de la Asociación y capacitarlas para el cumplimiento de sus funciones garantizando un mejor desempeño en sus actividades y generando un incremento en la productividad de la empresa
	Largo plazo	Lograr el correcto funcionamiento organizacional de la empresa, mediante el cumplimiento de la propuesta del plan organizacional en el que cada

		miembro ejecute sus funciones de la manera más eficiente.
Financiera	Corto plazo	Elaborar un análisis de los costos de producción y comercialización del yogurt de mashua Tandalla Warmis estableciendo el margen de ganancia y punto de equilibrio, que permita la fijación de un precio justo para el producto que le ayude a competir en el mercado.
	Mediano plazo	Determinar la rentabilidad de la empresa, proyectando el flujo de caja a 10 años con la finalidad de plantear estrategias que ayuden al incremento de ganancias y logren la sostenibilidad de la empresa en el mercado.
	Largo plazo	Mantener registros de los resultados económicos de la empresa y flujo de caja anual, que sirvan para la evaluación de la empresa y ayuden a largo plazo en la toma de decisiones en beneficio de la misma.

Fuente: Asociación de Mujeres Mushuk Kawsay
Elaborado por: Rojas, A. 2018

5.3. TABULADOR DE SUELDOS

Tabla 21: Tabulador de sueldos para el personal de la empresa

TABULADOR DE SUELDOS		
NIVEL	CARGO	SUELDO
Alta Dirección	Administrador	USD. 405
Dirección Media	Dirección Financiera (Contador)	USD. 400
	Dirección Marketing y Comercialización(Vendedor)	USD. 400
Dirección Operativa	Obreros	USD. 390

Elaborado por: Rojas, A. 2018

5.4. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Tabla 22: Descripción de puestos

NOMBRE DEL PUESTO	REQUISITOS DEL PUESTO	ACTIVIDADES GENERALES	NIVEL JERARQUÍA
Administrador	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional de tercer nivel en carreras afines a agroindustrias o industrias pecuarias • Conocimiento en administración de empresas • Conocimiento en la elaboración de yogurt. • Experiencia mínima de 3 años en administración y dirección o cargos similares 	<ul style="list-style-type: none"> - Administración de la empresa y los procesos de producción - Recepción y control de materia prima - Producción de yogurt - Supervisión de producción - Control de calidad - Planificación, dirección y ejecución de planes de mejora continua y demás actividades - Distribución del producto para la comercialización - Registros de producción, distribución y ventas - Control de inventarios 	Dirección Alta, Dirección Media y Dirección Operativa
Contador	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional de tercer nivel en carrera afines a Contabilidad y auditoria • Experiencia en el área financiera, contable y tributaria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asesoría tributaria y contable - Cobro y pago de impuestos y otros. - Llevar mensualmente los libros generales de compras y ventas - Realizar auditorias de los documentos contables 	Dirección Media
Vendedor y asesor de marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en marketing y publicidad de productos • Experiencia en el area de ventas, servicio al cliente y promoción 	<ul style="list-style-type: none"> - Venta de yogurt - Captación de clientes - Nuevos canales de comercialización - Plan de ventas - Publicidad - Manejo de redes sociales 	Dirección Media y Dirección Operativa

-
- Promoción y distribución del producto

Obrero

- Experiencia en al área de producción
- Conocimiento en la elaboración de yogurt y manipulación de maquinaria

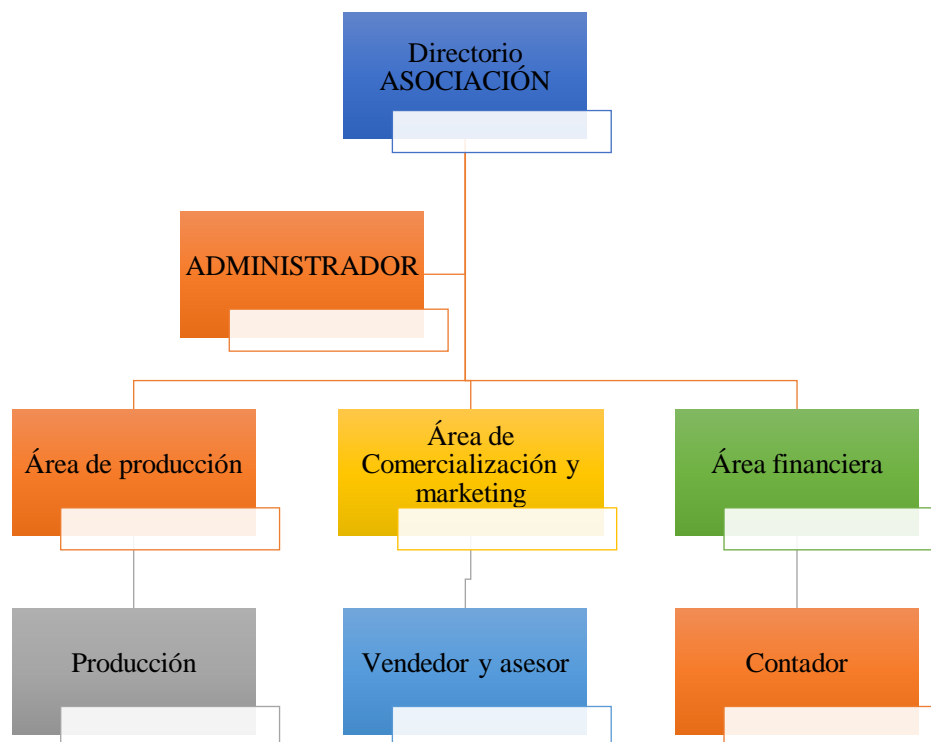
- Producción y almacenamiento
- Manejo de maquinaria
- Etiquetado y envasado
- Fechado del envase

Dirección Operativa

Fuente: Asociación de Mujeres Mushuk Kawsay**Elaborado por:** Rojas, A. 2018

5.5. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Gráfico 48: Organigrama estructural de la empresa Tandalla Warmis



Fuente: Asociación de Mujeres Mushuk Kawsay
Elaborado por: Rojas, A. 2018

5.6. NIVELES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Tabla 23: Niveles de la estructura organizacional de la empresa

NIVEL	CARGO
Alta Dirección	<ul style="list-style-type: none"> Administrador
Dirección Media	<ul style="list-style-type: none"> Vendedor y asesor comercial y en marketing Contador
Dirección Operativa	<ul style="list-style-type: none"> Obrero

Elaborado por: Rojas, A. 2018

5.7. MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN

La Asociación de mujeres Mushuk Kawsay constituida como una entidad de Derecho Privado, regulada por las disposiciones del título XXX Libro Primero del Código Civil vigente, está conformada por:

- a) La Asamblea General
- b) El Directorio
- c) Las comisiones

Actualmente la organización se rige por los Estatutos de la Asociación vigentes desde el 2009 y el Reglamento de Régimen Interno de la Asociación, elaborado en el presente año dentro del Plan de Negocios y que se encuentra adjunto en el Anexo N°2.

5.7.1. Socias de la Asociación de mujeres Mushuk Kawsay

Tabla 24: Nómina de socias de la Asociación Mushuk Kawsay

Nº	Apellidos y Nombres	Nº Cédula
1	Asadovay Borja Dominga	060071736-7
2	Borja Mullo Marcela	060194594-2
3	Borja Romero Gloria Marlene	060346674-9
4	Borja Romero Mercedes	060286776-4
8	Cutiupala Borja Margarita	060073024-6
6	Cutiupala Borja María Cristina	060311937-1
7	Cutiupala Borja María Magdalena	060337869-6
9	Cutiupala Borja María Pastora	060290819-6
5	Cutiupala Lemay Baltazara	060079503-5
11	Espinoza Guadalupe Teresa	060205083-3
10	Espinoza Luz María	060341318-8
12	Lemay Asadovay María Laura	060213771-3
13	Mullo Asadovay María Olimpia	060088408-4

Fuente: Asociación de Mujeres Mushuk Kawsay

Elaborado por: Rojas, A. 2018

5.7.1.1. Derechos de las socias

- Participar con voz y voto en las decisiones de la Asamblea General
- Elegir y ser elegido en los cargos de dirección de la Asociación.
- Tener acceso a todos los servicios y beneficios que la Asociación pudiera dar a sus socias
- Participar activamente en la planificación, organización, y control de planes y programas de trabajo trazados por el directorio.
- Revisar las actas, libros contables, documentos y en general todos los archivos de la Asociación.
- Vigilar y controlar las acciones de sus miembros directivos.

5.7.1.2. Deberes de las socias

- Asistir a las sesiones de Asamblea General, a las sesiones de trabajo y a todos los actos programados por la Asociación de Mujeres Indígenas Mushuk Kawsay, Calerita Santa Rosa
- Cumplir y aceptar las decisiones tomadas en Asamblea General o por el directorio
- Contribuir en forma económica, material y moral para el mejoramiento de la Asociación
- Guardar el respeto y consideración que merecen las dirigentes y sus socias
- Los demás que determine legalmente el Directorio, la Asamblea, los estatutos y el reglamento

5.7.2. Composición de la directiva

Tabla 25: Junta directiva de la Asociación de mujeres Mushuk Kawsay

Nombre	Identificación	Cargo	Funciones
María Pastora Cutiupala Borja	060290819-6	Presidenta	Representar legal, jurídica y extrajudicialmente a la Asociación Velar por el cumplimiento de los estatutos y decisiones de la Asamblea.
Luz María Espinoza	060341318-8	Vicepresidenta	Subrogar las funciones de la presidenta en caso de ausencia, remoción o renuncia misma. Velar por el cumplimiento de todas las finalidades de la Asociación Representar a la asociación con la misma calidad que la presidenta en aquellas comisiones o actos delegados.
Gloria Marlene Borja Romero	060346674-9	Tesorera	Recaudar las cuotas de las socias y realizar todas las gestiones económicas, así como desembolsos y pagos con el visto bueno de la presidenta. Mantener al día la contabilidad y presentar informes al directorio y Asamblea trimestralmente o cuando sea requerido Llevar el inventario de los bienes de la Asociación
Marcela Borja Mullo	060194594-2	Secretaria	Desempeñar las funciones de secretaria de la Asamblea General, suscribir actas, conferir certificados y dar fe de los actos de la Asociación. Mantener actualizada la correspondencia y llevar al día el registro de la Asociación y las actas de sesiones de Asamblea General.

Fuente: Asociación de Mujeres Mushuk Kawsay

Elaborado por: Rojas, A. 2018

Los miembros de la directiva son personas responsables, comprometidas con la organización y con la empresa. Su presidenta tiene un alto espíritu de liderazgo.

La directiva es el pilar fundamental para el desarrollo y normal funcionamiento de la empresa. Su labor es planificar, organizar, coordinar y evaluar todas las actividades emprendidas por la Asociación.

6. PLAN FINANCIERO

6.1. OBJETIVOS DEL PLAN FINANCIERO

- Establecer los costos de producción y comercialización del yogurt de mashua con la finalidad de generar un flujo de caja que nos permita conocer la rentabilidad de la empresa y generar las estrategias de financiamiento para que la empresa sea auto sostenible
- Determinar el punto de equilibrio para la producción y comercialización de yogurt de mashua, con la finalidad de establecer un precio accesible para los clientes y competitivo en el mercado

6.2. INVERSIÓN TOTAL

Para la inversión total en la planta procesadora de yogurt de mashua “Tandalla Warmis”, se calculó los activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo de la empresa.

Tabla 26: Inversión Total en la planta procesadora

Inversión en planta procesadora	
Denominación	Valor
Activos fijos	58.255,00
Activos diferidos	2.504,00
Capital de trabajo	9.236,71
Total	69.995,71

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rojas, A. 2018

6.2.1. Activos fijos

Todos los bienes de la empresa, que no podrán convertirse en dinero a corto plazo y no se destinan a la venta

Tabla 27: *Activos fijos de la empresa Tandalla Warmis*

Activos fijos de la planta procesadora	
Denominación	Valor
Infraestructura	52.000,00
Equipos y herramientas	6.255,00
Total	58.255,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rojas, A. 2018

6.2.1.1. Infraestructura

Costo del área o planta de producción de la empresa de producción y comercialización de yogurt de mashua Tandalla Warmis.

Tabla 28: *Costos de infraestructura de la empresa*

Infraestructura		
Denominación	Valor por m2	Valor total
Terreno 2000 mts	6,00	12.000,00
Planta procesadora y oficina 200 mts	200,00	40.000,00
Total		52.000,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rojas, A. 2018

6.2.1.2. Equipos y herramientas

Costo y cantidad de cada uno de los equipos utilizados para la elaboración del yogurt de mashua Tandalla Warmis.

Tabla 29: Equipos y herramientas de la empresa Tandalla Warmis

Equipos y herramientas de planta procesadora				
Denominación	Cantidad	Valor unit.	Valor total	
Olla pasteurizadora	1	\$ 2.000,00	2.000,00	
Licuadora	1	\$ 75,00	75,00	
Cocina	1	\$ 600,00	600,00	
Mechero industrial o caldera	1	\$ 120,00	120,00	
Envasadora de yogurt	1	\$ 350,00	350,00	
Fechador manual	1	\$ 310,00	310,00	
Microondas	1	\$ 110,00	110,00	
Refrigeradora	1	\$ 700,00	700,00	
Enfriador vertical	1	\$ 850,00	850,00	
Balanza	1	\$ 20,00	20,00	
Balanza digital	1	\$ 15,00	15,00	
Termómetro	1	\$ 30,00	30,00	
Gavetas	10	\$ 15,00	150,00	
Balde 10 lt	1	\$ 10,00	10,00	
Bidones 20 lt	2	\$ 110,00	220,00	
Ollas industriales 17lt	2	\$ 35,00	70,00	
Tanque de gas	3	\$ 60,00	180,00	
Cooler 24 lt	1	\$ 60,00	60,00	
Cooler 15 lt	1	\$ 45,00	45,00	
Mesa industrial de acero inoxidable	1	300,00	300,00	
Utensillos de cocina (cucharones, cucharas, platos)			40,00	
Total			6.255,00	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rojas, A. 2018

6.2.2. Activos diferidos

Todos los gastos que la empresa consumirá en el futuro pero que se pagan de forma anticipada

Tabla 30: *Activos diferidos de la empresa*

Activos diferidos de la planta procesadora

Denominación	Valor
Permiso de funcionamiento	104,00
Registro sanitario	2.400,00
Total	2.504,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rojas, A. 2018

6.2.3. Capital de trabajo

Dinero para financiar la primera producción de la empresa antes de recibir sus primeros ingresos por ventas.

Tabla 31: *Capital de Trabajo de la empresa*

Capital de trabajo de la planta procesadora

Denominación	Valor
Mano de obra directa	1.920,00
Materiales directo	7.316,71
Total	9.236,71

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rojas, A. 2018

Para calcular el capital de trabajo es necesario conocer lo que se necesita para la producción anual de la empresa, esto incluye mano de obra directa y materiales directos.

6.2.3.1. Mano de obra directa

Personal que interviene directamente en la elaboración del yogurt de mashua

Tabla 32: Mano de obra directa de la empresa

Mano de obra directa de planta procesadora			
Mano de obra directa	Cantidad	Sueldo mensual	Sueldo anual
Procesador y envasador	2	80,00	1.920,00
Total			1.920,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rojas, A. 2018

6.2.3.2. Materiales directos

Para el cálculo de los materiales directos, se determinó que la producción anual de yogurt de mashua deberá ser de 7200 litros y en base a este valor se calculó la cantidad de insumos necesarios anualmente para su producción

Tabla 33: Materiales directos para la elaboración de yogurt de mashua Tandalla Warmis

Materiales directos				
Denominación	Unidad	Cantidad	Valor unit	Valor total
Leche	Litros	7200	0,40	2.880,00
Mashua	Libras	1440	1,00	1.440,00
Azúcar	Kg	720	1,00	720,00
Canela	5 gr	1800	0,10	36,00
Clavo de olor	5 gr	1800	0,05	18,00
Fermento Yo mix	1000 g	144	15,00	2,16
Benzoato de sodio	1000 g	2160	4,50	9,72
Sorbato de potasio	1000 g	2160	10,20	22,03
Gas	Unidad	24	3,00	72,00
Envase 200 ml	Unidad	480	0,12	57,60
Envase 500 ml	Unidad	4800	0,16	768,00
Envase 1 lt	Unidad	864	0,25	216,00
Envase 2 lt	Unidad	1920	0,35	672,00
Etiqueta	Unidad	8064	0,05	403,20
Total				7.316,71

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rojas, A. 2018

6.3. COSTOS DE PRODUCCIÓN DE YOGURT DE MASHUA

Para el cálculo de los Costos de producción del yogurt de mashua, se determinó los costos fijos y costos variables.

6.3.1. Costos Fijos

Todos los valores a pagar, en un tiempo determinado y que no varía al cambiar la cantidad producida de yogurt de mashua.

Tabla 34: Costos fijos de la empresa Tandalla Warmis

Costos fijos	
Detalle	Valor
Depreciación equipos y herramientas	1.120,65
Depreciación Infraestructura	2.340,00
Mantenimiento y reparación	0,00
Total	3.460,65

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rojas, A. 2018

6.3.1.1. Depreciación Maquinaria y equipos

El cálculo de la depreciación de maquinaria y equipos se lo realizó por el Método de Reducción de Saldos, considerando que este tipo de bienes por su uso se deprecian rápidamente.

Fórmula:

$$Tasa\ de\ Depreciación = 1 - \left(\frac{Valor\ de\ salvamento}{Valo\ del\ bien} \right)^{1/vida\ útil}$$

6.3.1.2. Depreciación Infraestructura

El cálculo de la depreciación de infraestructura se lo realizó mediante el Método de Línea Recta

Fórmula:

$$\text{Depreciación} = \frac{\text{Valor de activo} - \text{Valor de salvamento}}{\text{Vida útil}}$$

A continuación, se detallan los resultados obtenidos para depreciaciones:

Tabla 35: Cálculo de depreciaciones de la planta procesadora

Depreciaciones de la planta procesadora												
Detalle	Valor	Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Indirecto												
Infraestructura	52.000	20	2340,0	2340,0	2340,0	2340,0	2340,0	2340,0	2340,0	2340,0	2340,0	2340,0
Equipos	5115	5	943,8	348,3	128,5	47,4	17,5	943,8	348,3	128,5	94,9	35,0
Materiales varios	660	3	176,8	94,8	50,8	176,8	94,8	101,5	353,7	189,5	203,1	707,3
Sub total			3460,7	2783,1	2519,3	2564,3	2452,3	3385,4	3042,0	2658,0	2638,0	3082,3

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rojas, A. 2018

6.3.1.3. Mantenimiento y reparación

Dentro de los costos de mantenimiento y reparaciones calculamos el valor a pagar por dar mantenimiento a los equipos y en caso de requerir reparaciones la infraestructura, de igual manera se los incluye aquí:

Tabla 36: *Mantenimiento y reparaciones de Infraestructura y maquinaria*

Mantenimiento y reparación												
Detalle	Valor	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Indirecto												
Infraestructura	6.000	2	0,00	0	120	0	0	120	0	0	120	0
Equipos y herramientas	400		0,00	400,00	0,00	400,00	0,00	400,00	0,00	400,00	0,00	600,00
Sub total			0,00	400,00	120,00	400,00	0,00	520,00	0,00	600,00	120,00	600,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rojas, A. 2018

6.3.2. Costos Variables

Dentro de costos variables ubicaremos a todos los gastos que están directamente relacionados con la cantidad de producción y varían si esta aumenta o disminuye, en este caso será la mano de obra directa y los materiales directos ya calculados para la Inversión total, Tabla 30 y 31.

Tabla 37: *Costos variables de la empresa Tandalla Warmis*

Costos variables	
Detalle	Valor
Mano de obra directa	1.920,00
Materiales directos	7.316,71
Total	9.236,71

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rojas, A. 2018

6.3.3. Costo total de Producción

Tabla 38: *Costo de Producción de yogurt de mashua Tandalla Warmis*

Costo total de Producción		
Detalle	Valor	Total
Costos variables		9.236,71

Mano de obra directa	1.920,00
Materiales directos	7.316,71
Costos fijos	3.460,65
Depreciación maquinaria y equipos	1.120,65
Infraestructura	2.340,00
Mantenimiento y reparación	0,00
TOTAL	12.697,37

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rojas, A. 2018

6.4. COSTOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA

Todos los costos que se originan en el área administrativa de la empresa

6.4.1. Mano de obra administrativa

Tabla 39: Mano de obra administrativa de la empresa

Mano de obra administrativo			
Denominación	Cant.	Sueldo mensual	Sueldo anual
Administrador	1	200,00	2400,00
Asistente administrador contable	1	30,00	360,00
Sub total			2.760,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rojas, A. 2018

6.4.2. Depreciaciones muebles y equipos de oficina

Muebles y enseres: todos los objetos que facilitan las actividades habituales de la empresa dentro de la planta procesadora.

Tabla 40: Muebles y enseres de la empresa

Muebles y enseres de planta procesadora			
Denominación	Cantidad	Valor unit.	Valor total
Escritorio	1	50,00	50,00

Mesas plásticas	2	20,00	40,00
Mesa computador	1	100,00	100,00
Sillas plásticas	12	6,00	72,00
Archivador 3 gavetas	1	50,00	50,00
Botiquín	1	35,00	35,00
Total			347,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rojas, A. 2018

Equipos de oficina: Todos los objetos de y dispositivos que se necesitan para llevar a cabo labores de oficina.

Tabla 41: Equipos de oficina de la empresa

Equipos de oficina para la planta procesadora			
Denominación	Cantidad	Valor unit.	Valor total
Computadora	1	300,00	300,00
Impresora	1	30,00	30,00
Total			330,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rojas, A. 2018

Para el cálculo de las depreciaciones de muebles y enseres se utilizó el Método de Línea Recta y para calcular las depreciaciones de equipos de oficina se aplicó la fórmula del Método de Reducción de Saldos, mismos que se detallan a continuación:

Tabla 42: Cálculo de las depreciaciones de los bienes administrativos de la empresa

Depreciaciones de la planta procesadora												
Detalle	Valor	Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Administrativo												
Muebles y enseres	697,00	10	62,7	62,7	62,7	62,7	62,7	62,7	62,7	62,7	62,7	62,7
Equipos de oficina	330	3	176,8	94,8	50,8	176,8	94,8	50,8	176,8	94,8	50,8	176,8
Sub total			239,6	157,5	113,5	239,6	157,5	113,5	239,6	157,5	113,5	239,6

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rojas, A. 2018

6.4.3. Suministros y materiales

Todos los objetos de oficina, limpieza y seguridad necesarios para el funcionamiento de la empresa

Tabla 43: Suministros y materiales de la empresa

Suministros y materiales			
Denominación	Cantidad	Valor unit	Valor total
Papelería			10,00
Grapadora	1	2,00	2,00
Perforadora	1	1,00	1,00
Folders	5	0,15	0,75
Caja de esferos	1	6,50	6,50
Folder archivador	5	3,00	15,00
Caja de grapas	1	0,50	0,50
Caja de borrador	1	3,00	3,00
Caja de lápices	1	2,50	2,50
Marcador	2	0,75	1,50
Suministros de limpieza			238,10

Equipo de seguridad	174,50
Total	455,35

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rojas, A. 2018

6.4.4. Mantenimiento y reparaciones

Se calcula el mantenimiento que requieren los equipos de oficina y los muebles y enseres necesarios para los procesos de administración.

Tabla 44: *Mantenimiento y reparaciones de los bienes administrativos de la empresa*

Mantenimiento y reparación												
Detalle	Valor	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Administrativo												
Equipos de oficina	165,00	15	165,00	24,75	24,75	24,75	24,75	24,75	24,75	24,75	24,75	24,75
Muebles y enseres	90,00	3	0,00	0	2,70	0	0	2,70	0	0	2,70	0
Sub total			165,00	24,75	27,45	24,75	24,75	27,45	24,75	24,75	27,45	24,75

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rojas, A. 2018

6.4.5. Servicios básicos

Todos los gastos hechos por servicios básicos de la empresa.

Tabla 45: *Pago de Servicios básicos de la empresa*

Servicios básicos		
Detalle	Valor mensual	Valor anual
Energía eléctrica	8,00	96,00
Agua potable	2,00	24,00
Total	10,00	120,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rojas, A. 2018

6.4.6. Gastos administrativos de la empresa

Tabla 46: Costos administrativos de la empresa

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Mano de obra administrativa	2.760,00	2.760,00	2.760,00	2.760,00	5.160,00	5.160,00	5.160,00	5.160,00	5.160,00	5.160,00
Depreciación	239,56	157,48	113,50	239,56	157,48	113,50	239,56	157,48	113,50	239,56
Suministros y materiales	455,35	455,35	455,35	455,35	455,35	455,35	455,35	455,35	455,35	455,35
Mantenimiento y reparación	165,00	24,75	27,45	24,75	24,75	27,45	24,75	24,75	27,45	24,75
Servicios básicos	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Total	3.739,91	3.517,58	3.476,30	3.599,66	5.917,58	5.876,30	5.999,66	5.917,58	5.876,30	5.999,66

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rojas, A. 2018

6.5. COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN DEL YOGURT DE MASHUA

Tabla 47: Costos de Comercialización del yogurt de mashua Tandalla Warmis

Gastos de Comercialización del yogurt de mashua										
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Registro sanitario	2.400,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.400,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Permiso de funcionamiento	104,00	104,00	104,00	104,00	104,00	104,00	104,00	104,00	104,00	104,00
Promoción y distribución	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Publicidad	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Vendedor	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Total	5.924,00	3.524,00	3.524,00	3.524,00	6.404,00	9.304,00	6.904,00	6.904,00	6.904,00	6.904,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rojas, A. 2018

6.6. COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

Tabla 48: Costo Total de Producción y Comercialización de yogurt de mashua Tandalla Warmis

Costos totales		
Detalle	Valor	Total
Costos variables		9.236,71
Mano de obra directa	1.920,00	
Materiales directos	7.316,71	
Costos fijos		3.460,65
Depreciación maquinaria y equipos	1.120,65	
Infraestructura	2.340,00	
Mantenimiento y reparación	0,00	
Gastos administrativos	3.739,91	3.739,91
Gastos de ventas	5.924,00	5.924,00
COSTO TOTAL		22.361,27

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rojas, A. 2018

6.7. PROYECCIÓN DE COSTOS DE LA EMPRESA

Tabla 49: Proyección de Costos de la empresa a diez años

Costos totales										
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Costos variables										
Mano de obra directa	1.920,0	1.920,0	3.840,0	3.840,0	5.760,0	5.760,0	7.680,0	7.680,0	7.680,0	7.680,0
Materiales directos	7.316,7	9.755,6	14.633,4	19.511,2	24.389,0	29.266,8	34.144,7	39.022,5	43.900,3	48.778,1
Sub total	9.236,7	11.675,6	18.473,4	23.351,2	30.149,0	35.026,8	41.824,7	46.702,5	51.580,3	56.458,1

Costos fijos										
Depreciación maquinaria y equipos	3.460,7	2.783,1	2.519,3	2.741,1	2.547,0	3.385,4	3.743,9	2.976,1	2.638,0	3.789,6
Mantenimiento	0,0	400,0	120,0	400,0	0,0	520,0	0,0	600,0	120,0	600,0
Sub total	3.460,7	3.183,1	2.639,3	3.141,1	2.547,0	3.905,4	3.743,9	3.576,1	2.758,0	4.389,6
Gastos administrativo	3.739,9	3.517,6	3.476,3	3.599,7	5.917,6	5.876,3	5.999,7	5.917,6	5.876,3	5.999,7
Gastos de ventas	5.924,0	3.524,0	3.524,0	3.524,0	6.404,0	9.304,0	6.904,0	6.904,0	6.904,0	6.904,0
Costo total de producción	22.361,3	21.900,3	28.113,0	33.616,0	45.017,6	54.112,5	58.472,2	63.100,1	67.118,5	73.751,4

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rojas, A. 2018

6.8. PROYECCIÓN DE INGRESOS DE LA EMPRESA

Tabla 50: Proyección de ingresos de la empresa Tandalla Warmis

Proyección de ingresos										
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Unidades 200 ml	480	640	960	1280	1600	1920	2240	2560	2880	3200
Precio por unidad 200 ml	0,60	0,75	0,85	1,00	1,25	1,35	1,50	1,65	1,75	2,00
Unidades 500 ml	4800	6400	9600	12800	16000	19200	22400	25600	28800	32000
Precio por unidad 500 ml	1,00	1,25	1,35	1,50	1,75	1,85	2,00	2,25	2,50	2,75
Unidades 1 lt	864	1152	1728	2304	2880	3456	4032	4608	5184	5760
Precio por unidad 1 lt	2,00	2,25	2,35	2,50	2,65	2,75	2,85	3,00	3,25	3,50
Unidades 2 lt	1920	2560	3840	5120	6400	7680	8960	10240	11520	12800
Precio por unidad 2 lt	3,00	3,25	3,35	3,50	3,65	3,75	3,85	4,00	4,25	4,50
Ingresos	12576	19392	30700,8	44160	60992	76416	94147,2	116608	142848	172160

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rojas, A. 2018

6.9. BALANCE DE RESULTADOS

Tabla 51: Estado de Resultados de la empresa de producción de yogurt de mashua Tandalla Warmis

Estado de resultados										
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<i>Ingresos</i>										
A. Venta de yogurt	12.576,0	19.392,0	30.700,8	44.160,0	60.992,0	76.416,0	94.147,2	116.608,0	142.848,0	172.160,0
<i>Costo del producto</i>										
B. Costos variables	9.236,7	11.675,6	18.473,4	23.351,2	30.149,0	35.026,8	41.824,7	46.702,5	51.580,3	56.458,1
C. Costos fijos	3.460,7	3.183,1	2.639,3	3.141,1	2.547,0	3.905,4	3.743,9	3.576,1	2.758,0	4.389,6
D. Utilidad bruta (A- B -C)	-121,4	4.533,3	9.588,1	17.667,7	28.296,0	37.483,8	48.578,6	66.329,4	88.509,8	111.312,3
<i>Gastos operacionales</i>										
E. Gastos administrativos	3.739,9	3.517,6	3.476,3	3.599,7	5.917,6	5.876,3	5.999,7	5.917,6	5.876,3	5.999,7
F. Gastos de ventas	5.924,0	3.524,0	3.524,0	3.524,0	6.404,0	9.304,0	6.904,0	6.904,0	6.904,0	6.904,0
G. utilidad operacional (D - E -F)	-3.861,3	1.015,7	6.111,8	14.068,0	22.378,4	31.607,5	42.579,0	60.411,9	82.633,5	105.312,6
H. Utilidad antes de repartición	-3.861,3	1.015,7	6.111,8	14.068,0	22.378,4	31.607,5	42.579,0	60.411,9	82.633,5	105.312,6
I. 15% trabajadores	-579,2	152,4	916,8	2.110,2	3.356,8	4.741,1	6.386,8	9.061,8	12.395,0	15.796,9
Utilidad tributaria (H - I)	-3.282,1	863,4	5.195,0	11.957,8	19.021,6	26.866,4	36.192,1	51.350,1	70.238,4	89.515,7
25% Impuesto a la renta	-820,5	215,8	1.298,7	2.989,5	4.755,4	6.716,6	9.048,0	12.837,5	17.559,6	22.378,9
Utilidad neta	-2.461,6	647,5	3.896,2	8.968,4	14.266,2	20.149,8	27.144,1	38.512,6	52.678,8	67.136,8

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rojas, A. 2018

6.10. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE LA EMPRESA

El análisis de factibilidad permite conocer que tan rentable resulta la producción de yogurt de mashua Tandalla Warmis y si se obtendrá ganancias para la Asociación Mushuk Kawsay

Para lograr el propósito se considera los siguientes métodos de evaluación:

6.10.1. Valor Actual Neto

Para el cálculo del VAN se tomó en cuenta una tasa de descuento del 10%

Tabla 52: Valor Actual Neto para la empresa de producción de yogurt de mashua

Años	Flujo neto	$(1 + i)^n$	Flujo neto actualizado
0	-69995,71	1,00	-69995,71
1	-9785,27	1,10	-8895,70
2	-2508,26	1,21	-2072,94
3	2587,76	1,33	1944,22
4	10544,02	1,46	7201,71
5	15974,37	1,61	9918,83
6	22303,48	1,77	12589,73
7	35674,95	1,95	18306,89
8	53507,86	2,14	24961,81
9	75729,46	2,36	32116,69
10	98408,63	2,59	37940,79
VAN			64.016,31

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rojas, A. 2018

Interpretación:

El VAN que se percibirá con la empresa de yogurt de mashua, según los cálculos realizados es de \$ 64.016,31 USD.

El valor del VAN es positivo, por la cual se concluye que la empresa es rentable

6.10.2. Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es una herramienta que mide la eficiencia de la inversión que se realiza en la empresa.

Tabla 53: Cálculo de la TIR de la empresa

Años	Flujo neto	$(1 + i)^n$	Flujo neto actualizado
0	-69995,71	1,00	-69995,71

1	-9785,27	1,19	-8246,09
2	-2508,26	1,41	-1781,24
3	2587,76	1,67	1548,63
4	10544,02	1,98	5317,49
5	15974,37	2,35	6788,89
6	22303,48	2,79	7987,72
7	35674,95	3,31	10766,85
8	53507,86	3,93	13608,73
9	75729,46	4,67	16230,80
10	98408,63	5,54	17773,92
VAN			0,00
TIR			19%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rojas, A. 2018

Interpretación:

La TIR que iguala los flujos netos a cero, es 19%, misma que es mayor a la tasa de descuento prevista que es de 10%, por lo que se concluye que el emprendimiento de producción y comercialización del yogurt de mashua es viable financieramente hablando

6.10.3. Relación Beneficio / Costo

Tabla 54: Relación Beneficio/Costo de la empresa

Años	Ingresos actualizados	Egresos actualizados
0		69995,712
1	11432,73	20328,43066
2	16026,45	18099,38945
3	23065,97	21121,74272
4	30161,87	22960,16817
5	37871,23	27952,40695
6	43134,84	30545,10672
7	48312,40	30005,50895
8	54398,49	29436,67894
9	60581,50	28464,81115
10	66375,13	28434,34619

Sumatoria	391360,61	327344,30
Relación B/C		1,20

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rojas, A. 2018

Interpretación:

La relación Beneficio/Costo del emprendimiento de producción y comercialización de yogurt de mashua es de \$1,20 USD, esto significa que por cada dólar invertido en el proyecto se obtendrá una ganancia de 0,20 ctvs., adicionales.

6.10.4. Punto de Equilibrio

Tabla 55: Punto de equilibrio de la empresa

Puntos de equilibrio	
Rubro	
Costos fijos totales	13124,56
Costos variables	9236,71
Unidades a producir	7200,00
Precio de mercado	2,00
Qe = punto de equilibrio para las unidades a producir	18301,68

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rojas, A. 2018

Interpretación:

El punto de equilibrio de la empresa en unidades a producir es de 18.302 litros, es decir la Asociación Mushuk Kawsay debe producir esta cantidad de litros de yogurt de mashua para que la utilidad sea igual a 0, no gane ni pierda.

Según el plan de producción a partir del año 4, se superará el punto de equilibrio con la producción y comercialización de 19.200 litros de yogurt.

7. CONCLUSIONES

En base a la investigación realizada para el diseño del Plan de Negocios de la Producción y Comercialización de yogurt de mashua de la Asociación de mujeres Mushuk Kawsay se puede concluir lo siguiente:

- El emprendimiento de producción y comercialización de yogurt de mashua Tandalla Warmis cuenta con todos los permisos, registro sanitario, normas de calidad y buenas prácticas de manufactureo que le dan una alta ventaja competitiva, actualmente esta empresa tiene como principal objetivo el posicionamiento del producto en el mercado con la finalidad de incrementar sus ventas y lograr que la empresa sea rentable, para ello deben implementar todas las estrategias planteadas dentro del plan de mercado y plan de producción que logren que el proyecto sea factible y cumpla con las metas propuestas por los miembros de la Asociación Mushuk Kawsay
- El yogurt de mashua cuenta con un amplio segmento de mercado, que según una investigación, está enfocado a hombres y mujeres de entre 20 a 59 años, de clase media ubicados en la ciudad de Riobamba y sus alrededores, que prefieren consumir productos alimenticios de alto valor nutricional, naturales y tradicionales, por lo que la potencial demanda del yogurt es considerada alta, teniendo en cuenta que no existe competencia directa en el país ,además de sus múltiples beneficios medicinales y nutricionales y su exquisito sabor que lo vuelven único.
- Dentro del plan de marketing para el yogurt de mashua, se plantean algunas estrategias para el posicionamiento de la marca en el mercado, como publicitar en los principales medios de difusión actuales como redes sociales con la actualización continua de la fan page de Facebook, la elaboración de videos publicitarios que puedan ser compartidos en Youtube, Whatsapp e Instagram, la creación de una página web de la empresa, además de vallas publicitarias, afiches y volantes que publiciten el yogurt. Como estrategias de promoción se propone la degustación del producto en los principales canales de comercialización y otras series de promociones como 2x1, tapas premiadas y.

regalos gratis por la compra del producto, que atraigan a los potenciales consumidores e incrementen la demanda del producto, posicionándolo a corto plazo en el mercado Riobambeño y a largo plazo a nivel nacional mediante el cumplimiento de los requisitos mínimos para la distribución en grandes supermercados

- Dentro del plan de producción se plantea el incremento de la producción de yogurt de mashua, hasta alcanzar una producción a largo plazo de 1000 litros semanales, para ello se espera tener la infraestructura, maquinaria y equipos necesarios para alcanzar la meta propuesta, además de contar con un personal garantizado, capacitado y comprometido con la empresa.
- La base para la implementación de un proyecto es sin duda alguna el personal y la adecuada organización de la empresa, por lo que los objetivos propuestos en la estructura organizacional, el manual de funciones, descripción de puestos y organigrama estructural ayudarán a potencializar la empresa, además que el Reglamento Interno propuesto y aprobado por las socias facilitará el cumplimiento de las labores de los miembros de la Asociación y el adecuado manejo de la misma.
- Al realizar los costos de producción y el análisis financiero del proyecto, se notó que la baja producción y la falta de fijación de precios, provocaban pérdidas para la empresa, volviéndola una idea inviable al no generar rentabilidad, por lo que en base al estudio de mercado y costos de producción se fijaron una política de precios a las diferentes presentaciones de yogurt de mashua y se planteó como estrategia para que la empresa aumente sus ganancias, el incremento en la producción semanal de yogurt, en el primer año deberá producir 150 litros semanales y a largo plazo llegar a producir 1000 litros semanales, solo así el emprendimiento será rentable
- Con el incremento de la producción según el análisis de factibilidad realizado se concluyó según los indicadores VAN, TIR y Relación B/C, que el emprendimiento de producción de yogurt de mashua Tandalla Warmis es viable. Los resultados que arrojó el cálculo de los mismos fueron positivos, el VAN

obtuvo un valor de \$ 64.016,31 USD., la TIR un porcentaje del 19% y la Relación B/C fue de \$1,20 USD.

Además de calcular que la empresa debe producir 18.302 unidades para alcanzar su punto de equilibrio, que según las proyecciones superará esa producción a partir del cuarto año.

8. RECOMENDACIONES

Concluido el diseño del Plan de Negocios de la producción y comercialización de yogurt de mashua Tandalla Warmis, se plantea las siguientes recomendaciones:

- Buscar posicionar el yogurt de mashua en el mercado a nivel nacional como cumplimiento de los objetivos a largo plazo que tiene la empresa, garantizando su sostenibilidad en el tiempo, ya que en base a la investigación realizada el producto tendría acogida en los grandes supermercados al estar dentro de las líneas comerciales de los mismos. Por lo que estarían interesados en el producto siempre y cuando se cumpla con los requisitos mínimos que solicitan y luego de un periodo de negociación que convenga a ambas partes.
- Se debe poner en marcha todas las estrategias de promoción y publicidad planteadas dentro del plan de Negocios con el objetivo de posicionar la marca en el mercado Riobambeño y atraer a los potenciales clientes del segmento de mercado definido.
- Aplicar el plan organizacional de la empresa, involucrando y comprometiendo a las socias en el cumplimiento de los instrumentos organizacionales como un apoyo para la organización y el correcto funcionamiento de la empresa
- Según los indicadores financieros calculados durante la investigación, se debe incrementar la producción semanal a 1000 litros para que la idea sea viable y se pueda obtener los resultados esperados, logrando que la empresa genere rentabilidad para la Asociación de mujeres Mushuk Kawsay
- Como alternativa, para innovar el producto, se puede probar nuevas recetas de yogurt con variedades de mashua diferentes que aporten más nutrientes y beneficios medicinales.

9. RESUMEN

La presente investigación propone: diseñar el plan de negocios para la producción de yogurt de mashua, Asociación de Mujeres Mushuk Kawsay, parroquia San Juan, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo; del cual se desconoce su rentabilidad y busca posicionarse en el mercado. En base a una investigación de mercado realizada por la corporación ECOPAR, se validó la información en cuanto a preferencias del consumidor, competencia y análisis de nuevos canales de comercialización y se plantearon varias estrategias de Marketing relacionadas con la publicidad, promoción, distribución y fijación de precios, que ayuden al posicionamiento del producto en el mercado riobambeño y a largo plazo se comercialice en los grandes supermercados a nivel nacional. Dentro del plan de producción se plantea la optimización de la capacidad instalada mediante el incremento anual de la producción de yogurt de mashua para alcanzar en el primer año 150 litros de producción semanal y a largo plazo llegar a producir 1000 litros de yogurt semanalmente, mismo que se deberá cumplir para que la empresa sea rentable, además de ello se describe todos los procesos para la producción de yogurt, la maquinaria y equipos, materia prima, proveedores y mano de obra requerido para alcanzar con los objetivos planteados. Se fortaleció a la organización mediante la creación del reglamento interno, se planteó la estructura organizacional, organigrama estructural, manual de funciones y descripción de puestos de la empresa dentro del plan organizacional. Finalmente se establecieron costos de producción de la empresa y se realizó el análisis de rentabilidad donde la VAN obtuvo un valor de \$ 64.016,31 USD., TIR un porcentaje del 19% y la Relación B/C fue de \$1,20 USD. Se concluye que la empresa será rentable siempre y cuando se cumpla con la cantidad de producción planteada.

Palabras clave: PLAN DE NEGOCIOS - PRODUCCIÓN DE YOGURT DE MASHUA – ESTRATEGIAS DE MARKETING.

Por: Ana Cristina Rojas



10. SUMMARY

The present investigation proposes to design a business plan for the production of yoghurt from Mashua, Mujeres Association Mushuk Kawsay, San Juan town, canton Riobamba, Chimborazo province, whose profitability is unknown and seeks to position itself in the market. Based on market research conducted by ECOPAR Corporation, the information regarding consumer preferences, competition and analysis of new marketing channels was used and several marketing strategies related to advertising, promotion, distribution and fixing of prices that help the positioning of the product in the Riobambeño market and in the long term be commercialized in large supermarkets nationwide. Within the production plan, the optimization of the installed capacity is proposed through the annual increase the production of mashua yoghurt to reach in the first year 150 liters of weekly production and in the long term to produce 1000 liters of yogurt weekly, which should be to make the company profitable, we also describe all the processes for the production of yogurt, machinery and equipment, raw materials, suppliers and labor to achieve the objectives. The organization was strengthened through the creation of internal regulations, the organizational structure; structural organization chart, functions manual and job description of the company were outlined within the organizational plan. Finally, the company's production costs were established and the profitability analysis was performed where VAN obtained a value of \$ 64,016.31 USD, TIR a percentage of 19% and the B / C ratio was \$ 1,20USD. It is concluded that the company will be profitable as long as it complies with the amount of production proposed.

Keywords: BUSINESS PLAN - MASHUA YOGURT PRODUCTION - MARKETING STRATEGIES.



11. BIBLIOGRAFÍA

1. Bustos, J. (abril, 28, 2014). *Industria lechera busca generar mayor valor agregado*. Diario el Telégrafo. Consultado el 20 de agosto de 2018. Obtenido de: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/laindustrialecherabusca-generar-mayor-valor-agregado>
2. Chamba, L. (2018). *Manual de productividad y aplicación de buenas prácticas de manufactureo*. Riobamba: UNACH.
3. Centro de la Industria Láctea del Ecuador. (2018). *La sierra ecuatoriana: cuna de la leche*. Consultado el 20 de agosto de 2018. Obtenido de Mas Leche: <http://masleche.ec/la-sierra-ecuatoriana-cuna-de-la-leche/>
4. Centro de la Industria Láctea del Ecuador. (2015). *Historia de la lechería ecuatoriana*. Consultado el 20 de agosto de 2018. Obtenido de: <http://www.cilecuador.org/descargas/LA%20LECHE%20DEL%20ECUADOR.pdf>
5. Cordero, M. (2018). *Estudio de mercado y plan de posicionamiento del yogur de mashwa elaborado por la asociación de mujeres Mushuk Kawsay*. ECOPAR. Riobamba: ECOPAR.
6. Del Pino, A. (2013). *Gestión de información de proyecto*. Consultado el 23 de agosto de 2018. Obtenido de: <http://composi.info/gestion-de-informacion-de-proyecto-andrea-del-pino-jaramillo.html>
7. Espín, C. (2013). *Aporte al rescate de la mashua aplicando técnicas de cocina de vanguardia*. (Tesis de grado). Consultado el 20 de enero de 2018. Obtenido de: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1614/1/tgas76.pdf>
8. Euromonitor Internacional. (2014). *Estilos de vida del consumidor en Ecuador*. Consultado el 22 de agosto de 2018. Obtenido de: <https://www.euromonitor.com/consumer-lifestyles-in-ecuador/report>

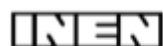
9. Fundación Konrad Adenauer Stiftung. (2015). *La fuerza de la innovación y el emprendimiento*. (D. Gregosz, Ed.) Chile: Gráfica Funny
10. Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial rural de San Juan. (2015). *Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la parroquia San Juan*. Consultado el 22 de abril de 2018. Obtenido de: http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/066082350001_ACTUALIZACIÒN%20PDYOT%20SAN%20JUAN%2020152019_30-10-2015_22-28-53.pdf
11. Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2014). *Negocios sin fronteras*. Consultado el 30 de julio de 2018. Obtenido de: <https://www.proecuador.gob.ec>
12. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2010). *Desarrollo de los agronegocios y la agroindustria rural en América Latina y el Caribe*. Consultado el 14 de enero de 2018. Obtenido de: repiica.iica.int/docs/b1708e/B1708e.pdf
13. Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2016). *Encuesta de superficie y producción agropecuaria continua*. Consultado el 20 de agosto de 2018. Obtenido de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac2016/Presentacion%20ESPAC%202016.pdf
14. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2013). *Agroindustrias para el desarrollo*. (D. B. Carlos A. da Silva, Ed., & P. Valdivieso, Trad.) Roma.
15. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2012). *Producción orgánica de cultivos andinos*. Consultado el 14 de enero de 2018. Obtenido de:

http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/mountain_partnership/docs/1_produccion_organica_de_cultivos_andinos.pdf

16. Tierra, J. (2012). *Evaluación económica y financiera de las microempresas alimentarias del proyecto Prodeterra ejecutado por CESA en el cantón Alausí, provincia de Chimborazo*. (Tesis de grado). Consultado el 14 de enero de 2018. Obtenido de: http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/400/1/UNACH-EC-IAGRO_2012-0001.pdf
17. Valera, J. (2008). *Mashua (Tropaeolum tuberosum)*. Consultado el 14 de enero de 2018. Obtenido de: http://www.jorgevaleranaturaleza.com/plantas_medicinales_curativas/m/ usos_propiedades.php?naturales=mashua-anu-isano
18. Vargas, S. (2015). *Propuesta de plan de marketing y su financiamiento para aumentar la demanda en la ciudad de Quito de los productos de la empresa Inprolac S.A.* (Tesis de grado). Consultado el 2 de septiembre de 2018. Obtenido de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/8584/1/T-UC-0003-AE036-2015.pdf>
19. Vega, P. (2004). *El plan de negocio: una herramienta indispensable*. Consultado el 19 de abril de 2018. Obtenido de: http://www.emprendedorxxi.coop/Pdf/plan_empresa1.pdf
20. Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. (M. C. Perú, Editor) Consultado el 14 de enero de 2018. Obtenido de: http://web.uazuay.edu.ec/servicios/facultades/detalle_archivo.php?coda=51170.

12. ANEXOS

ANEXO 1: Requisitos para el yogurt según las normas INEN



INSTITUTO ECUATORIANO DE NORMALIZACIÓN

Quito - Ecuador

NORMA TÉCNICA ECUATORIANA

NTE INEN 2395:2011
Segunda revisión

LECHES FERMENTADAS. REQUISITOS.

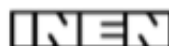
Primera Edición

FERMENTE MILKS. REQUIREMENTS.

First Edition

DESCRIPTORES: Tecnología de los alimentos, leche y productos lácteos procesados, leches fermentadas, requisitos.
AL 03.01-442
CDU: 637.146
CIU: 3112
ICS: 67.100.01

CDU: 637.146
ICS: 67.100.01



CIU: 3112
AL 03.01-442

Norma Técnica Ecuatoriana Voluntaria	LECHES FERMENTADAS. REQUISITOS	NTE INEN 2395:2011 Segunda revisión 2011-07
<p style="text-align: center;">1. OBJETO</p> <p>1.1 Esta norma establece los requisitos que deben cumplir las leches fermentadas, destinadas al consumo directo.</p> <p style="text-align: center;">2. ALCANCE</p> <p>2.1 Esta norma se aplica a las leches fermentadas naturales: yogur, kéfir, kumis, leche cultivada o acidificada; leches fermentadas con ingredientes y leches fermentadas tratadas térmicamente.</p> <p>2.2 No se aplican a las bebidas de leches fermentadas</p> <p style="text-align: center;">3. DEFINICIONES</p> <p>3.1 Para efectos de esta norma se adoptan las siguientes definiciones:</p> <p>3.1.1 <i>Leche Fermentada natural.</i> Es el producto lácteo obtenido por medio de la fermentación de la leche, elaborado a partir de la leche por medio de la acción de microorganismos adecuados y teniendo como resultado la reducción del pH con o sin coagulación (precipitación isoeléctrica). Estos cultivos de microorganismos serán viables, activos y abundantes en el producto hasta la fecha de vencimiento. Si el producto es tratado térmicamente luego de la fermentación, no se aplica el requisito de microorganismos viables. Comprende todos los productos naturales, incluida la leche fermentada líquida, la leche acidificada y la leche cultivada y al yogur natural, sin aromas ni colorantes.</p> <p>3.1.2 <i>Producto natural.</i> Es el producto que no está aromatizado, no contiene frutas, hortalizas u otros ingredientes que no sean lácteos, ni está mezclado con otros ingredientes que no sean lácteos.</p> <p>3.1.3 <i>Yogur.</i> Es el producto coagulado obtenido por fermentación láctica de la leche o mezcla de esta con derivados lácteos, mediante la acción de bacterias lácticas <i>Lactobacillus delbrueckii</i> subsp. <i>bulgaricus</i> y <i>Streptococcus salivaris</i> subsp. <i>thermophilus</i>, pudiendo estar acompañadas de otras bacterias benéficas que por su actividad le confieren las características al producto terminado; estas bacterias deben ser viables y activas desde su inicio y durante toda la vida útil del producto. Puede ser adicionado o no de los ingredientes y aditivos indicados en esta norma.</p> <p>3.1.4 <i>Kéfir.</i> Es una leche fermentada con cultivos ácido lácticos elaborados con granos de kéfir, <i>Lactobacillus kéfir</i>, especies de géneros <i>Leuconostoc</i>, <i>Lactococcus</i> y <i>Acetobacter</i> con producción de ácido láctico, etanol y dióxido de carbono. Los granos de kéfir están constituidos por levaduras fermentadoras de lactosa (<i>Kluyveromyces marxianus</i>) y levaduras no fermentadoras de lactosa (<i>Saccharomyces omnisporus</i>, <i>Saccharomyces cerevisiae</i> y <i>Saccharomyces exiguus</i>), <i>Lactobacillus casei</i>, <i>Bifidobacterium sp</i> y <i>Streptococcus salivarius</i> subs. <i>Thermophilus</i>, por cuales deben ser viables y activos durante la vida útil del producto.</p> <p>3.1.5 <i>Kumis.</i> Es una leche fermentada con <i>Lactococcus Lactis</i> subsp <i>cremoris</i> y <i>Lactococcus Lactis</i> subsp <i>lactis</i>, los cuales deben ser viables y activos en el producto hasta el final de su vida útil, con producción de alcohol y ácido láctico.</p> <p>3.1.6 <i>Leche cultivada, o acidificada.</i> Es una leche fermentada por la acción de <i>Lactobacillus acidophilus</i> (leche acidificada) o <i>Bifidobacterium sp.</i>, u otros cultivos lácticos inoocuos apropiados, los cuales deben ser viables y activos durante la vida útil del producto.</p> <p>3.1.7 <i>Leche fermentada tratada térmicamente.</i> Es el producto definido en el numeral 3.1.1 y 3.1.9, que ha sido sometido a tratamiento térmico, después de la fermentación. Los cultivos de microorganismos no serán viables ni activos en el producto final.</p> <p style="text-align: right;">(Continúa)</p> <p>DESCRIPTORES: Tecnología de los alimentos, leche y productos lácteos procesados, leches fermentadas, requisitos</p>		

Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN - Casilla 17-01-3999 - Baquerizo Moreno EB-29 y Almagro - Quito-Ecuador - Prohibida la reproducción

3.1.8 Leche fermentada con ingredientes. Son productos lácteos compuestos, que contienen un máximo del 30 % (m/m) de ingredientes no lácteos (tales como edulcorantes, frutas y verduras así como jugos, purés, pastas, preparados y conservantes derivados de los mismos, cereales, miel, chocolate, frutos secos, café, especias y otros alimentos aromatizantes naturales e inocuos) y/o sabores. Los ingredientes no lácteos pueden ser añadidos antes o luego de la fermentación.

3.1.9 Leche fermentada concentrada. Es una leche fermentada cuya proteína ha sido aumentada antes o luego de la fermentación a un mínimo del 5,6%. Las leches fermentadas concentradas incluyen productos tradicionales tales como Stragisto (yogur colado), Labneh, Ymer e Ylette.

3.1.10 Leche fermentada adicionada con microorganismos probióticos. Es el producto definido en el numeral 3.1.1 al cual se le han adicionado bacteria vivas benéficas, que al ser ingeridas favorecen la microflora intestinal.

3.1.11 Microorganismo probiótico. Microorganismo vivo, que suministrado en la dieta e ingerido en cantidad suficiente ejerce un efecto benéfico sobre la salud, más allá de los efectos nutricionales.

4. CLASIFICACIÓN

4.1 De acuerdo a sus características las leches fermentadas, se clasifican de la siguiente manera:

4.1.1 Según el contenido de grasa en:

- a) Entera.
- b) Semidescremada (parcialmente descremada).
- c) Descremada.

4.1.2 De acuerdo a los ingredientes en:

- a) Natural,
- b) Con ingredientes,

4.1.3 De acuerdo al proceso de elaboración en:

- a) Batido,
- b) Coagulado o aflanado,
- c) Tratado térmicamente
- d) Concentrado,
- e) Deslactosado.

4.1.4 De acuerdo al contenido de etanol, el Kéfir se clasifica en:

- a) suave
- b) fuerte

5. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

5.1 La leche que se utilice para la elaboración de leches fermentadas debe cumplir con la NTE INEN 09, y posteriormente ser pasteurizada (ver NTE INEN 10) o esterilizada (ver NTE INEN 701) y debe manipularse en condiciones sanitarias según el Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura del Ministerio de Salud Pública.

(Continúa)

5.2 Se permite el uso de otras leches diferentes a las de vaca, siempre que en la etiqueta se declare de que mamífero procede.

5.3 Las leches fermentadas, deben presentar aspecto homogéneo, el sabor y olor deben ser característicos del producto fresco, sin materias extrañas, de color blanco cremoso u otro propio, resultante del color de la fruta o colorante natural añadido, de consistencia pastosa; textura lisa y uniforme.

5.4 A las leches fermentadas pueden agregarse, durante el proceso de fabricación, crema previamente pasteurizada, leche en polvo, leche evaporada, grasa láctea anhidra y proteínas lácteas.

5.5 Los residuos de medicamentos veterinarios y sus metabolitos no deben superar los límites establecidos por el Codex Alimentario CAC/LMR 2 en su última edición.

5.6 Los residuos de plaguicidas, pesticidas y sus metabolitos, no deben superar los límites establecidos por el Codex Alimentario CAC/LMR 1 en su última edición.

5.7 Se permite el uso de vitaminas, minerales y otros nutrientes específicos, de acuerdo con lo establecido en la NTE INEN 1334-2.

6. REQUISITOS

6.1 Requisitos específicos

6.1.1 A las leches fermentadas podrán añadirse: azúcares o edulcorantes permitidos, frutas frescas enteras o en trozos, pulpa de frutas, frutas secas y otros preparados a base de frutas. El contenido de fruta adicionada no debe ser inferior al 5 % (m/m) en el producto final.

6.1.2 Se permite la adición de otros ingredientes como: hortalizas, miel, chocolate, cacao, coco, café, cereales, especias y otros ingredientes naturales. Cuando se utiliza café el contenido máximo de cafeína será de 200 mg/kg, en el producto final. El peso total de las sustancias no lácteas agregadas a las leches fermentadas no será superior al 30% del peso total del producto.

6.1.3 La leche fermentada con frutas u hortalizas, al realizar el análisis histológico deben presentar las características propias de la fruta u hortaliza adicionada.

6.1.4 Las leches fermentadas, ensayadas de acuerdo con las normas ecuatorianas correspondientes deben cumplir con lo establecido en la tabla 1.

TABLA 1. Especificaciones de las leches fermentadas

REQUISITOS	ENTERA		SEMIDESCREMADA		DESCREMADA		METODO DE ENSAYO
	Min %	Max %	Min %	Max %	Min %	Max %	
Contenido de grasa	2,5	---	1,0	<2,5	---	<1,0	NTE INEN 12
Proteína, % m/m							
En yogur, kéfir, kumis, leche cultivada	2,7	--	2,7	--	2,7	--	NTE INEN 16
Alcohol etílico, % m/v							
En kéfir suave	0,5	1,5	0,5	1,5	0,5	1,5	NTE INEN 379
En kéfir fuerte	--	3,0	--	3,0	--	3,0	
Kumis	0,5	---	0,5	---	0,5	---	
Presencia de adulterantes ¹⁾	Negativo		Negativo		Negativo		NTE INEN 1500
Grasa Vegetal	Negativo		Negativo		Negativo		NTE INEN 1500
Suero de Leche	Negativo		Negativo		Negativo		NTE INEN 2401

¹⁾ Expresado como ácido láctico

1) Adulterantes: Harina y almidones (excepto los almidones modificados) soluciones salinas, suero de leche, grasas vegetales.

6.1.5 Las leches fermentadas deben cumplir con los requisitos del contenido mínimo del cultivo del microorganismo específico (*Lactobacillus delbruekii* subsp. *bulgaricus* y *Streptococcus salivaris* subsp. *thermophilus*; *Lactobacillus acidophilus*, según sea el caso), y de bacterias prebióticas, hasta la fecha de vencimiento, de acuerdo con lo indicado en la tabla 2.

TABLA 2. Cantidad de microorganismos específicos en leche fermentada sin tratamiento térmico posterior a la fermentación

PRODUCTO	Yogur, kumis, kéfir, leche cultivada, leches fermentadas con ingredientes y leche fermentada concentrada Mínimo	kéfir y kumis Mínimo
Suma de microorganismos que comprenden el cultivo definido para cada producto	10 ⁷ UFC/g	
Bacterias probióticas	10 ⁸ UFC/g	
Levaduras		10 ⁴ UFC/g

6.1.6 Requisitos microbiológicos

6.1.6.1 Al análisis microbiológico correspondiente las leches fermentadas deben dar ausencia de microorganismos patógenos, de sus metabolitos y toxinas.

6.1.6.2 Las leches fermentadas, ensayadas de acuerdo con las normas ecuatorianas correspondientes deben cumplir con los requisitos microbiológicos establecidos en la tabla 3.

TABLA 3. Requisitos microbiológicos en leche fermentada sin tratamiento térmico posterior a la fermentación

Requisito	n	m	M	c	Método de ensayo
Coliformes totales, UFC/g	5	10	100	2	NTE INEN 1529-7
Recuento de <i>E. coli</i> , UFC/g	5	<1	-	0	NTE INEN 1529-8
Recuento de mohos y levaduras, UFC/g	5	200	500	2	NTE INEN 1529-10

En donde:

n = Número de muestras a examinar.

m = Índice máximo permisible para identificar nivel de buena calidad.

M = Índice máximo permisible para identificar nivel aceptable de calidad.

c = Número de muestras permisibles con resultados entre m y M.

6.1.6.3 Cuando se analicen muestras individuales se tomaran como valores máximos los expresados en la columna m.

6.1.6.4 Las leches fermentadas tratadas térmicamente y envasadas asépticamente deben demostrar esterilidad comercial de acuerdo a NTE INEN 2335

6.1.7 Aditivos. Se permite el uso de los aditivos establecidos en la NTE INEN 2074 para estos productos

6.1.8 Contaminantes. El límite máximo de contaminantes no deben superar los límites establecidos por el Codex Stan 193-1995

6.2 Requisitos complementarios

6.2.1 Las leches fermentadas, siempre que no se hayan sometido al proceso de esterilización, deben mantenerse en refrigeración durante toda su vida útil.

(Continúa)

6.2.2 Las unidades de comercialización de este producto debe cumplir con lo dispuesto en la Ley 2007-76 del Sistema Ecuatoriano de la Calidad.

7. INSPECCIÓN

7.1 Muestreo. El muestreo debe realizarse de acuerdo con lo establecido en la NTE INEN 04.

7.2 Aceptación o rechazo. Se acepta el lote si cumple con los requisitos establecidos en esta norma; caso contrario se rechaza.

8. ENVASADO Y EMBALADO

8.1 Las leches fermentadas deben expendirse en envases asépticos, y herméticamente cerrados, que aseguren la adecuada conservación y calidad del producto.

8.2 Las leches fermentadas deben acondicionarse en envases cuyo material, en contacto con el producto, sea resistente a su acción y no altere las características organolépticas del mismo.

8.3 El embalaje debe hacerse en condiciones que mantenga las características del producto y aseguren su inocuidad durante el almacenamiento, transporte y expendio.

9. ROTULADO

9.1 El Rotulado debe cumplir con los requisitos establecidos en el RTE INEN 022

(Continúa)

ANEXO 2: Reglamento de Régimen Interno de la Asociación de mujeres Mushuk Kawsay

**ASOCIACIÓN DE MUJERES INDÍGENAS MUSHUK KAWSAY CALERITA
SANTA ROSA**

REGLAMENTO DE RÉGIMEN INTERNO

CAPÍTULO I

DE LA ASOCIACIÓN EN GENERAL

ART. 1. La Asociación de Mujeres Indígenas Mushuk Kawsay, constituida como una entidad de Derecho Privado, regulada por las disposiciones del título XXX Libro Primero del Código Civil vigente, se regirá por los Estatutos de la Asociación, por el presente Reglamento de Régimen Interno y por todas aquellas normas que establezca la reglamentación que le sea de aplicación según las leyes.

ART 2. El presente Reglamento es una norma básica para el desarrollo de los Estatutos de la Asociación y en ningún caso podrá ir contra los fines que constan en los Estatutos.

ART. 3. El domicilio social se encuentra en el barrio Chaupi Zambrano de la Comunidad Calerita Santa Rosa, Parroquia San Juan, Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo.

CAPÍTULO II

DE LAS SOCIAS

ART. 4. Son miembros de la Asociación de Mujeres Indígenas Mushuk Kawsay Calerita Santa Rosa, todas las mujeres que suscribiera el Acta Constitutiva y las que posteriormente soliciten por escrito y fueran aceptadas por el directorio.

ART. 5. La solicitud de ingreso deberá ser tratada en reunión de Asamblea General donde se verificará la solicitud, aceptando o negando la petición.

ART. 6. Una vez aceptada la nueva socia, la secretaria la anotará en el libro de registro de socias de la Asociación.

ART. 7. El directorio presentará anualmente un informe a la Asamblea General sobre la entrada y salida de socias

CAPÍTULO III

DE LOS ASPECTOS ECONÓMICOS

ART 8. Desde su ingreso, las socias están obligadas a colaborar con las actividades que generen ingresos económicos a la Asociación.

ART 9. Para la obtención de ingresos que favorezcan el correcto desarrollo de la Asociación se realizarán diferentes actividades en las que las socias obligatoriamente deberán colaborar, tales como:

- Actividad agrícola en el terreno de la Asociación ubicado en el sector de Calerita Santa Rosa
- Crianza de especies menores
- Elaboración y comercialización de yogurt de mashua
- Elaboración y comercialización de artesanías

Y cualquier otra actividad lícita que permita la generación de ingresos para la Asociación y el beneficio de sus socias

ART 10. Se realizará una rifa cada 7 días durante las mingas, el premio saldrá del fondo recogido de la rifa anterior, el costo del boleto será de \$0,50 ctvs., y podrá ser cambiado por el directorio y la tesorera será quien cobre el costo del boleto.

CAPÍTULO IV

DE LOS DERECHOS Y DEBERES DE LAS SOCIAS

ART 11. Son derechos de las socias:

- a. Participar con voz y voto en las decisiones de la Asamblea General
- b. Elegir y ser elegido en los cargos de dirección de la Asociación.
- c. Tener acceso a todos los servicios y beneficios que la Asociación pudiera dar a sus socias
- d. Participar activamente en la planificación, organización, y control de planes y programas de trabajo trazados por el directorio.
- e. Revisar las actas, libros contables, documentos y en general todos los archivos de la Asociación.
- f. Vigilar y controlar las acciones de sus miembros directivos.
- g. Los demás señalados en la Ley y estatuto.

ART 12. Deberes de las socias:

- a. Asistir a las sesiones de Asamblea General, a las sesiones de trabajo y a todos los actos programados por la Asociación de Mujeres Indígenas Mushuk Kawsay, Calerita Santa Rosa
- b. Cumplir y aceptar las decisiones tomadas en Asamblea General o por el directorio
- c. Contribuir en forma económica, material y moral para el mejoramiento de la Asociación
- d. Guardar el respeto y consideración que merecen las dirigentes y sus socias
- e. Los demás que determine legalmente el Directorio, la Asamblea, los estatutos y el reglamento

CAPÍTULO V

DE LA PÉRDIDA DE LA CALIDAD DE SOCIA

ART. 13. La calidad de socia se pierde:

- a. Por renuncia voluntaria, ya sea por escrito o verbal de la interesada y que fuera aceptada por la Asamblea
- b. Por expulsión
- c. Por fallecimiento

ART. 14. Son causas de expulsión de las socias:

- a. Atentar contra la vida institucional de las Asociación.
- b. Por incumplimiento reiterado del estatuto siempre que anteriormente haya sido llamado la atención por tres veces consecutivas
- c. Inasistencia a 5 reuniones seguidas, sin justificación alguna, en tal caso se emitirá una citación, con oportunidad de justificar las inasistencias en un plazo de 15 días, caso contrario será tomado como aceptación de la pérdida de calidad de socia.

CAPÍTULO VI

DE LAS ACTIVIDADES DE LA ASOCIACIÓN

ART. 15. La Asociación desarrollará las actividades necesarias para cumplir sus objetivos, de conformidad con los Estatutos y con el presente Reglamento. Todas las socias pueden participar en todas las actividades organizadas por la Asociación.

Asimismo, cualquier socia puede proponer actividades al directorio, que decidirá por mayoría su realización, salvo que esta sea aprobada en Asamblea General.

ART. 16. Todas las socias deberán participar de las siguientes actividades:

- a. Labores agrícolas, que se llevarán a cabo en el predio de la Asociación ubicado en Calerita Santa Rosa, una vez al mes, y en caso de que el directorio crea conveniente
- b. Reunión social y de trabajo, en el local de la Asociación, ubicado en el barrio Chaupi Zambrano, todos los días jueves con horario de 10 am a 3 pm.

En ambos casos podrán enviar un delegado en caso de la socia no pueda asistir para que cumpla con estas actividades a nombre de la misma.

- c. Informe trimestral de cuentas y proyectos realizados durante este tiempo, se llevará a cabo en el local de la Asociación el primer jueves de cada 3 meses, y en este caso será obligatorio la presencia de las socias.

CAPÍTULO VII

DE LAS MULTAS Y SANCIONES

ART 17. Las socias podrán ser multadas o sancionadas por el directorio o Asamblea general en alguno de los siguientes casos, misma que deberá ser cancelada a la Tesorera:

- a) La inasistencia injustificada a reuniones, mingas o demás actos convocados por el directorio, tendrán una sanción de \$10 y deberá ser pagada dentro de un plazo de 7 días.
- b) El atraso a reuniones, mingas o demás actos convocados tendrá una sanción de \$ 1 deberá ser pagada el mismo día.

ART. 18. Los Informes trimestrales de cuentas y proyectos a realizarse el primer jueves de cada 3 meses tendrá una sanción diferente al ser un acto importante que requiere de la presencia indispensable de las socias, por tal razón las sanciones en este caso serán:

- a) La inasistencia injustificada, tendrá una sanción del \$20 y deberá ser pagada dentro de un plazo de 7 días
- c) El atraso al informe trimestral tendrá una sanción de \$ 3 deberá ser pagada el mismo día.

ART 19. Las faltas serán justificadas únicamente por los siguientes motivos y tendrá que ser avisado a cualquiera de las socias:

- a. Enfermedad de la socia
- b. Calamidad doméstica como enfermedad o fallecimiento de un pariente cercano
- c. Representación en algún acto o actividad a favor de la Asociación.
- d. Serán justificadas 3 inasistencias al año por cada socia, en este caso la secretaría será quien lleve el registro de permisos de las socias.

CAPITULO VIII

ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA ASAMBLEA GENERAL

Son organismos de la Asociación de Mujeres Mushuk Kawsay Calerita Santa Rosa:

- d) La Asamblea General
- e) El Directorio
- f) Las comisiones

ART. 20. La Asamblea General de socias es la máxima autoridad de la Asociación y sus resoluciones son obligatorias para todas las socias.

ART. 21. El quórum para la instalación de la Asamblea estará compuesto de por lo menos la mitad más una de sus socias en goce y uso de sus derechos. De no lograr conformar el quórum se esperará una hora, luego de lo cual se instalará la Asamblea con el número de socias asistentes; siempre y cuando se haya hecho constar este particular en la convocatoria.

ART. 22. Las resoluciones de la Asamblea General, serán tomadas por simple mayoría, o sea por la mitad más una de las socias asistentes, excepto en caso de compras o de disposición de bienes, reformas de estatutos o reglamentos internos, en el que las decisiones deberán ser tomadas por el voto afirmativo de al menos el 75% de las socias.

- a. El quórum para la instalación de la sesión será de la mitad más uno.
- b. La Asamblea General se reunirá el primer jueves de cada tres meses y extraordinaria por resolución del directorio o por petición de por lo menos una tercera parte de las socias

ART. 23. Son atribuciones de la Asamblea General, aquellas expresamente atribuidas a ésta por los Estatutos.

CAPÍTULO IX

DEL DIRECTORIO

ART. 24. El directorio es el organismo representativo de la Asociación de Mujeres Mushuk Kawsay por lo mismo tiene la responsabilidad de planificar, organizar y evaluar todas las actividades emprendidas por la misma y estará conformado por:

- a) PRESIDENTE
- b) VICEPRESIDENTE
- c) SECRETARIA
- d) TESORERA
- e) COORDINADORA

- f) TRES VOCALES
- g) COMISIONES

ART. 25. Los miembros del directorio serán elegidos por la Asamblea General y durarán dos años en sus funciones, su mandato podrá ser revocado en caso de incumplimiento comprobado de sus funciones o por faltas graves que afecten a la Asociación.

ART. 26. Las sesiones del directorio se instalarán legalmente con la presencia de la mitad más una de sus miembros y estará presidida por la presidenta, en su ausencia la reemplazará la vicepresidenta.

ART. 27. Es deber del directorio, al término de sesenta días posteriores a su elección presentar el Plan de Trabajo a consideración de la Asamblea para su consideración y vigencia.

ART. 28. Son funciones del directorio:

- a. Cumplir y hacer cumplir el estatuto, reglamentos y resoluciones de Asociación de Mujeres Mushuk Kawsay.
- b. Elaborar el plan general de trabajo y presentar a la Asamblea General para su estudio y aprobación
- c. Realizar el seguimiento del proceso de los proyectos con transparencia
- d. Presentar los informes de labores trimestralmente o cuando solicitare la Asamblea
- e. Analizar la caja de Ahorros dependiente a la organización de mujeres
- f. Ejercer y ejecutar las resoluciones y mandatos de la Asamblea General
- g. Imponer a las asociadas las multas y sanciones en los casos contemplados en el Reglamento Interno
- h. Nombrar las comisiones especiales que se requieran y elegir a sus miembros
- i. Convocar y preparar las reuniones de la Asamblea General
- j. Conocer y resolver sobre el ingreso o renuncia de las socias
- k. Promover la búsqueda de apoyos institucionales para impulsar proyectos de desarrollo, así garantizar el financiamiento necesario de subsistencia de la Asociación de Mujeres.

ART. 29. Para ser miembro del directorio, se requiere:

- a. Haber pertenecido a la Asociación de Mujeres Mushuk Kawsay por lo menos un año.
- b. No haber cometido faltas desleales a los intereses de la organización o sus socias.
- c. Ser mayor de dieciocho años.
- d. Otros requisitos o salvedades que la Asamblea General lo considere.

ART. 30. Las directivas cesarán sus funciones en los casos de:

- a. Cuando sean legalmente reemplazadas mediante elección y la posesión del nuevo directorio en cada periodo.

- b. Será declarado vacante el cargo cuando el directorio faltare sin causa justificada a cinco sesiones alternadas o a tres seguidas durante el periodo para el cual fue elegida sin causa alguna.
- c. Por deslealtad legal para con las socias o faltas de indisciplina.
- d. Por muerte o incapacidad total y permanente del titular.

ART 31. Son atribuciones de la PRESIDENTA:

- a. Velar por el fiel cumplimiento de los estatutos y decisiones de la Asamblea
- b. Convocar y presidir las sesiones de Asamblea General.
- c. Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la Asociación.
- d. Buscar y establecer las relaciones con toda clase de organismos que en algo colaboren para la buena administración del organismo.
- e. Rendir informes a la Asamblea general.
- f. Las demás que por su naturaleza del cargo le corresponda y las que le asigne la junta directiva y/o asamblea general.

ART 32. Son atribuciones de la VICEPRESIDENTA:

- a. Reemplazar las funciones de la presidenta en caso de ausencia o renuncia misma.
- b. Velar por el cumplimiento de todas las finalidades de la Asociación
- c. Representar a la asociación con la misma calidad que la presidenta en aquellas comisiones o actos delegados.

ART 33. Son atribuciones de la TESORERA:

- a. Recaudar todo ingreso económico y realizar todas las gestiones económicas, así como realizar desembolsos y pagos con el visto bueno de la presidenta.
- b. Mantener al día la contabilidad y presentar informes al directorio y Asamblea trimestralmente o cuando sea requerido
- c. Llevar el inventario de los bienes de la Asociación de Mujeres Mushuk Kawsay.

ART 34. Son atribuciones de la SECRETARIA:

- a. Desempeñar las funciones de secretaria de la Asamblea General.
- b. Informar a las socias en Asamblea General y junta directiva sobre la marcha de la Asociación.
- c. Llevar el control de las socias sancionadas.
- d. Mantener y llevar en orden las actas de sesiones de Asamblea General y del directorio.
- e. Convocar oportunamente a sesiones por orden de la presidenta, cumplir con las demás funciones que señalen los estatutos, reglamentos y Asamblea.

ART. 35. Son atribuciones de la COORDINADORA:

- a. Procurar y asesorar a que todas las mujeres del sector formen parte de la Asociación, también buscar la integración de todos sus miembros.
- b. Cuidar y vigilar en estrecha colaboración con la presidenta que no se cometan arbitrariedades en el seno de la Asociación.

ART. 36. Son atribuciones de las VOCALES:

- a. Reemplazar a la presidenta en casos de no poderlo hacer la vicepresidenta de acuerdo al orden de elección.
- b. Serán integrantes natos de las diferentes comisiones que delegaren la Asamblea General y el directorio.
- c. Mantener un ambiente de unidad y armonía entre las socias, así como también estimular sus acciones.

DE LAS COMISIONES

ART. 37. Para el mejor desenvolvimiento de la Asociación de Mujeres Mushuk Kawsay Calerita Santa Rosa, la Asamblea General nombrará comisiones permanentes que se encargarán:

La primera; de artesanías y comercialización

La segunda; funcionará en base a los reglamentos que se dicten y deberán trabajar en constante contacto con el directorio, al que presentarán los informes que sean necesarios para tomar decisiones.

ART. 38. Las comisiones permanentes durarán dos años en sus funciones; la Asamblea General podrá designar comisiones especiales de momento, para que cumplan encargos concretos en bien de la Asociación y terminarán sus funciones una vez que presenten el o los informes dentro del plazo concedido.

CAPÍTULO X

DE LA DISOLUCIÓN

ART. 39. La Asociación de Mujeres Mushuk Kawsay se puede disolver:

- a. Por no cumplir con los objetivos y fines propuestos.
- b. Por disminución de las socias en un número menor a diez. (10).
- c. Por otras causales que la Ley determine.

CAPÍTULO XI

**RÉGIMEN ECONÓMICO DEL PATRIMONIO Y/O FONDOS DE LA
ASOCIACIÓN DE MUJERES MUSHUK KAWSAY**

ART. 40. Son patrimonio y/o medios de la asociación, todos los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos e institucionales que:

- a. Las concedan sus socias como aportes y/o cuotas ordinarias y extraordinarias
- b. Bienes, muebles e inmuebles que pasen a ser de la asociación, ya sea por compra, herencia, o donación de personas y entidades públicas y privadas.
- c. Las utilidades e intereses, como producto de actividades y planes de financiamiento y de comercialización de la asociación.
- d. Aquellos provenientes del desarrollo de actividades lucrativas lícitas permitidas por la ley.

CAPÍTULO XII

**DE LA REFORMA DE LOS ESTATUTOS Y DEL REGLAMENTO DE
RÉGIMEN INTERNO.**

ART. 41. La modificación o reforma de los Estatutos o Reglamentos puede ser solicitado por cualquier socia o miembro del directorio siempre y cuando permita cumplir al ejercicio de los fines y objetivos de la Asociación y será resuelta por la Asamblea General de ser o no pertinente.

ART. 42. En cualquier caso, para que la modificación se lleve a efecto será necesario el voto favorable de dos tercios de las socias presentes en la Asamblea General.

ART. 43. El reglamento interno, así como las normas y procedimientos especiales serán de estricto cumplimiento para todas las socias

ART. 44. Una vez reformados los Estatutos o el presente Reglamento, en su caso, la Junta Directiva deberá facilitar a los socios los textos reformados.

.....
PRESIDENTA

.....
SECRETARIA