

F

1. ANTECEDENTES

Llevar una dieta equilibrada es beneficioso en la salud no solo a corto plazo, sino también a largo, puesto que puede contribuir a prevenir el desarrollo de enfermedades cardiovasculares, diabetes, entre otras.

De acuerdo a información de la Federación Panamericana de Lechería (FEPALE), Bolivia es uno de los países de América Latina y el Caribe con menor consumo promedio de productos lácteos, con 62 litros per cápita. Mientras que lo recomendado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), está entre los 160 y 182 litros por año.

Por esa razón, la industria láctea boliviana está comprometida a que los más de 11 millones de habitantes, mejoren su alimentación y su nutrición, ejecutando iniciativas que incrementen el consumo de lácteos y sus derivados.

Por otro lado, la principal actividad económica de la población mendeña es la agricultura, con cultivos de papa, maíz, trigo, arveja, hortalizas, frutales entre otros; donde la producción está destinada a la comercialización, consumo doméstico y forraje para los animales. La crianza de ganado bovino, sobre todo lechero, y otras especies menores, como el ovino, porcino y aves, es otra de las actividades principales de los pobladores del municipio; cabe mencionar que la actividad pecuaria se ha diversificado con la introducción de ganado lechero Holstein. **(Ver anexo 1)**

De acuerdo con datos de la Agrupación de Lecheros Moto Méndez, la producción total de leche en el valle central de Tarija supera los 16 mil litros por día, de lo cual la provincia Méndez produce un poco más del 60 por ciento. De toda esta producción de leche la gran parte se vende a la empresa de lácteos PIL Tarija, Prolac y unos 2.500 a 2.700 litros de leche por día a Lacteosbol - ahora Empresa Boliviana de Alimentos (EBA). **(Ver anexo 2)**

Debido a la importancia que tiene la industria lechera para el municipio de San Lorenzo y a la gran producción de leche que existe, es que se planteó diseñar un plan de negocios para la producción y comercialización de yogurt artesanal, a fin de dar utilidad a este gran potencial que posee la región.

2. JUSTIFICACIÓN

2.1. Justificación teórica

Un plan de negocios es una herramienta básica para darle consistencia y dirección a la empresa, ayudando a enfocar la empresa a fin de alcanzar los objetivos, asegurando los intereses de la misma. Así como menciona Moyano Castillejo “Un plan de negocios es un documento que ayuda a planificar las actividades del negocio, a tener un norte, a definir objetivos, como lograrlos y en qué tiempo lograrlos. Asimismo, permite hacer correcciones y modificaciones de las actividades descritas para generar ganancia. Más precisamente, describe al detalle las actividades comerciales, productivas, logísticas, de recursos humanos, organizativas y financieras económicas con las cuales se logrará el objetivo”.¹

Asimismo, realizar un plan de negocios es importante, debido a que plasma y desarrolla una idea de negocio donde se define y articula el cómo se espera alcanzar y ejecutar tal idea, evaluando la factibilidad y potencial para interesar a posibles inversores logrando así obtener recursos y capacidades necesarias para iniciar el emprendimiento.

Cabe mencionar, que elaborar el plan de negocio no asegura el éxito del emprendimiento, pero ayuda a tener una visión clara de cómo sería la puesta en marcha del negocio, en especial en los primeros años, de manera que permita diseñar estrategias para que el emprendimiento cobre vida y sea exitoso.

¹ Moyano Castillejo Luis, PLAN DE NEGOCIOS, pág. 5

2.2. Justificación práctica

En el diseño del plan de negocios, que trata sobre la producción y comercialización de yogurt artesanal, se utilizaron diversas herramientas propias de las áreas estratégicas de una empresa.

Así también en el presente trabajo, se aplicaron los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Administración de Empresas, reforzando los mismos y de esta manera poder desarrollar este plan de negocios acorde a las necesidades y tendencias del mercado.

2.3. Justificación social

El presente plan de negocios, beneficiará directamente a la propietaria de este emprendimiento, así también a las familias del municipio de San Lorenzo y la ciudad de Tarija, brindándoles un producto saludable en beneficio de los mismos.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En un mundo donde las personas han comenzado a dar gran valor a la forma en la que nutren su cuerpo, es común encontrar fascinación por productos saludables. La vida sana está en su auge a nivel mundial, y en América Latina cada vez más hombres y mujeres modifican sus hábitos alimenticios y rutina de actividades centrándose en su salud y bienestar.

Como dato importante, según la Organización Mundial de la Salud (OMS) recomienda un consumo de 2 a 4 raciones de lácteos al día, en esta recomendación podemos incluir productos como el yogur, la leche o el queso. Pero el yogurt se destaca y caracteriza por ser un alimento indispensable dentro de una alimentación equilibrada y saludable.

En Bolivia, existe la Ley N° 775 de Promoción de Alimentación Saludable, promulgada en el año 2016, que tiene por objeto establecer lineamientos y mecanismos para promover

hábitos alimentarios saludables en la población boliviana, a fin de prevenir las enfermedades crónicas relacionadas con la dieta. La normativa, señala que una alimentación saludable, es variada, preferentemente en estado natural o con procesamiento mínimo, que aporta energía y nutrientes que cada persona necesita para mantenerse sana, permitiéndole tener una mejor calidad de vida. **(Ver anexo 3)**

Pese a lo mencionado anteriormente, en la ciudad de Tarija aún existen personas que no están adquiriendo el hábito de consumo saludable, como el periódico El País, en su artículo “Comer sano, una regla que olvidan los tarijeños” menciona “Un estudio de la Universidad Privada Domingo Savio reveló que sólo el 33% de la población tarijeña considera su alimentación como saludable. Para los nutricionistas consultados esto es un grave peligro, pues varias enfermedades se originan en una mala alimentación. El especialista Guido Dávalos explicó que entre tantos problemas de salud que derivan de la mala alimentación están la obesidad, la diabetes, la anorexia, la bulimia y las enfermedades gastrointestinales”. **(Ver anexo 4)**

Por este motivo, se cree que en la mayoría de la población tarijeña no existe un hábito de una alimentación saludable por diversos factores, como ser falta de tiempo y poca disciplina en la alimentación. Sin embargo, cada vez existen más tarijeños que se preocupan por su salud, se dan cuenta de la importancia del consumo saludable y están comenzando a adquirir este hábito.

Mediante visitas realizadas al Municipio de San Lorenzo, se observó que existe gran producción de leche, algunos productores lecheros realizan la entrega de su producto a plantas procesadoras de leche las cuales son PIL Tarija, Prolac y Lacteosbol - ahora Empresa Boliviana de Alimentos (EBA), pero no todos realizan la entrega a estas plantas, por lo que deben comercializarlo en los mercados de la Ciudad de Tarija tales como Mercado Campesino o Mercado La Loma, dificultando así su labor como productores lecheros; así también según datos del INE la producción de leche en el departamento de Tarija incrementó de 14.420.364 litros en el año 2018 a 14.227.106 litros en el 2019 **(Ver anexo 5)**. Lo mencionado anteriormente ocasiona que el precio de la leche en el mercado

mendeño sea bajo, tal es el caso que en el periódico El País, un miembro de la Asociación de Lecheros de Rancho Norte “San Marcos”, menciona “Mantener un animal de leche es tedioso, cuesta conservarlo, respecto a la inversión que se realiza, el dinero que se recupera es muy bajo, por ejemplo entregan a Lacteosbol el litro a 3,50 y 3,80 bolivianos cuando en el mercado departamental y nacional está arriba de los cinco bolivianos”. **(Ver anexo 6)**

Así también, a raíz de la cuarentena impuesta para evitar el contagio del covid-19, las diferentes empresas como Lacteosbol – ahora Empresa Boliviana de Alimentos (EBA), que se encuentra en la Provincia Méndez, Pil y Prolac en Tarija, adoptaron acciones para evitar pérdidas, reduciendo la cantidad de leche adquirida donde cada familia que otorgaba entre 100 y 300 litros diarios, entrega a EBA solo 50 litros, por lo que a muchos les sobra bastante, y las otras empresas bajaron el precio del litro de leche, que era 3,80 bolivianos ahora lo compran entre 2,50 y 2 bolivianos. Por esta razón las familias productoras afectadas, con el resto de leche que les queda optaron por elaborar queso, aunque no pueden venderlo fácilmente, incluso algunas familias optaron por regalar el excedente de la leche a familias de barrios y comunidades que lo necesitan. **(Ver anexo 7)**

Así también se observó que la población del municipio de San Lorenzo, está adquiriendo el hábito de consumo de yogurt, debido a que realizan la compra de este producto de manera frecuente, fortaleciendo sus hábitos alimenticios y contrarrestando a la inadecuada alimentación que anteriormente tenían, y de esta manera incrementando la demanda de productos saludables.

Al no tomar en cuenta la oportunidad mencionada anteriormente, no se beneficiará a las familias productoras de leche del municipio de San Lorenzo, siendo uno de los grandes potenciales económicos de la región, además de contribuir mediante este plan de negocios en el desarrollo del municipio, con la generación de empleos, de forma directa o indirectamente.

3.1. Formulación del problema

¿De qué manera se puede dar utilidad a la gran cantidad de producción de leche del municipio de San Lorenzo, considerando la tendencia al consumo de productos saludables de la población?

4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

4.1. Objetivo general

Diseñar un plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de yogurt artesanal en el municipio de San Lorenzo y la ciudad de Tarija, contribuyendo a una tendencia de alimentación saludable.

4.2. Objetivos específicos

- Realizar un estudio de mercados para identificar claramente la oferta y demanda yogurt en el municipio de San Lorenzo y la ciudad de Tarija.
- Diseñar estrategias de marketing, basadas en el producto, el precio, la distribución y la promoción.
- Determinar los requisitos legales mínimos para la creación del negocio.
- Diseñar un plan financiero para el plan de negocios.

5. METODOLOGÍA

El tipo de investigación que se utilizó inicialmente fue la investigación exploratoria, recopilando información preliminar para poder plantear y definir el problema a investigar. Tomando en cuenta fuentes de datos secundarios como ser libros, sitios web, artículos de

revistas, documentos o apuntes relacionados con el tema a tratar. Así también, las técnicas que se utilizó son la revisión documental y observación directa.

Posteriormente, se continuó con una investigación concluyente donde se aplicó el diseño descriptivo y predictivo. El diseño descriptivo permitió identificar las características relevantes de las familias de San Lorenzo y la ciudad de Tarija tales como sus percepciones, preferencias, expectativas e intenciones de compra que tienen, mediante encuestas vía online; también se describió el proceso de comercialización. El diseño predictivo se utilizó para analizar y determinar el nivel óptimo de ventas, frecuencia de abastecimiento de materia prima para el plan de negocios.

Se tomó en cuenta fuentes de datos primarios generados por las personas y fuentes de datos secundarios provenientes de libros, sitios web, artículos de revistas, entre otros; por otro lado, las técnicas que se utilizaron son revisión documental, encuesta en la investigación de mercados, muestreo aleatorio estratificado (M.A.E.), entre otros.

Así también se utilizaron los siguientes métodos:

- Método analítico-sintético, que se aplicó en la revisión de las diferentes bibliografías referentes a la temática y para la sintetización de la información extrayendo los puntos más importantes.
- Método inductivo-deductivo, que se utilizó para argumentar las conclusiones partiendo de la hipótesis formulada.

6. ALCANCE

6.1. Alcance temporal

Se tomó en cuenta información de los últimos cinco años, es decir, desde el año 2015 hasta 2020.

6.2. Alcance espacial

Para el diseño del plan de negocios, se centró en el municipio de San Lorenzo de la provincia Méndez y la ciudad de Tarija de la provincia Cercado del departamento de Tarija.

ANÁLISIS DEL CONTEXTO

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO MEDIATO DEL NEGOCIO

El análisis del contexto es muy importante ya que nos permitirá tener una visión clara, de la situación en la cual se desenvolverá el futuro negocio, para ello se analizó los factores del entorno mediato e inmediato y cómo éstos influirán ya sea de manera positiva o negativa al producir y comercializar yogurt artesanal.

1.1. Análisis del entorno político - legal

En Bolivia los aspectos políticos y legales, tanto las políticas públicas (como las leyes, decretos e impuestos) juegan un papel muy importante sobre el desempeño económico que pueden generar oportunidades y riesgos para las empresas, hoy con numerosos problemas tanto políticos y económicos están apostando por una economía mejor, circunstancias que han llevado a los cambios constantes del gobierno al margen de cumplir con todas las obligaciones que el estado exige.

El gobierno promulgo la Ley N° 775 - Ley de promoción de alimentación saludable que tiene por objetivo establecer lineamientos y mecanismos para promover hábitos alimentarios saludables en la población boliviana, a fin de prevenir las enfermedades crónicas relacionadas con la dieta.

Así también influirá en el desarrollo de la empresa el Decreto Supremo N° 1802, que tiene por objeto instituir el Segundo Aguinaldo “Esfuerzo por Bolivia” para las servidoras y los servidores públicos, trabajadoras y trabajadores del Sector Público y Privado del Estado Plurinacional, que será otorgado en cada gestión fiscal, cuando el crecimiento anual del Producto Interno Bruto - PIB, supere el cuatro punto cinco por ciento (4.5%).

Cabe recalcar que toda empresa debe seguir normas para poder iniciar su actividad productiva y/o comercial están tipificados en el Código Tributario, Código de Comercio, la ley general del trabajo, El código Tributario, Ley De Pensiones.

Por otro lado, la empresa se encargará de procesar materia prima como ser leche natural y es indispensable que esta tenga el Registro Sanitario que proporciona la institución SENASAG (Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria).

1.2. Análisis del entorno económico

En este análisis se determina un escenario particular de la situación económica del país. Por tanto, analiza las siguientes variables:

- **Producto interno bruto (PIB)**

Al segundo trimestre de 2020, el Producto Interno Bruto (PIB) registró una variación acumulada de -11,11% debido a los efectos relacionados a la emergencia sanitaria COVID-19 que afectó a todas las economías del mundo. Sin embargo, el Índice Global de Actividad Económica (IGAE) a julio de 2020 muestra fuertes indicios de recuperación en la economía, en línea con lo proyectado por instituciones nacionales e internacionales para el PIB de esta gestión.

Las necesarias medidas de confinamiento adoptadas para hacer frente al coronavirus y resguardar la salud de la población afectaron el normal desenvolvimiento de las actividades económicas, que tuvieron que paralizar o disminuir sus capacidades productivas.

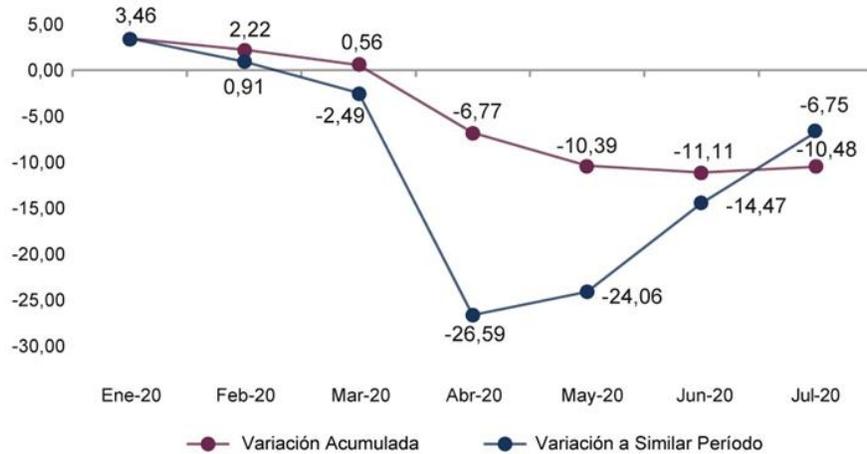
El Índice Global de Actividad Económica (IGAE), indicador que explica el comportamiento de la producción en el corto plazo, muestra indicios de la recuperación de la economía. En su variación acumulada, muestra ya un cambio de tendencia luego de su nivel más bajo de -11,11% en junio (en línea con los datos del PIB al segundo trimestre del año) y alcanza un -10,48% en el mes de julio.

Por su parte, la variación del IGAE a similar período muestra una importante recuperación a partir de mayo, pasando de su punto más bajo en abril (-26,59%) a una tasa negativa de 6,75% en el mes de julio.

GRÁFICO N° 1

VARIACIÓN ACUMULADA Y VARIACIÓN ASIMILAR PERIODO DEL ÍNDICE GLOBAL DE ACTIVIDAD ECONÓMICA, A JULIO 2020

(En porcentaje)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

- **Índice de precio al consumidor (PC)**

En octubre de 2020, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró una variación positiva de 0,27% respecto al mes de septiembre. La variación acumulada fue positiva en 0,72% y a doce meses alcanzó 0,28%.

GRÁFICO N° 2

VARIACIÓN MENSUAL DE ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR, 2019-2020



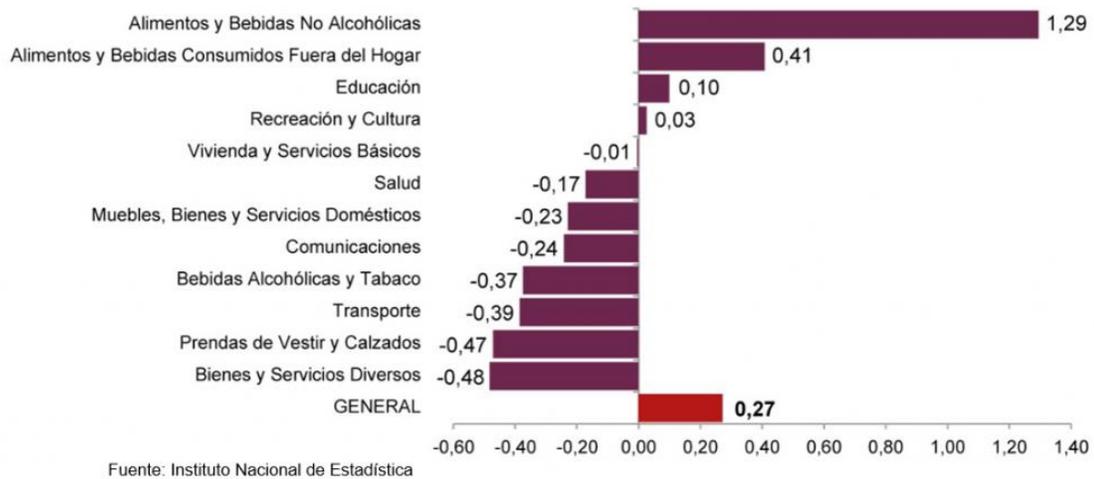
Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Variación mensual del Índice de Precios al Consumidor, según divisiones

La variación positiva de 0,27% registrada en octubre de 2020 se explica, principalmente, por el incremento de precios en los productos de la división Alimentos y Bebidas no Alcohólicas.

GRÁFICO N° 3

VARIACIÓN DEL ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR, SEGÚN DIVISIÓN, OCTUBRE DEL 2020

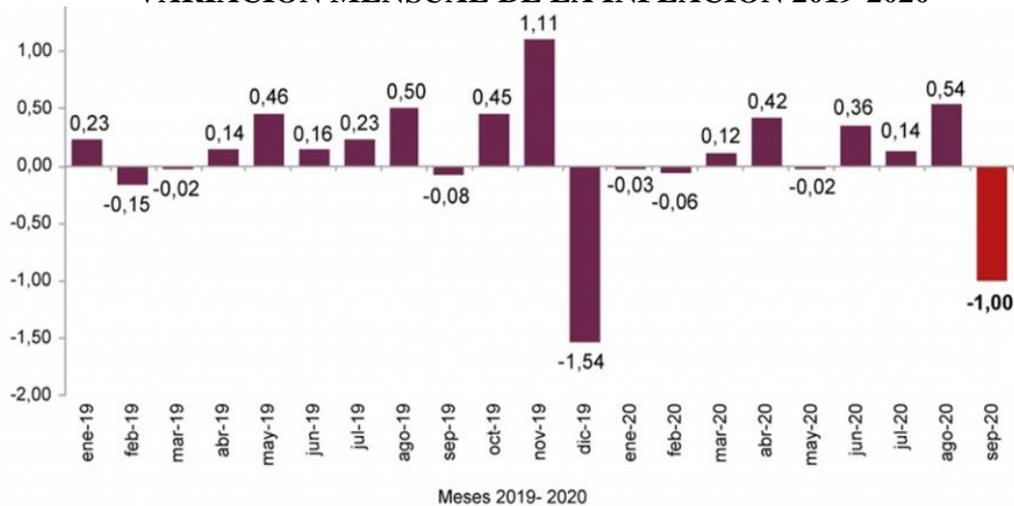


- **Inflación**

Actualmente la tasa de inflación en Bolivia está sufriendo una inestabilidad debido a la Pandemia del Covid-19, por ello se observa leves incrementos en los últimos meses.

GRÁFICO N° 4

VARIACIÓN MENSUAL DE LA INFLACIÓN 2019-2020



1.3. Análisis del entorno sociocultural

Los hábitos de consumo en Bolivia con respecto a su alimentación, las personas acostumbran consumir alimentos muy procesados, comida chatarra, entre otros que no aportan a una vida saludable, en estos últimos años debido a las diversas enfermedades que tienen los habitantes están cambiando sus hábitos de consumo respecto a estos productos y comienzan a consumir alimentos nutritivos que ayuden a cambiar esas costumbres a través de mantener una buena salud.

1.4. Análisis del entorno tecnológico

La Ciencia, la Tecnología y la Innovación (CTI) no han sido consideradas históricamente en Bolivia como variables prioritarias para la generación de desarrollo y productividad de los sectores productivos.

En nuestro departamento muchos microempresarios se ven limitados en cuanto a la adquisición de maquinaria de última tecnología por el significativo costo que esto implica, lo que les impide considerablemente incrementar su producción.

La empresa utilizará maquinaria artesanal ya que para la producción del yogurt no se requiere de maquinaria de última tecnología.

1.5. Análisis del entorno ambiental

De acuerdo a la actual estructura del Poder Ejecutivo Boliviano, la autoridad responsable de la formulación de las políticas ambientales y su gestión, es el Viceministerio de Medio Ambiente, Biodiversidad y Cambios Climáticos, dependiente del Ministerio de Medio Ambiente y Aguas.

En cuanto al marco legal ambiental, está en vigencia la Ley de Medio Ambiente (N° 1333, 27/04/1992), que en su Artículo 1 establece: “La presente Ley tiene por objeto la protección y conservación del medio ambiente y los recursos naturales, regulando las

acciones del hombre con relación a la naturaleza y promoviendo el desarrollo sostenible con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población.”

Así mismo, las diversas leyes que existen para promover el cuidado del medio ambiente se considerará un factor en contra para la empresa, debido a que la misma pretende utilizar envases de botellas PET

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO INMEDIATO DEL NEGOCIO

2.1. Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores es alta, debido a que existen variedad de empresas que se consideran como competencia e indirecta.

La principal competencia para DELIGURT será la empresa PIL Tarija, debido a que es una empresa fuertemente establecida por varios años en el mercado tarijeño y también ofrece productos saludables como el yogurt probiótico. Otras empresas que serán una fuerte competencia serán las empresas PROLAC, EBA, PIL Andina y productores artesanos de diferentes regiones que producen yogurt.

2.2. Amenaza de nuevos entrantes

Al ser un producto de consumo masivo existe una alta amenaza de nuevos entrantes.

2.3. Amenaza de productos sustitutos

Se considera que la amenaza de productos sustitutos es alta ya que en el mercado existen productos sustitutos que podrían sustituir al producto que pretende ofrecer la empresa.

En el mercado tarijeño se comercializan diversidad de productos lácteos con una variedad de precios, entre los principales productos que contenga características similares (saludables) están el yogurt probiótico. Así también otros productos que

pueden sustituir a los productos de la empresa es la leche en sus diferentes variedades, jugos naturales, entre otros.

2.4. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación que tienen los proveedores es medio puesto que existe varios que podrían ser proveedores de la empresa.

Para la producción de yogurt artesanal se contará con proveedores específicos que se encuentren próximos a la empresa a fin de disminuir costos. Tal es el caso que el proveedor de la leche natural se encuentra en la misma comunidad donde se encuentra la empresa.

2.5. Poder de negociación de los clientes

Los clientes tienen un alto poder de negociación debido a que tienen diversas opciones para elegir entre los productos sustitutos.

Los clientes potenciales para este emprendimiento serán las familias del municipio de San Lorenzo y la ciudad de Tarija, debido a que lo que se pretende comercializar es un producto de consumo masivo y lo consumen tanto grandes como pequeños. Así también, serán clientes micromercados, supermercados, tiendas de barrio y gimnasios que cumplirán el papel de intermediarios.

CAPÍTULO I
NATURALEZA DEL
NEGOCIO

CAPÍTULO I

NATURALEZA DEL NEGOCIO

1.1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

La empresa DELIGURT se dedicará a la producción y comercialización de yogurt artesanal, preocupándose por brindar una alternativa de consumo de yogurt saludable, donde el proceso artesanal de su elaboración y la calidad de las materias primas que contiene el producto harán la diferencia para el cliente y valore sobre todo la calidad del producto final.

Esta empresa atenderá a las familias del municipio de San Lorenzo y la ciudad de Tarija (cabe recalcar que a partir del tercer año una vez puesta en marcha la empresa, se plantea enfocarse en el mercado tarijeño), caracterizándose principalmente por su producción artesanal, elaborando el producto con leche proveniente de los productores mendeños, obteniendo así un yogurt con una variedad de sabores y con una consistencia semiespesa.

Para poder incorporarse en el mercado de manera legal la empresa DELIGURT tomará en cuenta las obligaciones fiscales que están detalladas en anexos. **(Ver anexo 8)**

Los productos que ofrecerá DELIGURT son natural, con miel y saborizados, entre los saborizados están: Frutilla, piña, durazno y coco, con presentaciones de 1 y 2 litros.

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL NEGOCIO

La idea de plantear la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de yogurt artesanal - DELIGURT surgió a raíz de querer emprender un nuevo negocio, que brinde a los consumidores un producto artesanal saludable, y a su vez se encuentre al alcance de la población del municipio de San Lorenzo y la ciudad de Tarija, debido a la cercanía de la empresa con ambas poblaciones.

Por otro lado, un factor que influyó para realizar el planteamiento de este emprendimiento es la abundancia y el fácil acceso a la materia prima fundamental (leche natural), debido a que la principal actividad del municipio de San Lorenzo es la producción lechera de ganado bovino, y se quiere darle un valor agregado con un costo de producción bajo y un canal de distribución corto.

Así también, al considerar que el yogurt es un producto de consumo masivo y es aceptado por las personas en sus diferentes etapas de vida y la constante preferencia por productos saludables, es que se considera un punto a favor y una gran oportunidad para la producción y comercialización de yogurt artesanal.

1.2.1. Nombre de la empresa

El nombre seleccionado para la empresa será DELIGURT. Este nombre se debe a la contracción de las palabras “Delicioso yogurt”, además de ser una palabra corta y fácil de recordar entre los clientes reales y potenciales.

1.2.2. Logotipo



Este logotipo es de creación propia que se utilizará para identificar a DELIGURT y así poder diferenciarse de las demás empresas de yogurt.

Mediante el mismo se quiere hacer énfasis al cariño que existe dentro del círculo familiar representado por el corazón y una mujer que en muchos casos es la más interesada por una buena alimentación para su familia.

1.2.3. Eslogan

Deligurt, ¡¡La delicia de lo artesanal!!

Se escogió este eslogan porque se quiere destacar que mediante DELIGURT llegará para las familias una delicia artesanal y que tanto grandes como pequeños se animen a probar.

1.2.4. Tipo de empresa

Según la magnitud de la empresa y considerando el valor de las ventas anuales, el número de trabajadores y el patrimonio neto, se podría considerar a DELIGURT una pequeña empresa. **(Ver anexo 9)**

Conforme al ámbito de actuación se considerará una empresa local, debido a que sus actividades de producción y comercialización se realizarán en un entorno muy cercano, como lo es en el propio municipio donde se encuentra la empresa y la ciudad vecina.

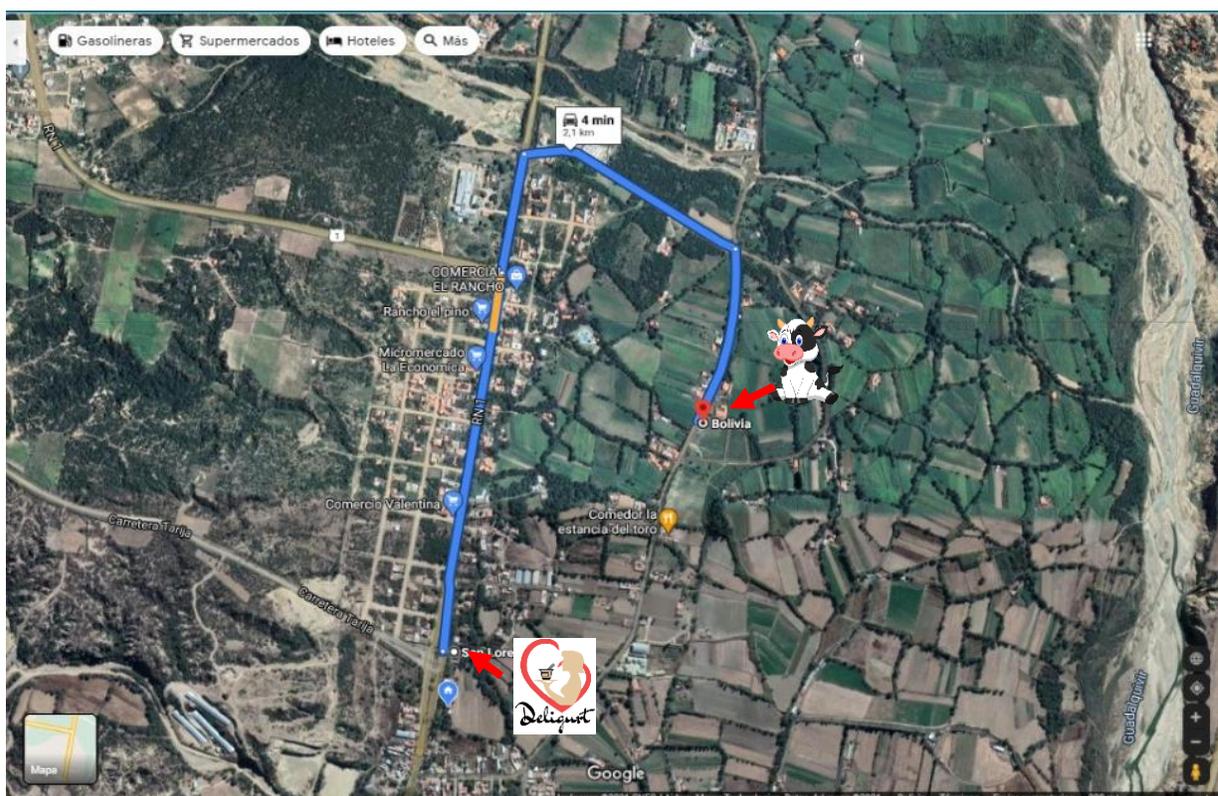
Por otro lado, según su forma jurídica, DELIGURT se considerará una empresa individual debido a que sólo pertenece a una persona (unipersonales), pequeñas o de carácter familiar.

Así también, de acuerdo al origen del capital, este emprendimiento se considerará una empresa privada, debido a que es propiedad de personas físicas particulares y uno de sus objetivos es generar ganancias para la propia empresa.

1.2.5. Ubicación

La infraestructura de la empresa DELIGURT, estará ubicada en la comunidad de Rancho Norte - Provincia Méndez, debido a que la infraestructura que se alquilará se encuentra en dicha comunidad (**Ver anexo 10**). Por otro lado, un factor que también se puso en consideración para determinar la ubicación de la empresa es la cercanía al Centro de Acopio Lechero – Rancho Norte (Proveedor de la leche).

GRÁFICO N° 5
UBICACIÓN DE DELIGURT



Elaboración: Propia



Centro de Acopio Lechero – Rancho Norte



Infraestructura de DELIGURT

1.3. FILOSOFÍA EMPRESARIAL

1.3.1. Misión

La misión que tendrá DELIGURT es la siguiente:

“Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de yogurt artesanal, comprometidos en ofrecer a las familias un producto nutritivo de calidad, formando una relación de largo plazo con nuestros clientes y trabajadores, que nos permita un crecimiento constante como empresa”.

1.3.2. Visión

Así también la visión que tendrá esta empresa es:

“DELIGURT pretende ser una empresa con prestigio en el rubro de la producción artesanal de lácteos a nivel regional y departamental, logrando convertirse en la empresa preferida por las familias por su elaboración artesanal y calidad”.

1.3.3. Valores

DELIGURT promoverá permanentemente en sus actividades cotidianas la siguiente declaración de valores, proyectando así una incuestionable ética de trabajo.

- **Honestidad**

Todas nuestras acciones son regidas por una conducta honesta, transparente y ética, así también por el cumplimiento de nuestras obligaciones.

- **Compromiso**

Fomentamos una cultura de trabajo donde el esfuerzo, dedicación y trabajo en equipo se orienten a brindar productos de alta calidad para asegurar la satisfacción de nuestros clientes.

- **Puntualidad**

Nos esforzamos siempre en entregar a tiempo lo prometido, tanto a nuestros clientes como trabajadores.

- **Respeto**

Todos nuestros actos y decisiones son conformes al respeto de nuestros trabajadores como del entorno de la empresa.

1.4. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- Ampliar la oferta de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes.
- Incrementar los ingresos con ventas mayores cada año.
- Asegurar la sostenibilidad financiera a lo largo de los próximos 5 años.

1.5. ESTRATEGIAS

Una de las estrategias que manejará la empresa es la estrategia de diferenciación, mediante esta estrategia se destacará que para el endulzamiento del yogurt se utilizará miel de abeja y no así azúcares, de esta manera se obtendrá como resultado un producto más saludable y natural.

Así también, otro aspecto para diferenciar a DELIGURT de su competencia será la etiqueta que presenta, debido a que esta tendrá su propio diseño personalizado.

CAPÍTULO II
INVESTIGACIÓN DE
MERCADOS

CAPITULO II

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.1. INTRODUCCIÓN

Con la intención de conocer mejor la percepción que tiene el mercado objetivo sobre los productos lácteos, se llevó a cabo la presente investigación de mercados, donde se realizó una encuesta mediante la aplicación de un cuestionario para posteriormente realizar el respectivo análisis e interpretación de la información recopilada.

2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La alimentación saludable es un tema que está empezando a generar interés tanto en jóvenes como adultos y no hay duda de que “comer sano o alimentarse bien” es esencial para mantener la salud.

En Bolivia, las personas están orientándose hacia una alimentación saludable variada, preferentemente con alimentos en estado natural o con procesamiento mínimo, que aporten energía y nutrientes que necesitan para mantenerse sanos.

Así también, en el municipio de San Lorenzo y la ciudad de Tarija, cada vez existen más personas que se preocupan por su salud, se dan cuenta de la importancia del consumo saludable, comenzando a adquirir este hábito y contrarrestando a la inadecuada alimentación que anteriormente tenían.

Pese a lo mencionado anteriormente no se conoce la aceptación de las familias mendeñas y tarijeñas hacia productos artesanales, ni las características del yogurt que más aprecian las familias al momento de adquirir este producto.

De esta manera es que se plantea averiguar el grado de aceptación que tendrá el yogurt artesanal, las formas de publicidad más eficientes para llegar a las familias de ambas poblaciones y las características más aceptadas del yogurt.

2.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué características son las más apreciadas por las familias del municipio de San Lorenzo y la ciudad de Tarija a la hora de consumir yogurt artesanal?

2.4. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

Las características del yogurt artesanal más apreciadas por las familias del municipio de San Lorenzo y de la ciudad de Tarija, son los sabores y calidad que posee.

2.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.5.1. Objetivo general

Determinar las características del consumo de yogurt artesanal en el municipio de San Lorenzo y la ciudad de Tarija.

2.5.2. Objetivos específicos

- Determinar la frecuencia de consumo yogurt.
- Establecer los factores que influyen en la decisión de compra de yogurt.
- Investigar si existe algún tipo de preferencia por productos elaborados artesanalmente.
- Determinar la aceptación del yogurt artesanal.
- Identificar a la competencia.

2.6. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO

En la presente investigación de mercados, se utilizó el muestreo aleatorio estratificado (M.A.E.), donde la población objetivo se dividió en dos estratos, el primer estrato corresponde al municipio de San Lorenzo y el segundo estrato a la ciudad de Tarija.

Para calcular el número aproximado de familias de ambos estratos, se relacionó información de las proyecciones de la población y el número promedio de personas por hogar en el departamento de Tarija, ambos datos, extraídos del Instituto Nacional de Estadística (INE). (Ver anexo 11)

2.7. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Datos:

$$N = 78.197$$

$$P = 50\%$$

$$q = 50\%$$

$$Z = 1,96$$

$$e = 5\%$$

Dónde:

N= Familias del municipio de San Lorenzo y ciudad de Tarija

P= Probabilidad de éxito

Q= Probabilidad de fracaso

Z= Nivel de confianza (95%)

e= Margen de error permitido

Formula de muestreo:

$$n_0 = \frac{N * Z^2 * P * Q}{N * e^2 + Z^2 * P * Q}$$

$$n_0 = \frac{78.197 * 1,96^2 * 0,50 * 0,50}{78.197 * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n_0 = 382,28 \approx 382$$

Tamaño de la muestra definitiva

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

$$n = \frac{382}{1 + \frac{382}{78.197}}$$

$$n = 380,14 \approx 380$$

El tamaño de la muestra calculada es de 380 encuestas a realizar, considerando los sucesos pasados por el Covid-19, es que solo se realizará las encuestas al 20% de la muestra, realizando así 76 encuestas vía online.

Así mismo, se aplicó el muestreo estratificado proporcional para determinar la cantidad de encuestas que se realizaron a cada estrato. En el cuadro N° 1 se muestra el detalle de lo mencionado anteriormente.

CUADRO N° 1
NÚMERO DE ENCUESTAS POR ESTRATO

ESTRATOS	POBLACIÓN	PORCENTAJE	N° DE ENCUESTAS
San Lorenzo	7.723	10%	8
Tarija	70.474	90%	68
TOTAL	78.197	100%	76

Elaboración: Propia

2.8. CUESTIONARIO

La encuesta es una técnica que se lleva a cabo mediante la aplicación de un cuestionario, diseñado en forma previa, a una muestra de personas con la intención de obtener determinada información.

Para el diseño del cuestionario se tomó en cuenta los siguientes objetivos.

2.8.1. Objetivos

- Identificar el nivel de consumo de yogurt.
- Determinar los factores más relevantes en la compra de yogurt.
- Conocer la disposición de las familias a consumir productos artesanales.
- Establecer los medios por lo que se realizará la publicidad de la empresa.
- Identificar la competencia con mayor participación en el mercado mendeño y tarijeño.

2.8.2. Diseño del cuestionario

Con el fin de responder al logro de los objetivos planteados, el presente cuestionario está conformado por 11 preguntas, las cuales están dirigidas para que responda la muestra representativa de las familias del municipio de San Lorenzo y la ciudad de Tarija. El cuestionario aplicado se detalla en la parte de anexos. **(Ver anexo 12)**

2.9. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Después de haber aplicado la encuesta, se procede a realizar un análisis e interpretación de la información recopilada, los cuales se muestran a continuación:

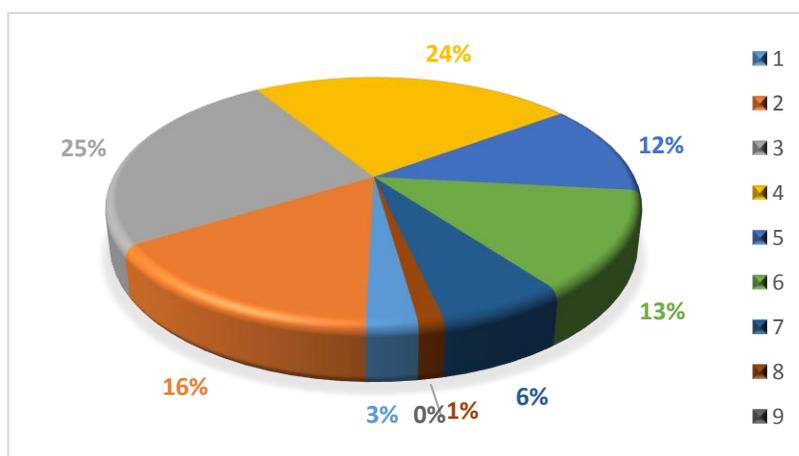
Integrantes por familia

En el siguiente cuadro se muestra la cantidad de los miembros de hogar por las que están conformadas las familias encuestadas.

CUADRO N° 2
NÚMERO DE INTEGRANTES POR FAMILIA

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	2	3%
3	12	16%
4	19	25%
5	18	24%
6	9	12%
7	10	13%
8	5	6%
9	1	1%
10	0	0%
TOTAL	76	100%

GRÁFICO N° 6
NÚMERO DE INTEGRANTES POR FAMILIA



Después de realizar las respectivas encuestas se llega a observar que la mayoría de las familias está conformada por 4 o 5 integrantes, por lo que se les podría considerar como potenciales consumidores.

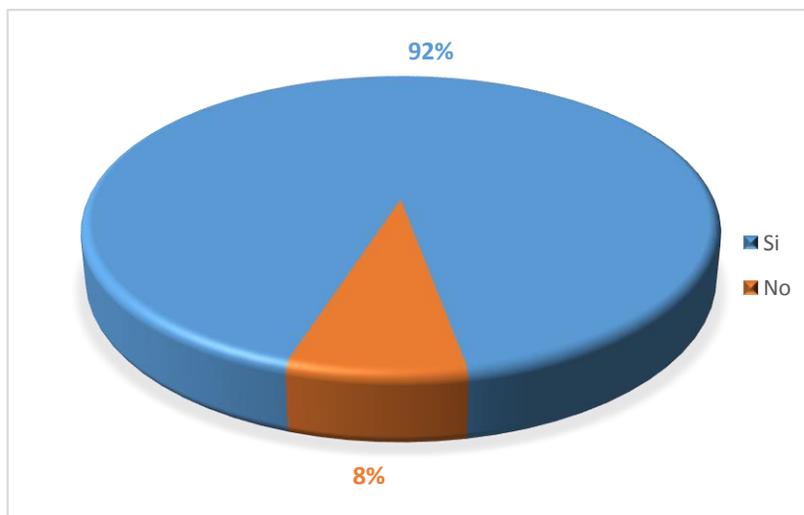
Familias mendeñas y tarijeñas que consumen o no yogurt

En el siguiente cuadro se muestra la cantidad de familias que consumen o no yogurt.

CUADRO N° 3
CONSUMO DE YOGURT

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	70	92%
No	6	8%
TOTAL	76	100%

GRÁFICO N° 7
CONSUMO DE YOGURT



Del total de las familias encuestadas se obtuvo que el 92% si consume yogurt, lo que se considera favorable para llevar a cabo este emprendimiento ya que se cuenta con alto porcentaje que demandan yogurt.

Frecuencia en la que compran yogurt las familias

A partir de esta pregunta solo se cuenta con 70 respuestas, debido a que esta cantidad de familias encuestadas respondieron que si consumen yogurt y podían seguir respondiendo el cuestionario. Esta pregunta nos ayuda a saber cada cuanto tiempo compran yogurt las familias de ambas poblaciones.

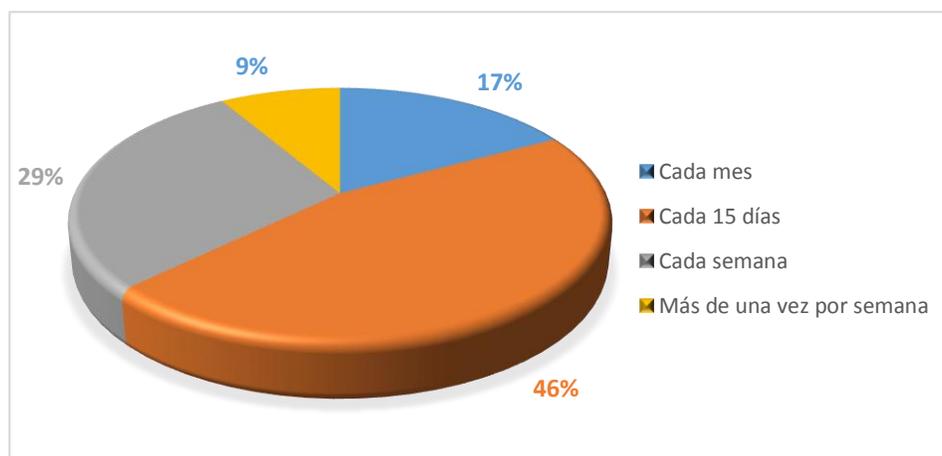
CUADRO N° 4

FRECUENCIA DE COMPRA DE YOGURT

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cada mes	12	17%
Cada 15 días	32	46%
Cada semana	20	29%
Más de una vez por semana	6	9%
TOTAL	70	100%

GRÁFICO N° 8

FRECUENCIA DE COMPRA DE YOGURT



Según los datos obtenidos, se tiene que el 46% de las familias realiza la compra de yogurt cada 15 días y el 29% la realiza cada semana, este dato es importante porque nos indica que las familias se dan cuenta de la importancia del consumo de productos saludables y están comenzando a adquirir este hábito, además de indicarnos que por esta razón frecuentemente existirá demanda de yogurt.

Cantidad de yogurt que compran las familias

Esta pregunta está dirigida para conocer la cantidad de yogurt que adquieren las familias cada vez que compran este producto, para lo cual se sugirió las alternativas que se encuentran en el siguiente cuadro:

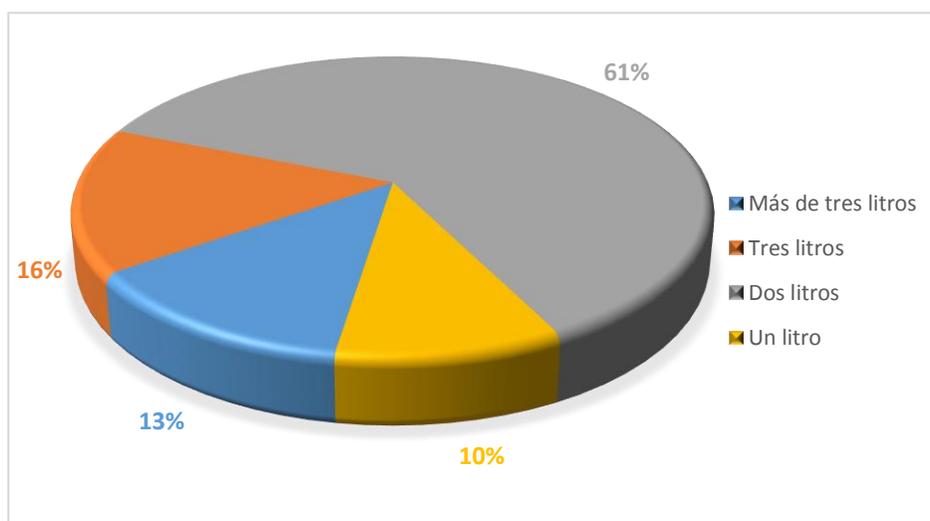
CUADRO N° 5

CANTIDAD DE YOGURT COMPRADO

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Más de tres litros	4	13%
Tres litros	8	16%
Dos litros	46	61%
Un litro	11	10%
TOTAL	70	100%

GRÁFICO N° 9

CANTIDAD DE YOGURT COMPRADO



En el gráfico presentado, se observa que el 61% de las familias adquieren 2 litros de yogurt y 3 litros el 16%; esta información es relevante para la empresa ya que se tomará en cuenta para definir la capacidad de los envases del producto.

Características que las familias consideran importantes al momento de comprar yogurt

Para realizar esta pregunta se dio algunas características para que los encuestados marquen de acuerdo a la importancia que le dan a cada una cuando realizan la compra de yogurt. Teniendo en cuenta que 1 significa que consideran a esa característica como la menos importante y 5 la más importante

- Sabor

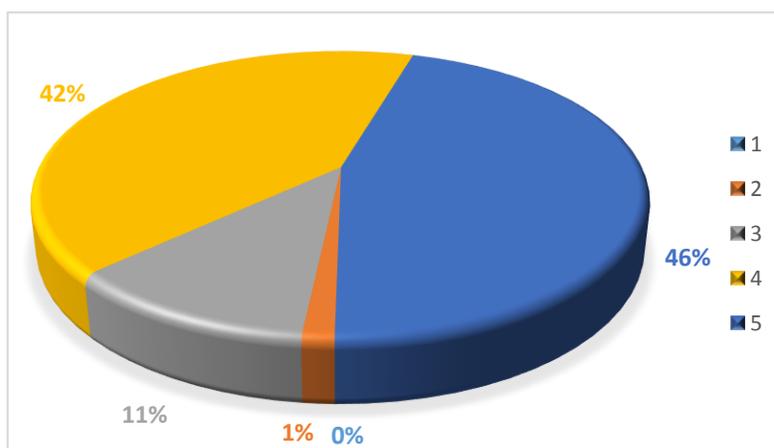
CUADRO N° 6

IMPORTANCIA QUE LAS FAMILIAS LE DAN AL SABOR

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	0	0%
2	1	1%
3	8	11%
4	29	41%
5	32	46%
TOTAL	70	100%

GRÁFICO N° 10

IMPORTANCIA QUE LAS FAMILIAS LE DAN AL SABOR



Del total de las familias entrevistadas el 46% considera como aspecto más importante el sabor, este dato se tomará en cuenta para la elaboración del producto.

- Precio

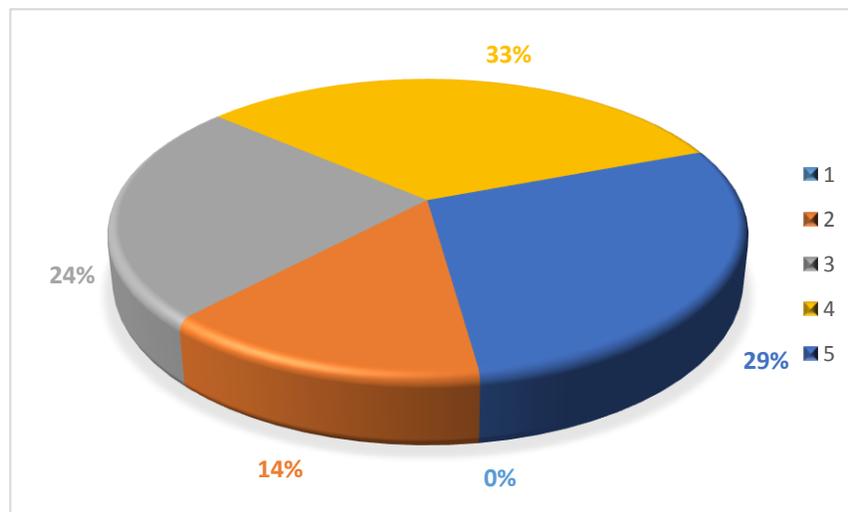
CUADRO N° 7

IMPORTANCIA QUE LAS FAMILIAS LE DAN AL PRECIO

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	0	0%
2	10	14%
3	17	24%
4	23	33%
5	20	29%
TOTAL	70	100%

GRÁFICO N° 11

IMPORTANCIA QUE LAS FAMILIAS LE DAN AL PRECIO



La mayoría de las familias encuestadas, considera al precio como una característica importante a la hora de comprar un yogurt.

- **Presentación**

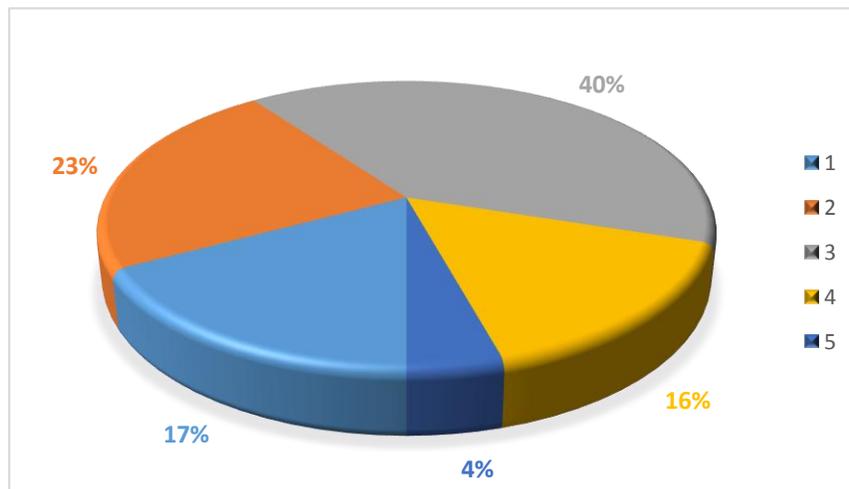
CUADRO N° 8

IMPORTANCIA QUE LAS FAMILIAS LE DAN A LA PRESENTACIÓN

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	12	17%
2	16	23%
3	28	40%
4	11	16%
5	3	4%
TOTAL	70	100%

GRÁFICO N° 12

IMPORTANCIA QUE LAS FAMILIAS LE DAN A LA PRESENTACIÓN



Del total de encuestados, el 40% se encuentran indiferentes ante la presentación del yogurt al momento de realizar su compra, debido a que no le consideran como la característica más importante pero tampoco como la menos importante.

- **Consistencia**

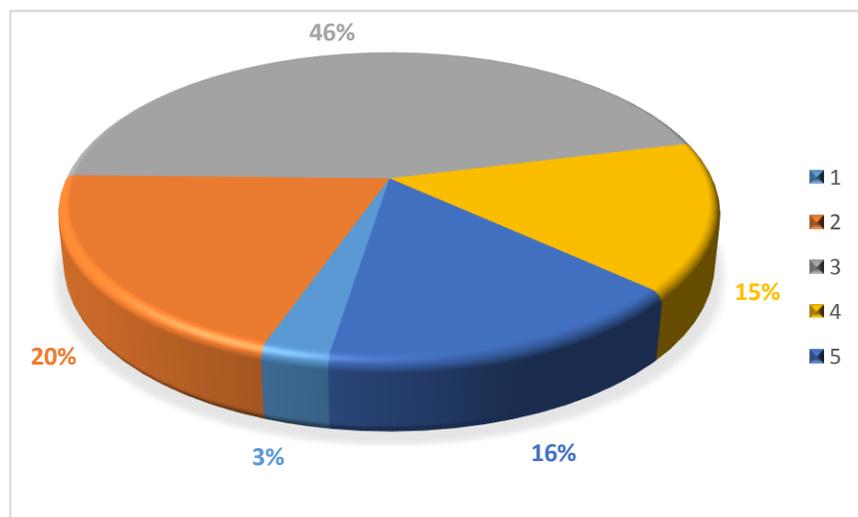
CUADRO N° 9

IMPORTANCIA QUE LAS FAMILIAS LE DAN A LA CONSISTENCIA

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	2	3%
2	14	20%
3	32	46%
4	11	16%
5	11	16%
TOTAL	70	100%

GRÁFICO N° 13

IMPORTANCIA QUE LAS FAMILIAS LE DAN A LA CONSISTENCIA



La mayoría de las familias encuestadas no consideran como una característica tan importante a la consistencia.

- **Beneficios**

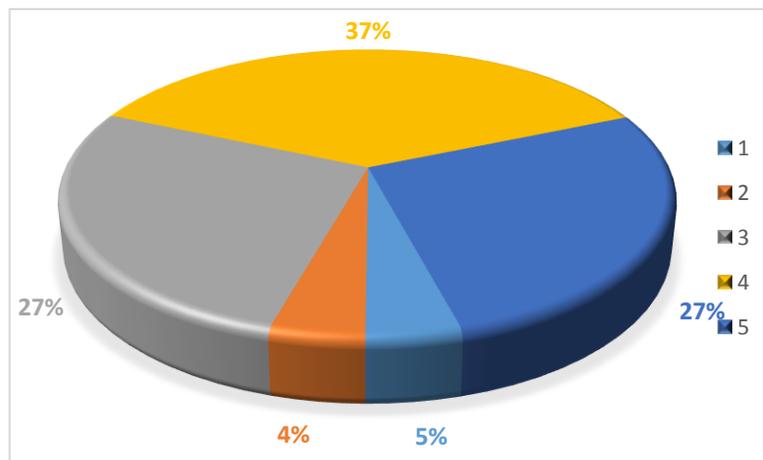
CUADRO N° 10

IMPORTANCIA QUE LAS FAMILIAS LE DAN A LOS BENEFICIOS

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	3	4%
2	3	4%
3	19	27%
4	26	37%
5	19	27%
TOTAL	70	100%

GRÁFICO N° 14

IMPORTANCIA QUE LAS FAMILIAS LE DAN A LOS BENEFICIOS



El 37% de encuestados le da cierta importancia a los beneficios que pueda brindar el yogurt en su salud, con esta información se puede considerar que los productos DELIGURT tendrán una buena aceptación por parte de las familias mendeñas y tarijeñas.

- Calidad

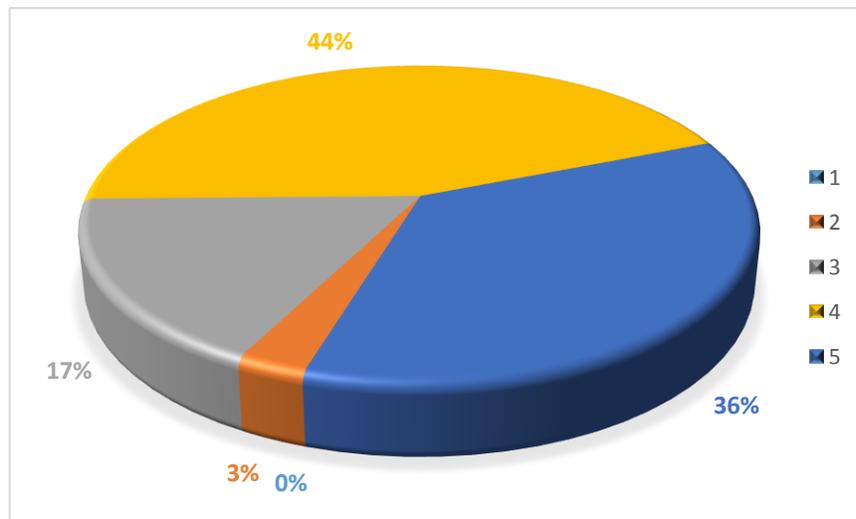
CUADRO N° 11

IMPORTANCIA QUE LAS FAMILIAS LE DAN A LA CALIDAD

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	0	0%
2	2	3%
3	12	17%
4	31	44%
5	25	36%
TOTAL	70	100%

GRÁFICO N° 15

IMPORTANCIA QUE LAS FAMILIAS LE DAN A LA CALIDAD



El 44% de los encuestados considera que es importante la calidad del producto por lo que se deberá tomar en cuenta esta característica durante el proceso de elaboración del yogurt artesanal.

Marca de yogurt preferida por las familias mendeñas y tarijeñas

Se plasmó esta pregunta para conocer la marca de yogurt que compran las familias con mayor frecuencia e identificar a su preferida.

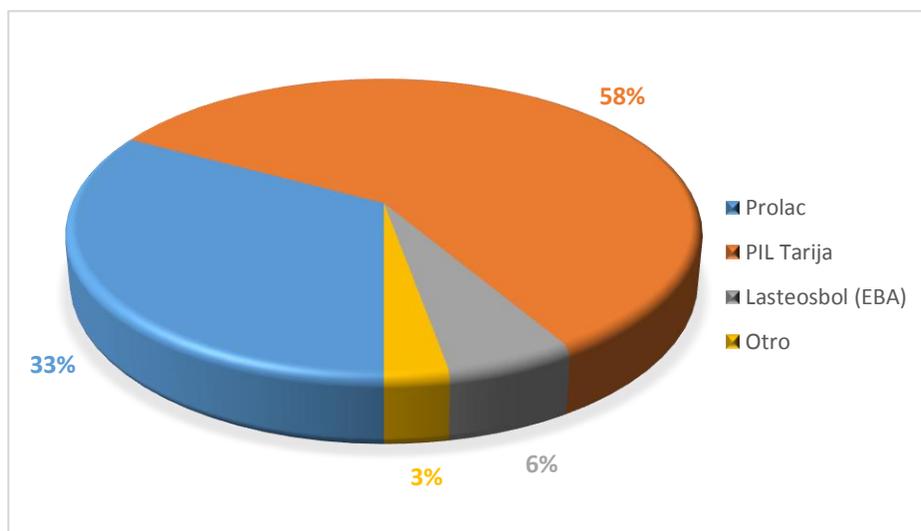
CUADRO N° 12

MARCAS DE YOGURT PREFERIDAS

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTALE
Prolac	23	33%
PIL Tarija	41	58%
Lacteosbol (EBA)	4	6%
Otro	2	3%
TOTAL	70	100%

GRÁFICO N° 16

MARCAS DE YOGURT PREFERIDAS



Al conocer lo plasmado en el gráfico sirve de ayuda a DELIGURT para poder identificar a su principal competencia considerando a PIL Tarija la empresa con mayor preferencia por las familias mendeñas y tarijeñas obteniendo el 58%, seguida de Prolac con una votación del 33%.

Familias que consumieron o no yogurt artesanal

En esta pregunta se les brindó a los encuestados dos alternativas para que puedan responder si en alguna ocasión sus familias consumieron yogurt artesanal.

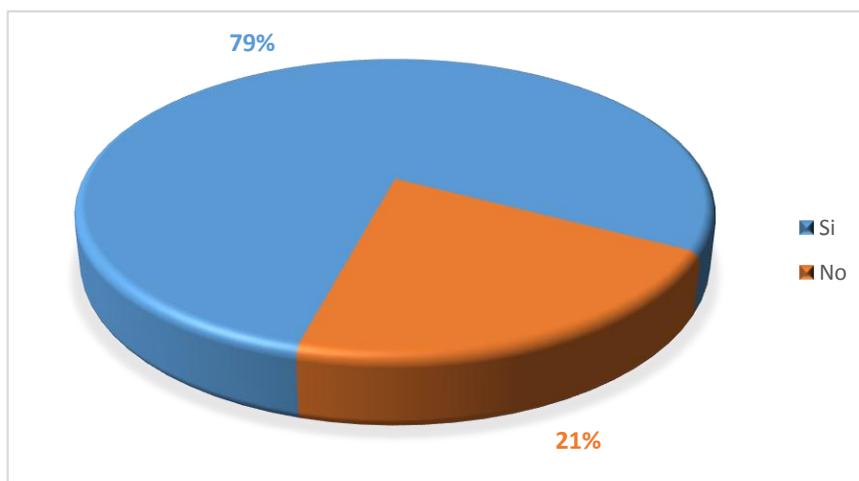
CUADRO N° 13

CONSUMO DE YOGURT ARTESANAL

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	55	79%
No	15	21%
TOTAL	70	100%

GRÁFICO N° 17

CONSUMO DE YOGURT ARTESANAL



La mayoría de las familias expresaron que, si consumieron yogurt artesanal, siendo un parámetro positivo debido a que manifiesta la existencia de clientes potenciales para la empresa.

Diferencia más importante entre un yogurt artesanal y un yogurt industrial

Esta pregunta está dirigida a aquellos que respondieron “Si” a la pregunta N° 6, por esta razón existen únicamente 55 respuestas. Mediante esta pregunta se pretende identificar la diferencia más notoria que encuentran las familias al momento de consumir un yogurt artesanal y uno elaborado industrialmente.

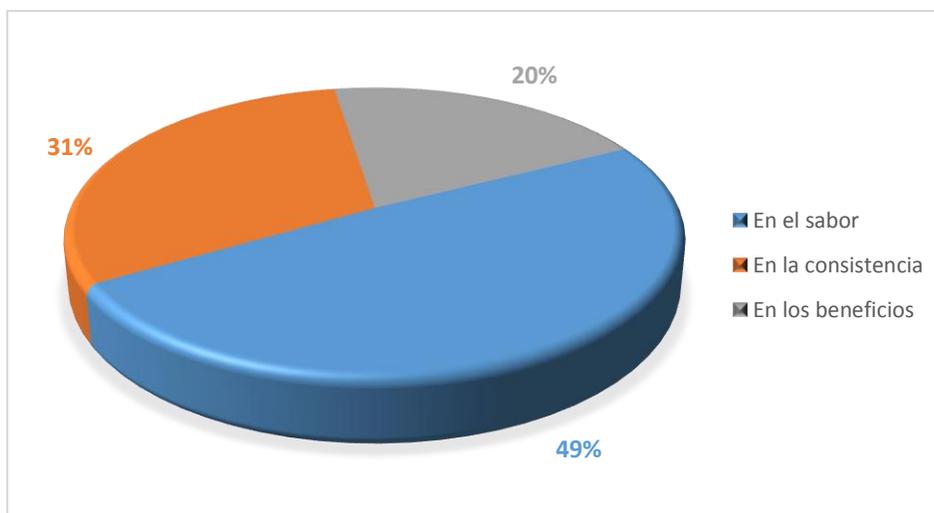
CUADRO N° 14

DIFERENCIA ENTRE YOGURT ARTESANAL E INDUSTRIAL

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En el sabor	27	49%
En la consistencia	17	31%
En los beneficios	11	20%
TOTAL	55	100%

GRÁFICO N° 18

DIFERENCIA ENTRE YOGURT ARTESANAL E INDUSTRIAL



Se puede observar en el gráfico que el mayor porcentaje corresponde al sabor con un 49%, lo que significa que las familias se centran principalmente en este aspecto, por lo que la empresa para captar su atención debe poner mayor esfuerzo en dicho aspecto del producto.

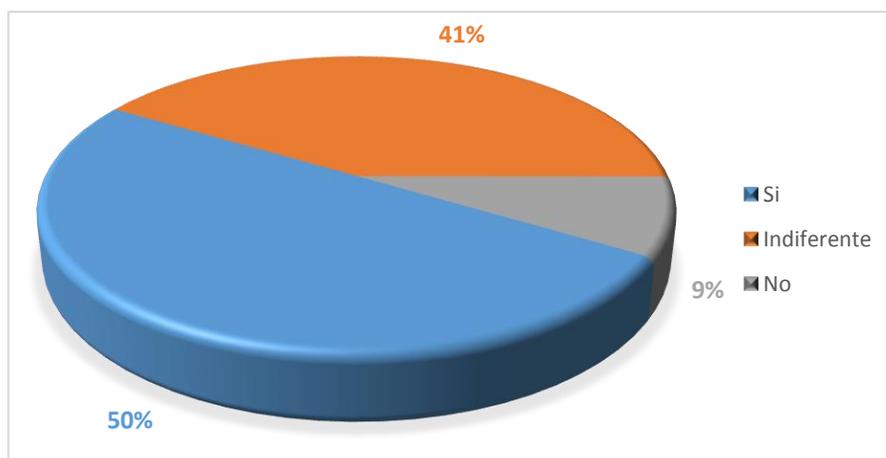
Importancia que las familias le dan a los productos lácteos artesanales

En el siguiente cuadro se muestra si las familias mendeñas y tarijeñas le dan importancia o no a los productos lácteos elaborados artesanalmente, para lo cual se les dio las siguientes opciones para que elijan de acuerdo a su criterio:

CUADRO N° 15
IMPORTANCIA DE LOS LÁCTEOS ARTESANALES

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	35	50%
Indiferente	29	41%
No	6	9%
TOTAL	70	100%

GRÁFICO N° 19
IMPORTANCIA DE LOS LÁCTEOS ARTESANALES



El gráfico claramente nos muestra que las familias si les dan importancia a los productos lácteos elaborados artesanalmente y en menor proporción se encuentran indiferentes, esto significa que la empresa debe realizar acciones para captar a estas familias y lograr que se conviertan en clientes de DELIGURT.

Opinión de las familias sobre los productos lácteos elaborados artesanalmente

Mediante esta pregunta se pretende conocer la opinión que tienen las familias sobre los productos lácteos elaborados de manera artesanal, ofreciendo cinco opciones para que puedan elegir de acuerdo a su punto de vista.

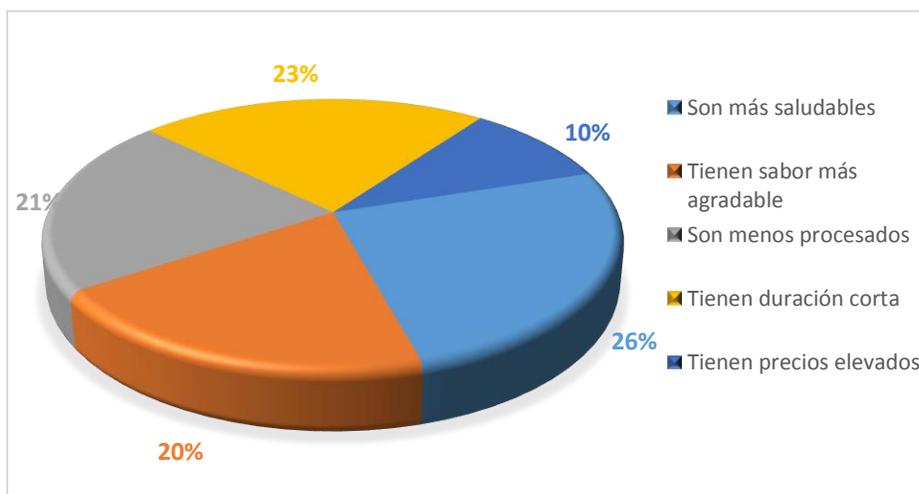
CUADRO N° 16

OPINIÓN SOBRE LOS LÁCTEOS ARTESANALES

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Son más saludables	18	26%
Tienen sabor más agradable	14	20%
Son menos procesados	15	21%
Tienen duración corta	16	23%
Tienen precios elevados	7	10%
TOTAL	70	100%

GRÁFICO N° 20

OPINIÓN SOBRE LOS LÁCTEOS ARTESANALES



Considerando que el 26% de las familias encuestadas considera a los productos lácteos artesanales como más saludables y el 23% que tienen una duración corta, se tendrá en cuenta estas opiniones para brindar un producto mucho más natural y totalmente fresco.

Medios de comunicación preferidos por las familias mendeñas y tarijeñas

Para conocer los medios de comunicación que prefieren las familias, se destinó una pregunta para identificar los medios de difusión por los cuales la empresa realizará su publicidad.

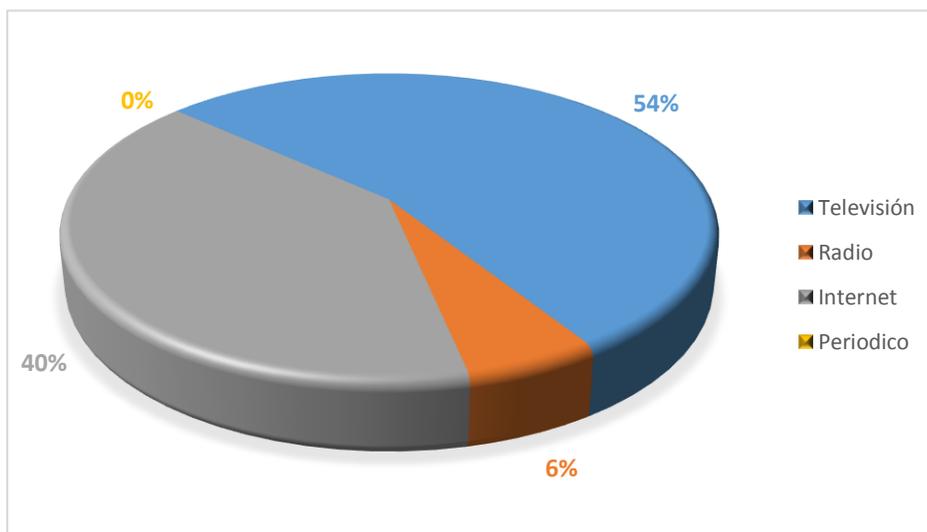
CUADRO N° 17

MEDIOS DE COMUNICACIÓN PREFERIDOS

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Televisión	38	54%
Radio	4	6%
Internet	28	40%
Periódico	0	0%
TOTAL	70	100%

GRÁFICO N° 21

MEDIOS DE COMUNICACIÓN PREFERIDOS



De las familias encuestadas el 54% prefieren informarse por medio de la televisión y el 40% prefieren realizarlo mediante internet, con esta información la empresa debería realizar su publicidad mediante estos dos medios, pero considerando que se trata de un emprendimiento pequeño, el medio más óptimo y económico es el internet.

Redes sociales más utilizadas por las familias

Viendo conveniente conocer las redes sociales más preferidas y utilizadas por las familias, se planteó esta pregunta que ayuda a determinar cómo se realizará la publicidad de la empresa.

- Facebook

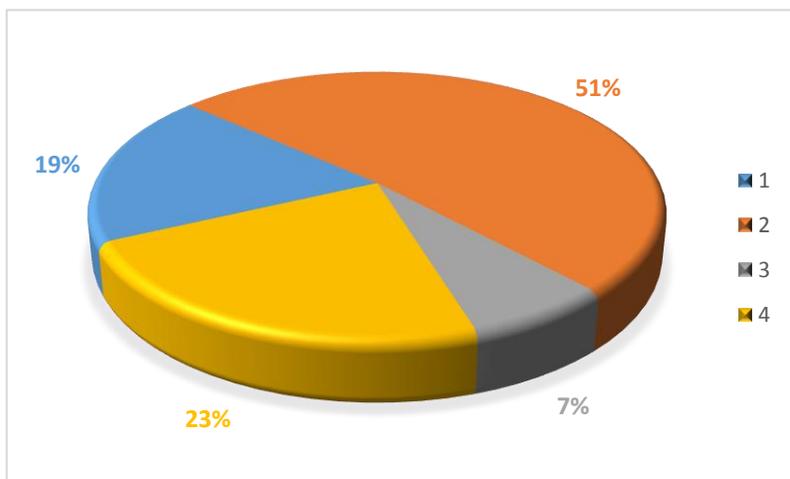
CUADRO N° 18

FRECUENCIA DE USO DE FACEBOOK

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	13	19%
2	36	51%
3	5	7%
4	16	23%
TOTAL	70	100%

GRÁFICO N° 22

FRECUENCIA DE USO DE FACEBOOK



En el gráfico presentado se puede observar que Facebook es la segunda red social preferida por las familias debido a que esta cuenta con mayor número de usuarios además de ser utilizada tanto para entretenimiento como también la compra-venta de productos.

- Instagram

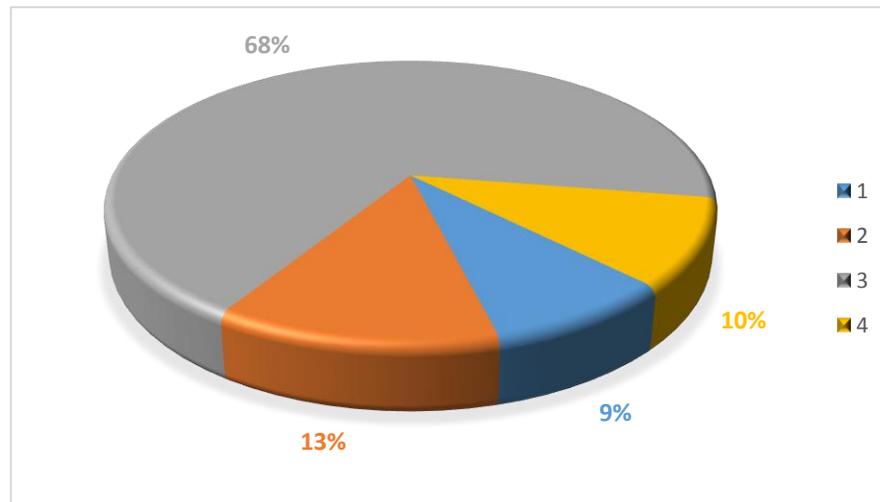
CUADRO N° 19

FRECUENCIA DE USO DE INSTAGRAM

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	6	9%
2	9	13%
3	48	69%
4	7	10%
TOTAL	70	100%

GRÁFICO N° 23

FRECUENCIA DE USO DE INSTAGRAM



De acuerdo a la encuesta aplicada a las familias del municipio de San Lorenzo y ciudad de Tarija, se obtuvo que la mayoría opta como su tercera red social preferida a Instagram.

- **Twitter**

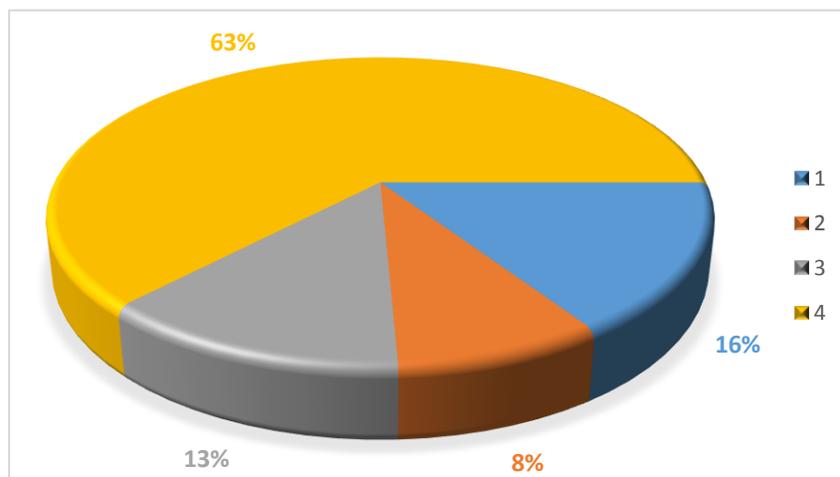
CUADRO N° 20

FRECUENCIA DE USO DE TWITTER

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	11	16%
2	6	9%
3	9	13%
4	44	63%
TOTAL	70	100%

GRÁFICO N° 24

FRECUENCIA DE USO DE TWITTER



La mayoría de las familias encuestadas, consideran a Twitter como la cuarta red social que usa, es decir la que menos uso le dan.

- WhatsApp

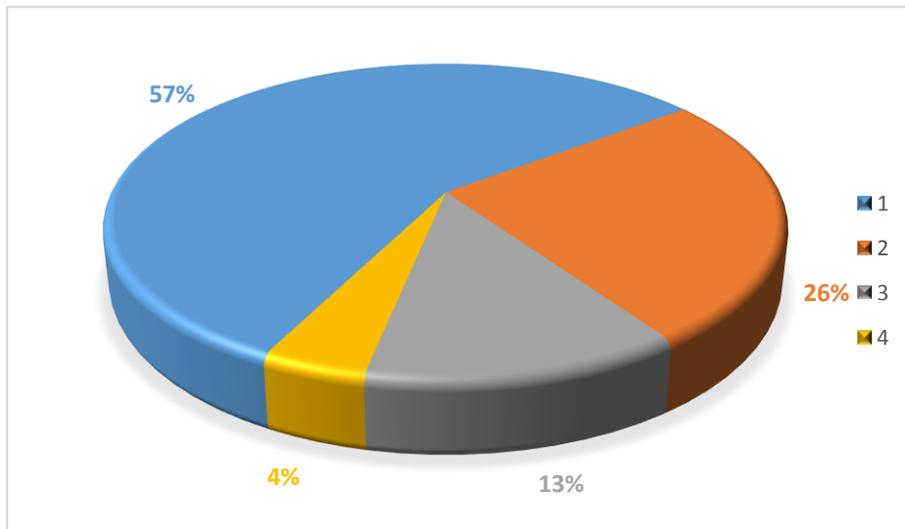
CUADRO N° 21

FRECUENCIA DE USO DE WHATSAPP

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	40	57%
2	18	26%
3	9	13%
4	3	4%
TOTAL	70	100%

GRÁFICO N° 25

FRECUENCIA DE USO DE WHATSAPP



Las familias mendeñas y tarijeñas consideran a WhatsApp como su red social de mayor preferencia ya que por medio de esta se pueden comunicar con mayor facilidad con otras personas.

2.10. RELACIÓN DE VARIABLES

Relación entre número de integrantes por familia y cantidad de yogurt a adquirir

Tomando en cuenta que el 61% de las familias consume 2 litros de yogurt y que el 48% está conformado por 4 o 5 integrantes, se destinará el 60% de producción para la comercialización en botellas con dicha capacidad.

El 40% de producción restante estará dirigido para comercializarlo en botellas de 1 litro dirigido principalmente para familias con 5 o más integrantes.

Relación entre familias que consumieron yogurt o no y la diferencia destacada entre un yogurt artesanal e industrial

De las familias encuestadas el 92% son consumidores de yogurt, de este porcentaje el 76% consumió en alguna ocasión yogurt artesanal destacando que un 49% percibió la diferencia en el sabor entre un yogurt elaborado artesanalmente con uno elaborado de manera industrial.

Relación entre la frecuencia de consumo y las características más importantes al momento de comprar yogurt

Los intervalos de la frecuencia de consumo de yogurt, se ven directamente influenciados por las siguientes características: Sabor con el 46%, calidad y consistencia con el 36%. Este intervalo se verá influenciado dependiendo si la empresa toma en consideración estas características durante la producción del producto.

Tomando en cuenta que el sabor, calidad y consistencia son las características más apreciadas por las familias, se acepta la hipótesis planteada.

Relación entre las opiniones que tienen las familias sobre los productos lácteos artesanales y medios de comunicación más preferidos y utilizados

Al percibir que las familias consideran a los productos artesanales como más saludables y menos procesados, pero que tienen una duración corta, se debe destacar estas características en la publicidad realizada mediante internet utilizando las redes sociales de WhatsApp y Facebook, que son las más utilizadas por las familias.

2.11. PROYECCIONES DE LA DEMANDA

Para proyectar la demanda futura se utilizó como base la información recolectada de la investigación de mercados, que nos dio una idea sobre el comportamiento del consumo futuro. Para lo cual se utilizó la siguiente fórmula:

$$D_F = D_A (1 + i)^n$$

Donde:

D_F : Consumo o demanda futura

D_A : Demanda actual

i : Tasa de crecimiento poblacional

n : Tiempo o periodo

2.11.1. Determinación de la demanda actual

Para determinar el consumo actual de yogurt artesanal se calculó tomando en cuenta la proporción del número de familias de ambos estratos que dijeron que consumen ocasión yogurt (Pregunta 1).

Proporción estratificada de familias consumidoras: 92%

$$781.097 \text{ familias} \times 92\% = 71.941$$

De la cantidad calculada de familias, el 79% dijeron que en alguna ocasión consumieron yogurt artesanal (Pregunta 6), por lo que esta proporción se multiplica con el número de familias anterior.

$$71.941 \text{ familias} \times 79\% = 56.834$$

Considerando que en un principio solo se dirigirá al municipio de San Lorenzo, se tomó en cuenta el 10% del total de la proporción estratificada, obteniendo como resultado lo siguiente:

$$56.834 \text{ familias} \times 10\% = 5.683$$

Al ser un emprendimiento pequeño y considerando que DELIGURT tiene competencia directa e indirecta, tratará de dirigirse al 10% del total de consumidores de yogurt del municipio de San Lorenzo. Obteniendo como resultado lo siguiente:

$$5.683 \text{ familias} \times 10\% = 568$$

- **Frecuencia de consumo de yogur artesanal de las familias mendeñas y tarijeñas**

De acuerdo a los datos obtenidos se observa que las familias en su mayoría consumen yogurt cada 15 días, es decir 24 veces al año (Pregunta 2).

- **Cantidad de litros de yogurt consumidos**

Con la información obtenida se llegó a la deducción de que, en cada compra realizada, las familias compran aproximadamente 2 litros de yogurt (Pregunta 3).

Tomando en cuenta los datos mencionados anteriormente, se tiene:

$D.A.A. = (N^{\circ} \text{ filas consumidoras}) * (\text{Frecuencia de consumo}) * (\text{Cantidad consumida})$
--

Reemplazando los datos, se tiene:

$$\text{Dda actual anual} = (568) \times (24) \times (2) = 25.776 \text{ litros de yogurt artesanal}$$

Para calcular la demanda actual por producto, se tomó en cuenta el porcentaje perteneciente a cada variedad, calculado en el punto de equilibrio, obteniendo el siguiente cuadro:

CUADRO N° 22
DEMANDA ACTUAL POR VARIEDAD DE PRODUCTO

DETALLE	DDA ACTUAL TOTAL	POCENTAJE	DDA ACTUAL POR PRODUCTO
Yogurt natural	25.776	34%	8.764
Yogurt de miel		33%	8.506
Yogurt saborizado		33%	8.506

2.11.2. Estimación de la demanda futura

Para efectuar las proyecciones de la demanda se toma en cuenta la tasa de crecimiento, misma que según datos del INE es del 1,40%, una vez identificada la tasa de crecimiento poblacional se realizó el cálculo de las proyecciones de la demanda por variedad de producto para los siguientes cinco años, las cuales se muestran a continuación:

AÑO 1:

- **Yogurt natural**

$$Df = 8.764 (1 + 0,014) ^1 = 8.887$$

- **Yogurt de miel**

$$Df = 8.506 (1 + 0,014) ^1 = 8.625$$

- **Yogurt saborizado**

$$Df = 8.506 (1 + 0,014)^1 = 8.625$$

Realizando el mismo procedimiento por producto para cada año, se tiene el siguiente cuadro:

CUADRO N° 23
PROYECCIONES DE LA DEMANDA

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Yogurt natural	8.887	9.011	9.137	9.265	9.395
Yogurt de miel	8.625	8.746	8.868	8.993	9.118
Yogurt saborizado	8.625	8.746	8.868	8.993	9.118

Elaboración: Propia

CAPÍTULO III

MARKETING

CAPÍTULO III

MARKETING

3.1. INTRODUCCIÓN

Al considerar que en la actualidad todas las empresas se encuentran en un ambiente competitivo cada vez más grande, es que esta herramienta es importante en una empresa para poder diferenciarse de los demás y sobrevivir en el mercado.

De tal manera, en este capítulo se identificó el mercado meta al cual estarán dirigidos los productos DELIGURT, así también, se identificaron las estrategias que se podrían adecuar más para el lanzamiento y aceptación de este emprendimiento.

3.2. OBJETIVOS DE MARKETING

- Introducir en el mercado a DELIGURT.
- Incrementar las ventas cada año.
- Conseguir mayor número de clientes cada año.

3.3. MERCADO META

El mercado meta al cual se dirigirá DELIGURT se definió en base a los siguientes criterios:

- **Segmentación geográfica**
 - Ubicación: Familias que viven en el municipio de San Lorenzo y ciudad de Tarija.
- **Segmentación demográfica**
 - Ingresos económicos: Familias con ingresos medios.
- **Segmentación psicográfica**
 - Estilo de vida: Saludable (Consumo de productos saludables)

3.3.1. Demanda a capturar

Una vez identificado el mercado meta, se realiza el cálculo de la demanda que se espera capturar, tomando en cuenta el porcentaje de familias de ambas poblaciones que dijeron que consumen yogurt y el porcentaje de que en alguna ocasión consumieron yogurt artesanal, se tiene a 56.834 familias mendeñas y tarijeñas.

Por otro lado, al considerar que DELIGURT en un principio se dirigirá al municipio de San Lorenzo y se pretenderá abarcar el 10% del total de consumidores, se tiene como demanda potencial a 568 familias mendeñas.

Así también, al poner en consideración la frecuencia y cantidad de consumo de yogurt, se podría tener una demanda de 25.776 litros de yogurt artesanal.

3.4. ESTRATEGIAS DE MARKETING

3.4.1. Estrategia de diferenciación

Mediante esta estrategia se pretenderá penetrar en el mercado haciendo énfasis principalmente los ingredientes del producto, siendo un producto más saludable y natural al no poseer azúcares añadidos ni conservantes.

De esta manera las familias al consumir yogurt tendrán una dieta más diversa y equilibrada reduciendo así posibles riesgos en su salud.

Un aspecto que también diferenciará a la empresa será su etiqueta, ya que la misma tendrá el nombre de la empresa, los ingredientes del producto, entre otros; obteniendo de esta manera un diseño propio de etiqueta.

3.4.2. Marketing Mix

Como la empresa se encontrará en la etapa inicial, se centrará principalmente en actividades relacionadas con la introducción y aceptación en el mercado, tales como definición del precio, formas de promoción, canales de distribución, entre otros.

3.4.2.1. Producto

El producto que ofrecerá DELIGURT es totalmente artesanal y al no pasar por muchos procesos de transformación ocasiona que no pierda propiedades nutritivas creadas durante el proceso de incubación del yogurt. Además, al contener miel de abeja brinda mayores beneficios para la salud de las familias mendeñas y tarijeñas.

- **Características del producto**

- **Sabor**

Las variedades del producto que presentará DELIGURT son natural, con miel y saborizados. Entre los saborizados se encuentran los siguientes:

- Sabor frutilla
- Sabor piña
- Sabor durazno
- Sabor coco

- **Consistencia**

El producto poseerá una consistencia semi espesa, que se debe al proceso que tiene en su elaboración.

- **Color**

El color del producto dependerá del sabor que posea, los cuales se detallan a continuación:

- Natural: Presentará un color blanco, propio de la leche natural.
- Con miel: Este producto presentará un color naranja blanquecino.
- Sabor frutilla: Tendrá un color rosado claro.
- Sabor piña: Será de color amarillo blanquecino.
- Sabor durazno: Presentará un color naranja blanquecino.
- Sabor coco: El yogur de este sabor poseerá un color blanco.

- **Duración**

Al no poseer conservantes, el tiempo de duración de este producto será de 15 días aproximadamente manteniéndolo conservado a temperatura entre 2° y 5° C.

- **Diseño del envase**

- **Material**

El envase para los productos DELIGURT serán en botellas PET, debido al fácil manejo que tiene y precio económico.

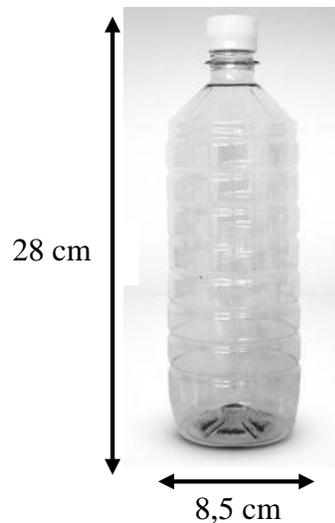
- **Capacidad**

Las capacidades de las botellas para los productos serán de 1 y 2 litros.

- **Tamaño**

Las dimensiones que poseen las botellas del yogurt son las siguientes:

- La botella de 1 litros es de 28 cm de alto y 8,5 cm de diámetro



- La botella de 2 litro es de 33 cm de alto y 9,5 cm de diámetro



- **Diseño de la etiqueta**

El envase poseerá una etiqueta, la cual contendrá los siguientes datos:

- Nombre de la empresa
- Sabor del producto
- Cantidad del producto (litros)
- Ingredientes
- Forma de conservación del producto
- Número de registro sanitario
- Fecha de vencimiento
- Lugar de fabricación
- Eslogan



Esta etiqueta será impresa en papel adhesivo, facilitando de esta manera el pegado al envase. Cabe mencionar que al tener varios sabores y presentaciones las etiquetas cambiarán en esos dos aspectos para diferenciar los productos entre sí.

Así también, considerando que aún no se realizó el registro sanitario en SENASAG, el código se formó tomando en cuenta el departamento donde se encontrará la empresa, la categoría a la que pertenecería, el nivel de mercado que alcanzaría el producto, el grupo de alimentos al que correspondería DELIGURT y suponiendo un número de registro correlativo de empresas del mismo tipo.

- **Diseño final del producto**

El diseño final con el que serán comercializados los productos en el mercado mendeño y tarijeño, se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 24

DISEÑO FINAL DE LOS PRODUCTOS, SEGÚN TAMAÑO Y SABOR

SABOR	1 LITRO	2 LITROS
Natural		
Miel		
Frutilla		

Piña		
Durazno		
Coco		

Elaboración: Propia

3.4.2.2. Precio

Para fijar el precio que tendrán las variedades de productos, se realizó en base a su estructura de costos y el margen de utilidad ($U=20\%$). Obteniendo como resultado los siguientes precios:

CUADRO N° 25

PRECIO DE VENTA POR LITRO DE YOGURT

PRODUCTO	P. VENTA
Yogurt natural	14,49
Yogurt de miel	15,73
Yogurt saborizado	15,14

Elaboración: Propia

Ver página N° 75

Para calcular el precio de venta con factura se tomó en cuenta el impuesto al valor agregado (IVA), después de aplicar su respectiva formula, se obtiene los siguientes precios finales:

CUADRO N° 26

PRECIO DE VENTA CON FACTURA POR LITRO DE YOGURT

PRODUCTO	P. VENTA FINAL
Yogurt natural	16,23
Yogurt de miel	17,62
Yogurt saborizado	16,96

Elaboración: Propia

Ver página N° 76

Considerando que estas variedades de productos se comercializaran en botellas PET de 1 y 2 litros, se tiene los siguientes precios por botellas:

CUADRO N° 27

PRECIO DE VENTA POR BOTELLA DE YOGURT

PRODUCTO	PRECIO DE VENTA	
	BOTELLA DE 1 LTRS	BOTELLA DE 2 LTRS
Yogurt natural	16,5	32,5
Yogurt de miel	18	35
Yogurt saborizado	17	35

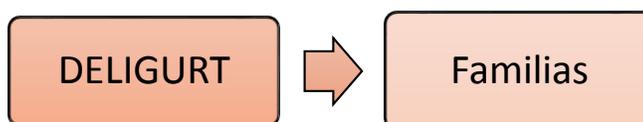
Elaboración: Propia

3.4.2.3. Plaza

- **Distribución física del producto**

Para poder diversificar los canales de distribución, se emplearán dos formas: venta directa e indirecta por medio de intermediarios.

Canal de distribución directo



Mediante este canal, DELIGURT ofrecería directamente el producto a las familias, realizando las ventas en las instalaciones de la empresa en horarios de atención. De igual manera, se venderá los productos recorriendo en horarios establecidos por las rutas definidas.

Canal de distribución indirecto



Para este canal, se propone la distribución del producto a los intermediarios minoristas como ser: tiendas de barrio, minisúper, supermercados y gimnasios. Mediante ellos se asegurará que las familias puedan encontrar el producto en cualquier momento, beneficiando tanto al intermediario como a la empresa.

Para establecer el precio a los intermediarios se tomará en cuenta que todo intermediario tiene que tener una retribución por vender nuestro producto, para esto se establecerá un margen de ganancia de un boliviano mínimamente por cada botella vendida.

Cabe recalcar que para realizar la distribución física de los productos tanto directa como indirecta, se contará con un vehículo perteneciente a la gerente propietaria.



Así también, se contará con una persona encargada de realizar la distribución, asignándole el vehículo mencionado anteriormente.

- **Frecuencia de la distribución**

La distribución se realizará de lunes a sábado en el transcurso de la jornada de 8 horas diarias.

- **Definición de rutas**

El recorrido de rutas para realizar la distribución de los productos se encuentra adjuntado en la parte de anexos (**Ver anexo 13**)

3.4.2.4. Promoción

La promoción es importante en una empresa, debido a que permite establecer un vínculo directo con los clientes.

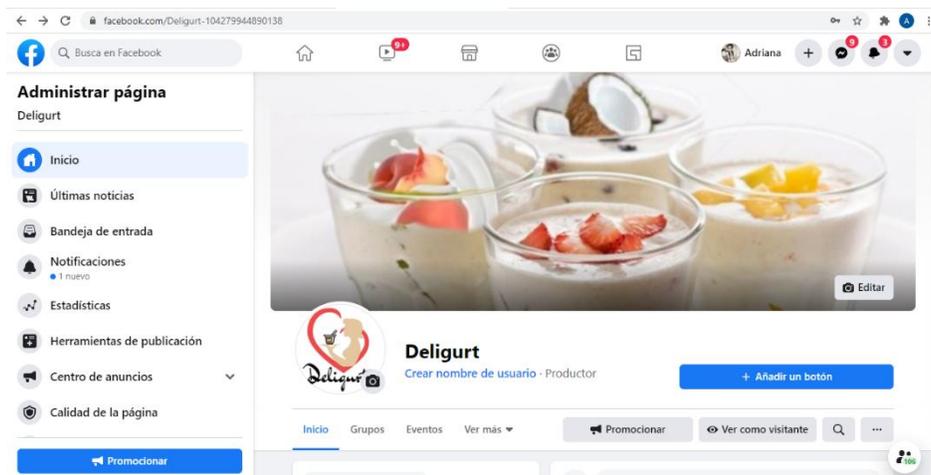
Con el fin de hacer conocer los productos en el mercado y motivar su consumo principalmente por sus características saludables, DELIGURT realizará su promoción de la siguiente manera:

- **Redes sociales**

Se contará con páginas de la empresa en Facebook e Instagram, en las cuales se realizarán publicaciones diarias de imágenes y videos promocionando los productos y la empresa. Así también, las publicaciones contendrán información sobre las propiedades nutritivas de los principales ingredientes del yogurt artesanal, resaltando lo beneficioso que será para los miembros de las familias incluir los productos de la empresa en su dieta alimentaria.

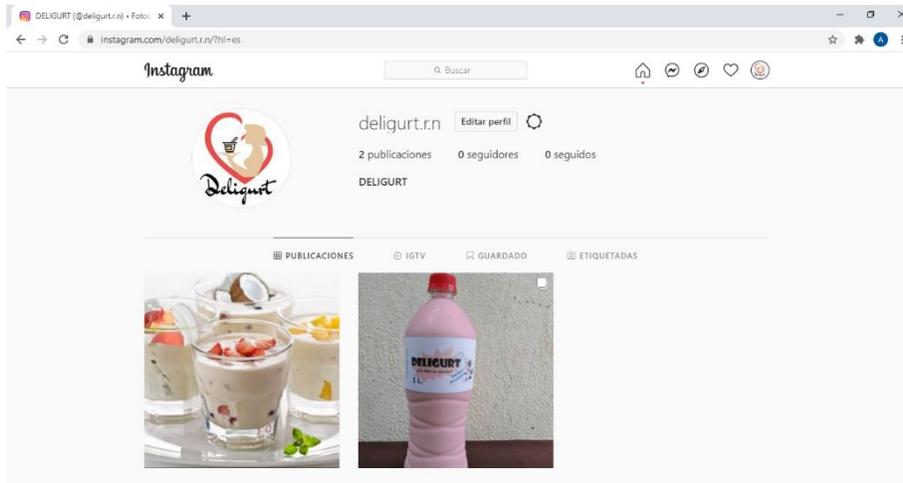
- **Facebook**

La empresa contará con una página de Facebook, misma que será encontrada con el nombre de DELIGURT, la portada de esta página sería la siguiente:



- **Instagram**

Además de contar con una página de Facebook, también tendrá una cuenta de Instagram que se la podrá encontrar fácilmente con el nombre de DELIGURT.



- **Concursos**

Se realizarán concursos en días festivos como ser: Día del padre, día del niño, día de la madre, primavera y fiestas de fin de año, tomando en cuenta que en estas fechas las personas acostumbran festejar con sus seres queridos, donde se sortearán productos entre las personas que difundan fotografías y/o videos compartiendo en familia (Junto a los productos de la empresa) en sus cuentas personales de redes sociales y mencionen o etiqueten las páginas de DELIGURT.

- **Actividades públicas**

Se asistirá a ferias o actividades públicas que se efectúen dentro del municipio de San Lorenzo y la ciudad de Tarija, que servirán para que el cliente pruebe y conozca el producto

3.4.3. Presupuesto de marketing

El presupuesto para realizar las actividades de marketing se detalla en los siguientes cuadros:

CUADRO N° 28

PRESUPUESTO DE DISTRIBUCIÓN

DETALLE	KM. RECORRIDOS	TIEMPO (MIN)	GASOLINA	PRECIO	DIARIO	MENSUAL	ANUAL
Recojo de leche	2,1	4	0,18	3,74	0,67	16,16	193,88
Distribución	103	176	8,58	3,74	32,09	770,14	9.241,69
TOTAL	105,1	180	8,76	3,74	32,76	786,30	9.435,57

CUADRO N° 29

PRESUPUESTO DE CONCURSOS

DETALLE	PRECIO
Día del padre	300
Día del niño	300
Día de la madre	300
Primavera	300
Fiestas de fin de año	300
TOTAL	1.500

CAPÍTULO IV

PRODUCCIÓN

CAPÍTULO IV

PRODUCCIÓN

4.1. INTRODUCCIÓN

DELIGURT comenzará sus actividades produciendo yogurt en tres variedades (yogurt natural, yogurt con miel y yogurt saborizado) en botellas de 1 y 2 litros, estos productos serán producidos por operarios capacitados para este tipo de producción artesanal.

Este emprendimiento, inicialmente realizará la elaboración del producto al 50% de la capacidad de producción diaria y así poder comercializar primeramente en el mercado mendeño, luego a partir del tercer año se comenzará a ampliar la producción para dirigirse también hacia el mercado tarijeño.

4.2. OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN

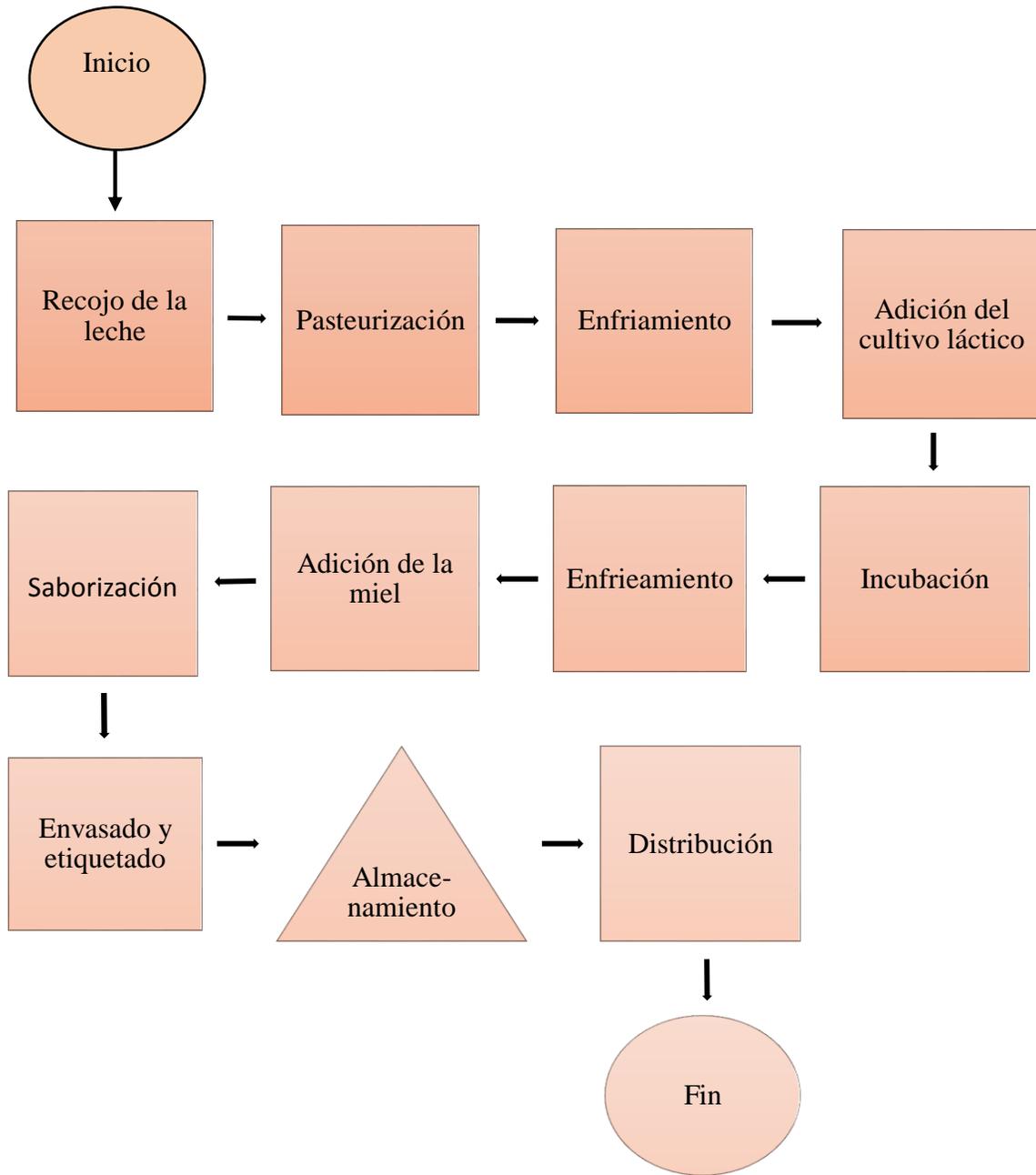
- Incrementar la producción cada año.
- Desarrollar nuevos productos en el plazo de 3 años.

4.3. PROCESO DE PRODUCCIÓN

El tipo de proceso de producción que empleará DELIGURT es el de producción por lotes, debido a que este se utiliza para fabricar un volumen pequeño de una variedad de productos, los cuales son bastante uniformes entre sí y hay una relación estrecha y ligada entre las distintas tareas a realizar. La producción por lotes se da, sobre todo, en las etapas iniciales del ciclo de vida de los productos.

Para una mejor comprensión del diagrama de flujo del proceso de producción, se explica el significado de la simbología utilizada para representar las operaciones que se efectuarán. **(Ver anexo 14)**

4.3.1. Diagrama de flujo del proceso de producción



4.3.2. Descripción del proceso de producción

- **Recojo de la leche**

Antes de recoger la leche del Centro de Acopio Lechero – Rancho Norte, se deberá realizar el control de las verificaciones necesarias de calidad acordadas con el proveedor, las mismas que serán realizadas por un encargado de producción.

Después de realizar los respectivos controles, se recibirá la leche en tachos de aluminio y será llevada a la empresa para ser procesada

- **Pasteurización de la leche**

Se deberá realizar un tratamiento térmico de la leche hasta su hervor durante 1 minuto. Este tratamiento asegurará la destrucción de la flora de la leche que pueda competir con el cultivo que se agrega posteriormente y asegura la obtención de una textura adecuada.

- **Enfriamiento**

Es un punto de control porque asegurará la temperatura óptima de inoculación, permitiendo la supervivencia de las bacterias del cultivo láctico. Se enfriará hasta la temperatura de 45°C (agitando) por medio de 10 minutos.

- **Adición del cultivo láctico**

Se deberá agregar el cultivo láctico de acuerdo a las indicaciones respectivas para obtener la textura adecuada del yogurt.

- **Incubación**

Posteriormente, se incubará a 43°C durante 6 horas aproximadamente.

- **Enfriamiento**

Una vez pasado el tiempo de incubación, se deberá enfriar la mezcla durante 15 minutos.

- **Adición de la miel**

Para obtener el yogurt natural no es necesario realizar este procedimiento y se deberá pasar directamente al envasado y etiquetado.

Para conseguir el yogurt sabor a miel se adicionará la cantidad requerida de miel de abeja, pasando directamente al envasado y etiquetado.

Para lograr el yogurt saborizado se agregará la cantidad necesaria de miel de abeja y se pasa al proceso de saborización.

- **Saborización**

Para realizar este proceso se agregará el saborizante de acuerdo al sabor que se preparará.

- **Envasado y etiquetado**

Se deberá envasar el producto en botellas PET y posteriormente colocar las respectivas etiquetas para diferenciarlos de los distintos sabores y envases.

- **Almacenamiento**

Los productos terminados serán almacenados y refrigerados hasta el momento de su comercialización.

- **Distribución**

Distribuir el producto de manera directa o indirecta para que llegue al consumidor final.

4.4. REQUERIMIENTO Y ADQUISICIÓN DE EQUIPAMIENTO Y MATERIA PRIMA

4.4.1. Equipamiento necesario para la empresa

Al ser un proceso artesanal no se requerirá de mucho equipamiento para la elaboración de productos DELIGURT. A continuación, se menciona los principales para su producción:

- **Maquinaria y equipo**

DETALLE		IMAGEN
Cocina de 4 hornallas	Para realizar la pasteurización de la leche se necesita 1 cocina de 4 hornallas de acero inoxidable	
Freezer horizontal	Para la conservación de las botellas de yogurt a temperatura adecuada hasta el momento de su comercialización, se contará con un freezer gelopar con capacidad de 450 litros.	

Exhibidor	Para poder mostrar los productos a los clientes que realicen su compra en las instalaciones de la empresa, se requerirá de un exhibidor con ouerta de vidrio	
Batidora	En el momento de realizar el endulzamiento y saborización de los productos, se utilizará cinco batidoras industriales, una para cada sabor de yogurt.	

Elaboración: Propia

- **Equipo de computación**

	DETALLE	IMAGEN
Computadora de escritorio	Este equipo será operado por la gerente propietaria, para realizar el manejo de la empresa de manera más eficiente.	
Impresora	Como complemento a la computadora de escritorio, se adquirirá de igual manera una impresora Epson.	

Elaboración: Propia

- **Muebles y enseres**

DETALLE		IMAGEN
Escritorio	La empresa contará con un mueble para el equipo de computación mismo que se encontrará en la oficina de la gerente propietaria.	
Mesa	La mesa de algarrobo será utilizada en el proceso de producción del yogurt artesanal.	
Estante de metal	Estos estantes estarán ubicados en el área de almacenamiento y serán utilizados para guardar las botellas PET vacías hasta el momento de su utilización.	
Botellas PET	El producto final, será envasado en botellas PET con capacidades de 1 y 2 litros.	

<p>Ollas</p>	<p>Para la pasteurización de la leche, se utilizarán 2 ollas de acero inoxidable con capacidad de 90 litros cada una.</p>	
<p>Tachos de aluminio</p>	<p>Para el recojo de la leche del centro de acopio se utilizará 4 tachos de aluminio con capacidad de 30 litros cada uno.</p>	
<p>Cajas de plástico</p>	<p>Para un manejo más adecuado del producto terminado se realizará el almacenamiento y distribución en cajas de plástico, se utilizará 5 cajas con capacidad de 12 botellas cada una.</p>	
<p>Baldes de plástico</p>	<p>Para realizar la incubación del producto, se utilizará 5 baldes plásticos con capacidad de 20 litros cada uno.</p>	

Elaboración: Propia

- **Indumentaria de bioseguridad**

DETALLE		IMAGEN
Traje de bioseguridad	Para medidas de bioseguridad, estos trajes serán utilizados por todo el personal de la empresa de manera obligatoria.	
Guantes	De igual manera que el traje de bioseguridad, todos los trabajadores utilizarán guantes de látex.	
Barbijos	Los barbijos serán utilizados por el personal de la empresa, sin excepción alguna, mientras estén en horario de trabajo.	

Elaboración: Propia

- La cocina industrial y la batidora serán adquiridas de la importadora YULI – Equipamiento y maquinaria que está ubicada en la avenida La Paz esquina Cito Trigo. **(Ver anexo 15)**
- La compra del freezer y del exhibidor se la realizará del comercial ANYELIN – Venta de electrodomésticos. **(Ver anexo 16)**
- El equipo de computación que utilizará la empresa, será comprado de la tienda WareTech – Artículos tecnológicos, ubicada en la avenida La Paz entre Madrid e Ingavi. **(Ver anexo 17)**

- El mueble para el equipo de computación y la mesa, serán adquiridos de la tienda BBU Muebles – Tienda de artículos para el hogar. **(Ver anexo 18)**
- Para la adquisición de las botellas PET se recurrirá al señor Marcos Castañeta, el cual nos proveerá de botellas constantemente. **(Ver anexo 19)**
- La indumentaria de bioseguridad para el personal de la empresa será adquirida de diversos proveedores, del taller de confección Trailer – Industrial se comprarán los trajes de bioseguridad, las cajas de guantes de látex se comprarán de Bios Tar y los barbijos quirúrgicos del señor Rubén Alarcón. **(Ver anexo 20)**

4.4.2. Requerimiento de materia prima

El proveedor de la leche será el Centro de Acopio Lechero – Rancho Norte **(Ver anexo 21)** el cual proveerá la cantidad de 95 litros de manera diaria, que se recogerán en tachos de aluminio (con capacidad de 30 litros cada uno) partiendo de la empresa a horas 7:00 am, y retornando a horas 7:30 aproximadamente.

Por otro lado, la miel de abeja se adquirirá de la empresa apicultora La Purita- Miel de abeja y derivados. **(Ver anexo 22)**

4.4.3. Régimen de compras

Para determinar los volúmenes y frecuencia para cada pedido, se tomó en cuenta los siguientes aspectos:

- Nivel de producción diaria que tiene DELIGURT y la cantidad de insumos que se requiere para dicha producción.
- Capacidad de almacenamiento que posee la empresa.
- Durabilidad que cada materia a comprar.

Leche natural

Por su característica perecedera, el abastecimiento de la leche se realizará diariamente, pasando a recoger en horario de la mañana de las instalaciones del proveedor. En el momento de realizar la recepción de la leche, un encargado de la producción, realizará el respectivo control de calidad. Algunos de los controles a realizar serán:

- Corroborar que la leche no tenga más de 24 horas posterior al ordeño.
- Control visual: Observar si presenta impurezas o color anormal.
- Control aroma: Verificar si emana olores extraños.

Miel de abeja

Para la miel de abeja, tomando en cuenta que tiene larga duración, se realizará el pedido cada mes con anticipación de una semana, el proveedor llevará su producto hasta las instalaciones de DELIGURT sin costo adicional al precio establecido.

Cuando se reciba la miel, se verificará que esta posea un color claro y no contenga ninguna impureza.

Cultivo láctico y saborizantes

De igual manera que la miel de abeja, el cultivo láctico y saborizante se realizará la compra una vez al mes, debido a que no se requiere de grandes cantidades de esta materia prima. Cuando se esté adquiriendo esta materia, se realizará la verificación de la fecha de vencimiento de cada unidad a comprar.

Como resumen, se tiene el siguiente cuadro de materia prima requerida para la producción mensual y anual.

**CUADRO N° 30
MATERIA PRIMA REQUERIDA**

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO	MENSUAL	ANUAL
Leche	2.280	3,50	7.980	95.760
Miel de abeja	30	40	1.200	14.400
Cultivo láctico	9	25	225	2.700
Saborizante	8	5	40	480
TOTAL MATERIA PRIMA			16.057	113.340

Elaboración: Propia

Botellas PET

Por otro lado, la compra de las botellas PET se realizará de cada 15 días, debido a que el almacén de la empresa no tiene la capacidad de almacenar grandes cantidades de botellas, el tamaño de cada lote se calculó en función a la producción (**Ver anexo 23**). El pedido será realizado con dos días de anticipación para luego pasar a recoger del proveedor.

Etiquetas

Por el fácil almacenamiento, las etiquetas serán adquiridas una vez al mes y se realizará cada pedido con una anticipación de una semana.

En el cuadro N° 31 se tiene el detalle del requerimiento de las botellas PET y etiquetas.

**CUADRO N° 31
BOTELLAS PET Y ETIQUETAS REQUERIDAS**

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO	MENSUAL	ANUAL
Botellas PET	988	1,5	1.482	17.784
Etiquetas	988	0,5	494	5928
TOTAL			1.976	23.712

Elaboración: Propia

4.5. CONTROL DE CALIDAD

A lo largo del proceso de producción será necesario realizar controles de calidad que garantice que el producto saldrá de la forma adecuada y que se estará cumpliendo con el estándar establecido. Para ello el producto seguirá un plan de control de calidad en diferentes factores como ser la higiene, el proceso, el producto y almacenamiento.

- **Higiene:** Debido a que el producto a elaborar se puede contaminar fácilmente, se deberá seguir normas de higiene durante su elaboración. La mesa y todos los utensilios se limpiarán frecuentemente y desinfectarán antes de usarse, además de que el personal deberá vestir la indumentaria adecuada. **(Ver anexo 24)**
- **Control en el proceso:** En el proceso de elaboración, se controlará que lo mencionado anteriormente y la manipulación de la materia prima se cumpla conforme lo establecido, permitiendo garantizar la calidad del producto.
- **Envasado:** Se debe asegurar que el producto no tenga ningún tipo de anomalías.
- **Almacenado:** Por la corta duración del yogurt, serán almacenados a temperatura entre 2° y 5° C.

4.6. ALMACENAMIENTO DE MATERIA PRIMA, INSUMOS Y PRODUCTOS TERMINADOS

En el área de almacenamiento, se encontrarán los productos terminados, insumos y botellas PET:

- **Botellas PET:** Estos envases se almacenarán en estantes de metal hasta el momento del envasado del producto.
- **Insumos:** La miel de abeja, saborizantes y cultivo láctico serán almacenados en estantes hasta el momento de su utilización.
- **Productos terminados:** Debido a que el producto necesita refrigeración, se contará con un freezer horizontal para su conservación hasta el momento de su comercialización.

4.7. MANEJO DE INVENTARIOS

Por la corta duración de los productos DELIGURT, se manejará un inventario perpetuo donde la gerente propietaria realizará un registro detallado de los importes en unidades monetarias y las cantidades físicas.

Así también, se utilizará un inventario de lote para aquellos insumos con frecuencia de pedido quincenal o mensual, debido a que al pedir en tamaño de lote es más económico que realizarlo en pequeñas cantidades.

De igual manera, se empleará un inventario de seguridad manteniendo una cantidad óptima de materia prima e insumos, de tal manera el proceso productivo no se vea afectado por falta de estos materiales, tomando en cuenta que los proveedores tardarían una semana en entregar el pedido después de efectuada la orden de compra, la cantidad de este inventario será la requerida para producir 570 litros de yogurt, cuando de llegue a este nivel se realizará el pedido inmediatamente.

4.8. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

4.8.1. Capacidad instalada de producción en litros

Para determinar la capacidad de producción diaria, se tomó en cuenta la materia prima, maquinarias, equipos y enseres que tendrá la empresa.

Al considerar que la cantidad máxima de leche que nos podría proveer el Centro de Acopio Lechero – Rancho Norte, que es de 190 litros diarios, debido a que también es proveedor de otras empresas, se determina que la capacidad máxima de producción diaria será de 190 litros.

Tomando en cuenta la frecuencia y cantidad de consumo de las familias, no se hará uso de la capacidad máxima debido a que la demanda que se podría tener no lo requiere, llegando a usarse solo el 50% de su capacidad.

Considerando que la producción de DELIGURT será de 95 litros diarios, se procede a calcular la producción en litros semanal, mensual y anual.

Para el cálculo de la producción semanal se multiplicó la cantidad producida al día por los días trabajados por semana, teniendo como resultado lo siguiente:

$$\text{Producción semanal} = 95 \text{ litros} \times 6 \text{ días} = 570 \text{ litros}$$

En la determinación de la producción mensual, se tomó en cuenta el resultado del cálculo anterior, multiplicado por la cantidad de semanas que tiene un mes:

$$\text{Producción mensual} = 570 \text{ litros} \times 4 \text{ semanas} = 2.280 \text{ litros}$$

Por último, para la producción anual se multiplicó la producción semanal por los meses del año:

$$\text{Producción anual} = 2.280 \text{ litros} \times 12 \text{ meses} = 27.360 \text{ litros}$$

Los cálculos realizados, se resumen en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 32

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN EN LITROS

PRODUCCIÓN	LITROS
Diaria	95
Semanal	570
Mensual	2.280
Anual	27.360

Elaboración: Propia

4.9. DETERMINACIÓN DEL COSTO DE PRODUCCIÓN Y PRECIO DE VENTA

4.9.1. Identificación de costos

- **Costos fijos**

CUADRO N° 33

COSTOS FIJOS

DETALLE	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Mano de obra	8.950	134.250
Alquiler	1.500	18.000
Servicios básicos	400	4.800
Distribución	786,30	9.435,57
TOTAL COSTOS FIJOS	11.636	166.485,57

Elaboración: Propia

Ver anexo: 25

Considerando las variedades de productos que tiene DELIGURT, se realiza el siguiente calculo para determinar el costo fijo por variedad de producto:

$$\text{C.F. por producto} = \frac{\text{Costo fijo total}}{\text{Variedad de productos}}$$

$$\text{C.F. por producto} = \frac{166.485,57}{3} = 55.495,19$$

- **Costos variables**

Yogurt natural

Para este producto no se toman en cuenta algunos insumos debido a que como es un producto natural no se le agrega saborizantes ni miel de abeja.

CUADRO N° 34

COSTO VARIABLE- YOGURT NATURAL

DETALLE	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Materia prima	2.735	32.820
Botellas PET y etiqueta	1.322	15.864
Material de escritorio		36
Material de limpieza	21,67	273,33
Indumentaria de bioseguridad	125,00	1.500
Promoción	500	6.000
TOTAL	4.703,67	56.493,33

Elaboración: Propia

Ver anexo: 26

Yogurt de miel

En esta variedad se incluye el costo de la miel de abeja, debido a que es la principal diferencia de este producto.

CUADRO N° 35

COSTOS VARIABLES - YOGURT DE MIEL

DETALLE	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Materia prima	3.535	42.420
Botellas PET y etiqueta	1.322	15.864
Material de escritorio		36
Material de limpieza	21,67	273,33
Indumentaria de bioseguridad	125	1.500
Promoción	500	6.000
TOTAL	5.503,67	66.093,33

Elaboración: Propia

Ver anexo: 26

Yogurt saborizado

Para esta variedad de producto, se incluyen todos los costos variables, debido a que utiliza cierta cantidad de todas las materias primas adquiridas.

CUADRO N° 36
COSTOS VARIABLES - YOGURT SABORIZADO

DETALLE	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Materia prima	3.155	37.860
Botellas PET y etiqueta	1.322	15.864
Material de escritorio		36
Material de limpieza	21,67	273,33
Indumentaria de bioseguridad	125,00	1.500
Promoción	500	6.000
TOTAL	5.123,67	61.533,33

Elaboración: Propia

Ver anexo: 26

4.9.2. Costo total

Para calcular el costo total, se utilizará la siguiente formula:

$$C.T. = C.F. + C.V.$$

- **Yogurt natural**

$$C.T. = 55.495,19 + 56.493,33 = 111.988,52$$

- **Yogurt de miel**

$$C.T. = 55.495,19 + 66.093,33 = 121.588,52$$

- **Yogurt saborizado**

$$C.T. = 55.495,19 + 61.533,33 = 117.028,52$$

Después de realizar el cálculo de los costos fijos y variables, y determinar el costo total de producción para cada producto, se determinó los siguientes costos por litro producido:

$$\text{Costo de producción por litro} = \frac{\text{Costo total}}{\text{Cantidad producida}}$$

- **Yogurt natural**

$$\text{Costo de producción por litro} = \frac{111.988,52}{18.240} = 12,28 \text{ Bs/litro}$$

- **Yogurt de miel**

$$\text{Costo de producción por litro} = \frac{121.588,52}{18.240} = 13,33 \text{ Bs/litro}$$

- **Yogurt saborizado**

$$\text{Costo de producción por litro} = \frac{117.028,52}{18.240} = 12,83 \text{ Bs/litro}$$

4.9.3. Precio de venta

Para determinar el precio de venta se consideró un margen de utilidad del 20%, aplicado en la siguiente formula:

$$\text{P.V.} = \text{Costo unitario} (1 + \text{Margen de utilidad})$$

- **Precio de venta por litro de yogurt natural**

$$\text{P.V.} = 12,28 (1 + 0,20) = 14,49 \text{ Bs/litro}$$

- **Precio de venta por litro de yogurt sabor a miel**

$$P.V. = 13,33 (1 + 0,20) = 15,73 \text{ Bs/litro}$$

- **Precio de venta por litro de yogurt saborizado**

$$P.V. = 12,83 (1 + 0,20) = 15,14 \text{ Bs/litro}$$

4.9.4. Precio de venta con factura

Para determinar el precio de venta facturado, se puso en consideración el impuesto al valor agregado (IVA), por lo que se aplicó la siguiente formula:

$$P.V.f. = P.V. + (P.V. * IVA)$$

- **Precio de venta facturado por litro de yogurt natural**

$$P.V.f. = 14,49 (14,49 * 0,13) = 16,23 \text{ Bs/litro}$$

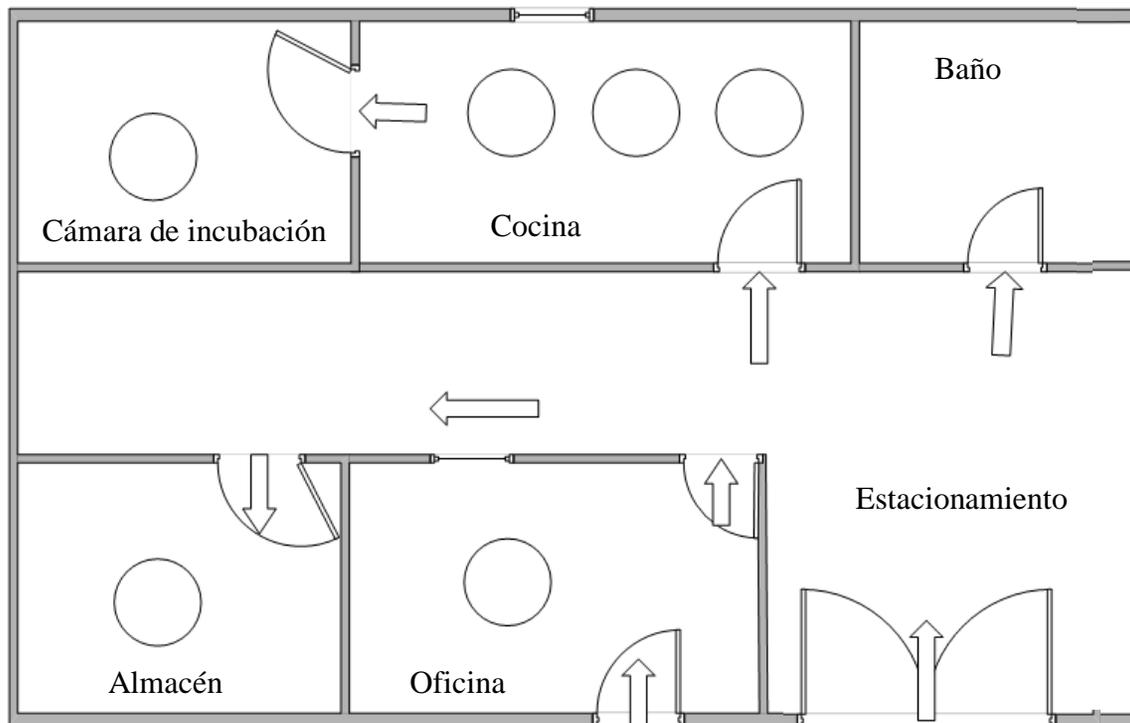
- **Precio de venta facturado por litro de yogurt sabor a miel**

$$P.V.f. = 15,73 (15,73 * 0,13) = 17,62 \text{ Bs/litro}$$

- **Precio de venta facturado por litro de yogurt saborizado**

$$P.V.f. = 15,14 (15,14 * 0,13) = 16,96 \text{ Bs/litro}$$

4.10. DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA



- **Cocina**

En la cocina se encontrarán todas las maquinarias y equipos necesarias para realizar el proceso de producción y una vez pasado el tiempo de incubación se procederá a finalizar con dicho proceso. Así también, en este ambiente se realizará el envasado y etiquetado de los productos.

- **Cámara de incubación**

En la cámara de incubación se guardará la mezcla preparada con anterioridad en la cocina durante 8 a 10 horas, dependiendo de las condiciones climáticas, para luego regresar a la cocina y seguir con el proceso de producción.

- **Almacén**

Se guardarán los productos terminados en refrigeradores, hasta el momento de su comercialización.

- **Oficina**

Es el área de trabajo de la gente propietaria donde se encargará de administrar eficazmente a la empresa.

CAPÍTULO V

RECURSOS HUMANOS

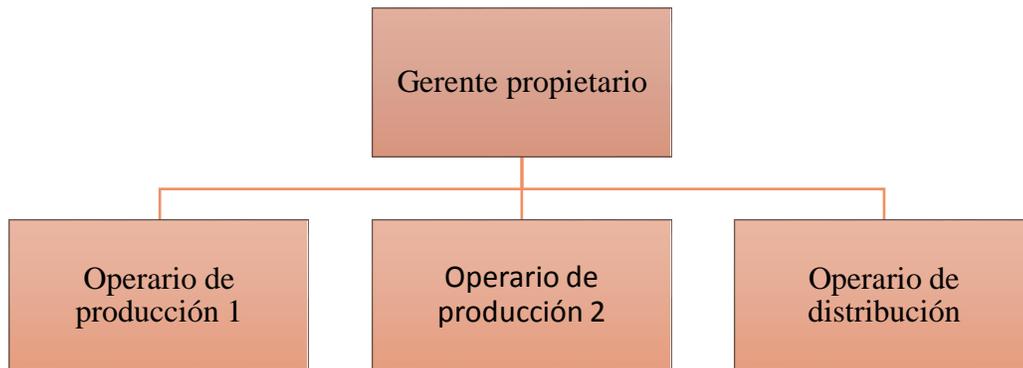
CAPÍTULO V

RECURSOS HUMANOS

5.1. OBJETIVOS DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

- Contar con personal calificado

5.2. ORGANIGRAMA



5.3. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

CUADRO N° 37

FUNCIONES DEL GERENTE PROPIETARIO

CARGO: Gerente propietario
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO: 1
OBJETIVO DEL CARGO: Planear, organizar, dirigir, evaluar, controlar y supervisar todas las actividades y operaciones de la empresa para un buen funcionamiento de la empresa.

FUNCIONES:

- Planificar las actividades de la empresa determinando los cursos de acción más apropiados a seguir para el logro de los objetivos establecidos.
- Supervisar y controlar las actividades realizadas en la empresa.
- Administrar los recursos económicos y financieros.
- Elaborar planes promocionales en cuanto a publicidad y promoción.
- Control de asistencia del personal.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los trabajadores.
- Elaboración de previsiones y provisiones para indemnizaciones, aguinaldos y primas anuales.
- Elaboración de planillas de sueldos y salarios del personal, consignando toda la información, horas extras, bonos de antigüedad, descuentos y otros.
- Llevar un control estricto de la materia prima, los productos terminados, vendidos y próximos a vencer, por medio de bases de datos y hojas de cálculo Microsoft Excel.
- Verificar los productos terminados y que las condiciones del vehículo sean las óptimas para transportar los mismos.

REQUISITOS:

- Ser profesional en Administración de Empresas, ingeniería comercial, ramas afines o tener preparación o formación equivalente.
- Manejo y operación de programas de computación, especialmente los relacionados con el área económica y financiera.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Capacidad de liderazgo.
- Capacidad de trabajo bajo presión.
- Capacidad de gestión y solución de problemas.

CUADRO N° 38

FUNCIONES DEL OPERARIO DE PRODUCCIÓN

CARGO: Operario de producción

NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO: 2

OBJETIVO DEL CARGO:

Asegurar que todo el proceso productivo funcione eficientemente, garantizando volúmenes de producción de calidad, conforme a lo programado para cumplir con los objetivos de la empresa.

FUNCIONES:

- Recepcionar los tachos de leche e iniciar con el proceso de producción del yogurt.
- Envasar y etiquetar los productos terminados.
- Clasificar los productos terminados de acuerdo a su sabor y presentación.
- Almacenar los productos terminados en heladeras para mantenerlos conservados a temperatura entre 2° y 5° C.
- Cumplir con las normas de higiene y seguridad alimentaria

REQUISITOS:

- Ser profesional en Ingeniería química, en Alimentos, Industrial o ramas afines.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Tener edad entre 23 y 40 años

CUADRO N° 39
FUNCIONES DEL OPERARIO DE DISTRIBUCIÓN

CARGO: Operario de distribución
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO: 1
OBJETIVO DEL CARGO: Trasladar de manera segura los productos hasta el consumidor final.
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">• Recoger la leche de los productores lecheros.• Distribuir todos los productos terminados al consumidor final.
REQUISITOS: Contar con licencia de conducir categoría A o B. Tener edad entre 23 y 40 años.

5.4. CAPTACIÓN DE PERSONAL

A continuación, se describe cómo se realizará la incorporación del personal a la empresa.

5.4.1. Reclutamiento

Existen varias formas de reclutar personal tales como: Publicar avisos, por contactos, etc.

El método que elegirá DELIGURT será el de publicar mediante sus redes sociales avisos para cubrir los puestos mencionados con anterioridad.

5.4.2. Selección

Se seleccionarán aquellos candidatos que cumplan los requisitos y se apeguen más a las habilidades exigidas para cada cargo.

5.4.3. Contratación

En una primera instancia se realizará la contratación a un determinado plazo y una vez que las capacidades demostradas concuerden con las requeridas para cada cargo, se realizarán contrataciones fijas.

5.5. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

5.5.1. Sueldos y salarios

CUADRO N° 40
SUELDOS Y SALARIOS

TRABAJADORES	TOTAL GANADO MES	TOTAL GANADO AÑO	AGUINALDO	PREVISION DOBLE AGUINALDO	PREVISION INDEMNIZACION	TOTAL
Gerente general	2.400	28.800	2.400	2.400	2.400	36.000
Operario de producción 1	2.200	26.400	2.200	2.200	2.200	33.000
Operario de producción 2	2.200	26.400	2.200	2.200	2.200	33.000
Operario de distribución 1	2.150	25.800	2.150	2.150	2.150	32.250
TOTAL SUELDOS Y SALARIOS	8.950	107.400	8.950	8.950	8.950	134.250

Elaboración: Propia

El pago de los salarios a los trabajadores se realizará de manera mensual, conforme establece la ley.

5.5.2. Aporte patronal

Los aportes patronales son las obligaciones del empleador reguladas por disposiciones legales con el fin de proteger el personal de la empresa, tales aportes se detallan a continuación:

**CUADRO N° 41
APORTE PATRONAL**

N°	CARGO	TOTAL GANADO/AÑO	AGUINALDO	APORTES PATRONALES				TOTAL APOORTE PATRONAL
				CNS (10%)	AFP RIESGO PROF. (1,71%)	PRO - VIVIENDA (2%)	APORTE PATR. SOL. (3%)	
1	Gerente propietario	30000	2500	3000	513	600	900	7513
2	Operario de producción 1	26400	2200	2640	451	528	792	6611
3	Operario de producción 2	26400	2200	2640	451	528	792	6611
4	Operario de producción 3	26400	2200	2640	451	528	792	6611
5	Operario de distribución	25200	2100	2520	431	504	756	6311

Elaboración: Propia

Al ser personal fijo, todos los trabajadores de DELIGURT gozarán de los beneficios sociales establecidos por ley.

CAPÍTULO VI

FINANZAS

CAPITULO VI

FINANZAS

6.1. INTRODUCCION

En este capítulo se desarrollaron los cálculos necesarios para determinar los costos por los que incurrirá la empresa de producción y comercialización de yogurt DELIGURT.

Así también, se realizó la determinación del precio de venta de los productos para poder ser comercializados dentro del mercado establecido y la estimación de la demanda futura como también la rentabilidad del negocio.

6.2. OBJETIVO FINANCIERO

- Lograr mayores ganancias cada año

6.3. BALANCE DE APERTURA

EMPRESA DELIGURT
BALANCE DE APERTURA
PRACTICADO AL 15 DE ENERO DEL 2021
(Expresado en Bs)

ACTIVO			PASIVO		
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
Activo disponible			Interés bancario por pagar	11500	
Caja	5000		PASIVO NO CORRIENTE		
Activo realizable			Préstamo bancario	<u>50000</u>	
Materia prima	113340		TOTAL PASIVO		61500
Material de limpieza	820		PATRIMONIO		
Indumentaria de bioseguridad	4500		Capital		<u>182361</u>
Otros insumos	<u>23712</u>	142372	TOTAL PATRIMONIO		
Activo diferido					
Inventario suministro de oficina		<u>108</u>			
		147480			
ACTIVO NO CORRIENTE					
Activo fijo tangible					
Muebles y enseres	7361				
Vehículo	35000				
Equipo de computación	6800				
Maquinaria y equipo	<u>45700</u>	94861			
Cargos diferidos					
Gastos de organización		<u>1520</u>			
		<u>96381</u>			
<u>TOTAL ACTIVO</u>		<u>243861</u>	<u>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</u>		<u>243861</u>

Para realizar el balance de apertura para DELIGURT, se tomó en cuenta los activos corrientes y no corrientes con los que dispondrá, mismos que serán cubiertos por el préstamo bancario y el aporte que realizará la gerente propietaria. Por otro lado, no se tomó en cuenta los sueldos y salarios, alquiler y servicios básicos, debido a que al iniciar las actividades aún no se incurrirán con estos costos.

6.4. ESTRUCTURA DE INVERSIÓN

Para poner en marcha la empresa de producción y comercialización de yogurt artesanal, se requerirá de las siguientes inversiones:

6.4.1. Inversión fija

- **Muebles y enseres**

Los principales muebles y enseres para este emprendimiento, se detallan a continuación:

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Escritorio	1	290	290
Mesa	1	1.500	1.500
Estante de metal	7	170	1190
Botellas PET	1.984	1,50	2.976,00
Ollas	2	180	360
Tachos de aluminio	4	100	400
Cucharon grande	3	70	210
Cajas de plástico	4	55	220
Baldes de plástico	5	25	125
Jarra	3	20	60
Embudo	3	10	30
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			7.361,00

- **Vehículo**

DELIGURT cuenta con un vehículo que pertenece a la gerente propietaria, el mismo que se utilizará para realizar el acopio de la leche y distribución de los productos finales.

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Vehículo	1	35.000	35.000

- **Equipo de computación**

La computadora y la impresora son necesarios para facilitar el buen manejo y administración de la empresa.

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Computadora de escritorio	1	5.700	5.700
Impresora	1	1.100	1.100
TOTAL EQUIPO DE COMPUTACIÓN			6.800

- **Maquinaria y equipo**

Esta maquinaria y equipos son los indispensables para el proceso de producción del yogurt artesanal.

DETALLE	CANTIDAD	P/UNITARIO	TOTAL
Cocina industrial	1	3.200	3.200
Freezer horizontal	1	4.700	4.700
Exhibidor	1	5.800	5.800
Batidora industrial	1	6.400	6.400
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			45.700

- **Resumen de inversión fija**

CUADRO N° 42
INVERSIÓN FIJA

DETALLE	TOTAL
Muebles y enseres	7.361
Vehículo	35.000
Equipo de computación	6.800
Maquinaria y equipo	45.700
TOTAL INVERSIÓN FIJA	94.861

Elaboración: Propia

6.4.2. Inversión diferida

Para poner en marcha esta empresa se deberá incurrir en los siguientes gastos:

**CUADRO N° 43
INVERSIÓN DIFERIDA**

DETALLE	TOTAL
Declaración jurada	400
FUNDEMPRESA	260
Ministerio de trabajo	160
Servicio de Impuestos Nacionales (NIT)	0
Administradoras de fondos de pensiones - AFP	50
SENASAG	550
Alcaldía municipal	100
TOTAL GASTOS DE ORGANIZACIÓN	1.520

Elaboración: Propia

6.4.3. Capital de trabajo

Los recursos necesarios para que DELIGURT pueda iniciar sus actividades están representadas por el capital de trabajo, por este motivo se tomó en cuenta los costos para primer mes, los cuales se detallan a continuación:

**CUADRO N° 44
CAPITAL DE TRABAJO**

DETALLE	TOTAL
Materia prima total	9.445
Otros insumos	1.976
Mano de obra	8.950
Alquiler	1.500
Servicios básicos	400
Material de escritorio	108
Material de limpieza	65
Indumentaria de bioseguridad	375
Marketing	1.286
TOTAL CAP. DE TRABAJO	24.105

Elaboración: Propia

6.5. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

CUADRO N° 45

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

INERSIONES	TOTAL	FUENTES DE FINANCIAMIENTO		PARTICIPACIÓN
		INTERNO	EXTERNO	
Inversión fija	94.861	44.861	50.000	78,7%
Inversión diferida	1.520	1.520	0	1,3%
Capital de trabajo	24.105	24.105	0	20,0%
TOTAL	120.486	70.486	50.000	100%
PARTICIPACIÓN		59%	41%	

Elaboración: Propia

La inversión para este emprendimiento será financiada en un 59% por la propietaria, para el 41% de la inversión restante, se accederá a un crédito bancario a cinco años plazo con una tasa de interés del 11,5%.

6.6. DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

6.6.1. Punto de equilibrio en litros

Para calcular la cantidad de litros que se tendrá que producir de cada variedad de producto, y no obtener ni pérdidas ni ganancias, se utilizó la siguiente fórmula:

$$Q_e = \frac{C.F.}{P.Vta - C.V. \text{ unitario}}$$

- **Yogurt natural**

$$Q_e = \frac{55.495,19}{16,23 - 6,19} = 5.531 \text{ litros de yogurt}$$

- **Yogurt de miel**

$$Q_e = \frac{55.495,19}{17,62 - 7,25} = 5.350 \text{ litros de yogurt}$$

- **Yogurt saborizado**

$$Q_e = \frac{55.495,19}{16,96 - 6,75} = 5.434 \text{ litros de yogurt}$$

En resumen, se tiene el siguiente cuadro cantidades a producir por cada variedad de producto:

CUADRO N° 46

PUNTO DE EQUILIBRIO POR PRODUCTO (LITROS)

PRODUCTO	ANUAL	PORCENTAJE
Yogurt natural	5.531	34%
Yogurt de miel	5.350	33%
Yogurt saborizado	5.434	33%
TOTAL	16.315	100%

Elaboración: Propia

6.6.2. Punto de equilibrio en bolivianos.

Así también, el punto de equilibrio expresado en Bs. de cada variedad de producto se detalla en el cuadro 47:

CUADRO N° 47

PUNTO DE EQUILIBRIO POR PRODUCTO (BS)

PRODUCTO	LITROS	PRECIO DE VENTA	TOTAL
Yogurt natural	5.531	16,23	89.754,66
Yogurt de miel	5.350	17,62	94.268,31
Yogurt saborizado	5.434	16,96	92.161,64
TOTAL			276.184,62

Elaboración: Propia

6.7. PROYECCIONES DE VENTAS

Tomando en cuenta las proyecciones de las demandas, multiplicado por el precio de venta de cada variedad de producto, se obtiene que las proyecciones de la demanda para los posteriores cinco años serán:

AÑO 1

DETALLE	PRECIO DE VENTA	LITROS PRODUCIDOS AL AÑO	TOTAL VENTAS
Yogurt natural	16,23	8.887	144.215,22
Yogurt de miel	17,62	8.625	151.972,57
Yogurt saborizado	16,96	8.625	146.273,06
TOTAL		26.137	442.460,85

AÑO 2

DETALLE	PRECIO DE VENTA	LITROS PRODUCIDOS AL AÑO	TOTAL VENTAS
Yogurt natural	16,23	9.011	146.234,24
Yogurt de miel	17,62	8.746	154.100,18
Yogurt saborizado	16,96	8.746	148.320,88
TOTAL		26.503	448.655,30

AÑO 3

DETALLE	PRECIO DE VENTA	LITROS PRODUCIDOS AL AÑO	TOTAL VENTAS
Yogurt natural	16,23	9.137	148.281,52
Yogurt de miel	17,62	8.868	156.257,58
Yogurt saborizado	16,96	8.868	150.397,37
TOTAL		26.874	454.936,47

AÑO 4

DETALLE	PRECIO DE VENTA	LITROS PRODUCIDOS AL AÑO	TOTAL VENTAS
Yogurt natural	16,23	9.265	150.357,46
Yogurt de miel	17,62	8.993	158.445,19
Yogurt saborizado	16,96	8.993	152.502,93
TOTAL		27.250	461.305,58

AÑO 5

DETALLE	PRECIO DE VENTA	LITROS PRODUCIDOS AL AÑO	TOTAL VENTAS
Yogurt natural	16,23	9.395	152.462,46
Yogurt de miel	17,62	9.118	160.663,42
Yogurt saborizado	16,96	9.118	154.637,98
TOTAL		27.632	467.763,86

Resumen de proyecciones de ventas**CUADRO N° 48****VENTAS PROYECTADAS**

AÑO	VENTAS (Bs)
Año 1	442.460,85
Año 2	448.655,30
Año 3	454.936,47
Año 4	461.305,58
Año 5	467.763,86

Elaboración: Propia

6.8. PROYECCIONES DE COSTOS

Para determinar las proyecciones de costos que tendrá la empresa, previamente se calculó el costo variable por litro producido de la siguiente manera:

$$\text{C.V. unitario} = \frac{\text{C.V. por producto}}{\text{Cantidad producida}}$$

Yogurt natural

$$\text{C.V. unitario} = \frac{56.493,33}{9.120} = 6,19$$

Yogurt de miel

$$\text{C.V. unitario} = \frac{60.093,33}{9.120} = 7,25$$

Yogurt saborizado

$$\text{C.V. unitario} = \frac{61.533,33}{9.120} = 6,75$$

Después de calcular el costo variable unitario, se procede a multiplicar estos costos con los resultados de las proyecciones de la demanda. Obteniendo los siguientes resultados:

AÑO 1

DETALLE	COSTO VARIABLE	LITROS PRODUCIDOS AL AÑO	TOTAL COSTO VBLE
Yogurt natural	6,19	8.887	55.007,64
Yogurt de miel	7,25	8.625	62.532,45
Yogurt saborizado	6,75	8.625	58.219,86
TOTAL		26.137	175.759,96

AÑO 2

DETALLE	COSTO VARIABLE	LITROS PRODUCIDOS AL AÑO	TOTAL COSTO VBLE
Yogurt natural	6,19	9.011	55.777,75
Yogurt de miel	7,25	8.746	63.407,90
Yogurt saborizado	6,75	8.746	59.034,94
TOTAL		26.503	178.220,60

AÑO 3

DETALLE	COSTO VARIABLE	LITROS PRODUCIDOS AL AÑO	TOTAL COSTO VBLE
Yogurt natural	6,19	9.137	56.558,64
Yogurt de miel	7,25	8.868	64.295,61
Yogurt saborizado	6,75	8.868	59.861,43
TOTAL		26.874	180.715,68

AÑO 4

DETALLE	COSTO VARIABLE	LITROS PRODUCIDOS AL AÑO	TOTAL COSTO VBLE
Yogurt natural	6,19	9.265	57.350,46
Yogurt de miel	7,25	8.993	65.195,75
Yogurt saborizado	6,75	8.993	60.699,49
TOTAL		27.250	183.245,70

AÑO 5

DETALLE	COSTO VARIABLE	LITROS PRODUCIDOS AL AÑO	TOTAL COSTO VBLE
Yogurt natural	6,19	9.395	58.153,37
Yogurt de miel	7,25	9.118	66.108,49
Yogurt saborizado	6,75	9.118	61.549,28
TOTAL		27.632	185.811,14

Resumen de proyecciones de costos variables

CUADRO N° 49

PROYECCIONES DE COSTOS VARIABLES

AÑO	COSTO VBLE (Bs)
Año 1	175.759,96
Año 2	178.220,60
Año 3	180.715,68
Año 4	183.245,70
Año 5	185.811,14

Elaboración: Propia

6.9. ESTADO DE RESULTADOS

EMPRESA DELIGURT
ESTADO DE RESULTADOS
PRACTICADO AL 15 DE ENERO DEL 2021
(Expresado en Bs.)

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	442.461	448.655	454.936	461.306	467.764
Egresos	367.394	369.855	372.350	374.880	377.445
Costos variables	175.760	178.221	180.716	183.246	185.811
Costos fijos	166.486	166.486	166.486	166.486	166.486
Depreciación	15.149	15.149	15.149	15.149	15.149
Amortización	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Utilidad bruta	75.067	78.801	82.587	86.426	90.319
IUE (25%)	18.767	19.700	20.647	21.606	22.580
IT (3%)	2.252	2.364	2.478	2.593	2.710
Utilidad neta	54.048	56.736	59.462	62.227	65.029

Elaboración: Propia

6.9.1. Amortización de la deuda

AÑO	MONTO DE LA DEUDA	PAGO A CAPITAL	INTERES	CUOTA	SALDO A CAPITAL
1	50.000	10.000	5.750	15.750	40.000
2	40.000	10.000	4.600	14.600	30.000
3	30.000	10.000	3.450	13.450	20.000
4	20.000	10.000	2.300	12.300	10.000
5	10.000	10.000	1.150	11.150	0

Elaboración: Propia

6.10. FLUJO DE CAJAECONOMICO

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos		442.461	448.655	454.936	461.306	467.764
Egresos		405.339	399.005	399.234	401.028	424.917
Costos fijos		166.486	166.486	166.486	166.486	166.486
Costos variables		175.760	178.221	180.716	183.246	185.811
Pago del IVA		34.671	35.157	35.649	36.148	36.654
Pago del IT		13.274	3.993	1.235	0	0
Depreciación		15.149	15.149	15.149	15.149	15.149
Valor residual de libro						20.818
Utilidad antes de impuestos		37.122	49.651	55.702	60.278	42.847
IUE (25%)		9.280	12.413	13.926	15.069	10.712
Utilidad neta		27.841	37.238	41.777	45.208	32.135
Depreciaciones		15.149	15.149	15.149	15.149	15.149
Valor residual de libro						20.818
Inversión fija	-94.861					
Inversión diferida	-1.520					
Capital de trabajo	-24.105					
Flujo de caja	-120.486	42.990	52.387	56.925	60.357	68.102

Los cálculos realizados para determinar el pago del IVA e IT, las depreciaciones y el valor residual de libro, se encuentra en la parte de anexos. (Ver anexo 28 y 29)

6.11. FLUJO DE CAJA FINANCIERO

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos		442.461	448.655	454.936	461.306	467.764
Egresos		411.089	405.228	401.449	403.328	426.067
Costos fijos		166.486	166.486	166.486	166.486	166.486
Costos variables		175.760	178.221	180.716	183.246	185.811
Interés bancario		5.750	4.600	3.450	2.300	1.150
Pago del IVA		34.671	35.157	35.649	36.148	36.654
Pago del IT		13.274	5.617	0	0	0
Depreciación		15.149	15.149	15.149	15.149	15.149
Valor residual de libro						20.818
Utilidad antes de impuestos		31.372	43.427	53.488	57.978	41.697
IUE (25%)		7.843	10.857	13.372	14.494	10.424
Utilidad neta		23.529	32.570	40.116	43.483	31.273
Depreciaciones		15.149	15.149	15.149	15.149	15.149
Valor residual de libro						20.818
Inversión fija	-94.861					
Inversión diferida	-1.520					
Capital de trabajo	-24.105					
Préstamo	50.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000
Flujo de caja	-70.486	28.677	37.719	45.265	48.632	57.239

6.12. CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO (VAN)

$$\text{VAN} = -I + \frac{\text{FC}_1}{(1+K)^1} + \frac{\text{FC}_2}{(1+K)^2} + \frac{\text{FC}_3}{(1+K)^3} + \frac{\text{FC}_4}{(1+K)^4} + \frac{\text{FC}_5}{(1+K)^5}$$

- **VAN económico**

$$\text{VAN} = -120.486 + \frac{42.990}{(1+0,0668)^1} + \frac{52.387}{(1+0,0668)^2} + \frac{56.925}{(1+0,0668)^3} + \frac{60.357}{(1+0,0668)^4} + \frac{68.102}{(1+0,0668)^5}$$

$$\text{VAN} = 108.619,87$$

- **VAN financiero**

$$\text{VAN} = -70.486 + \frac{28.677}{(1+0,0668)^1} + \frac{37.719}{(1+0,0668)^2} + \frac{45.265}{(1+0,0668)^3} + \frac{48.632}{(1+0,0668)^4} + \frac{57.239}{(1+0,0668)^5}$$

$$\text{VAN} = 105.796,31$$

Para la tasa de actualización se tomó como promedio el 6,68%, resultado del análisis que se encuentra en la parte de anexos. **(Ver anexo 30)**

Al obtener un VAN positivo, tomando en cuenta el flujo de caja económico como el flujo de caja financiero, quiere decir que la inversión que se podría realizar para este emprendimiento sería aceptable.

6.13. CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)



$$TIR = \frac{-I + FC_1 + FC_2 + FC_3 + FC_4 + FC_5}{(1 \cdot FC_1) + (2 \cdot FC_2) + (3 \cdot FC_3) + (4 \cdot FC_4) + (5 \cdot FC_5)}$$

- **TIR económica**

$$TIR = \frac{-120.486 + 42.990 + 52.387 + 56.925 + 60.357 + 68.102}{(1 \cdot 42.990) + (2 \cdot 52.387) + (3 \cdot 56.925) + (4 \cdot 60.357) + (5 \cdot 68.102)}$$

$$TIR = 0,34$$

- **TIR financiera**

$$TIR = \frac{-70.486 + 28.677 + 37.719 + 45.265 + 48.632 + 57.239}{(1 \cdot 28.677) + (2 \cdot 37.719) + (3 \cdot 45.265) + (4 \cdot 48.632) + (5 \cdot 57.239)}$$

$$TIR = 0,47$$

La rentabilidad que tendría DELIGURT a lo largo de sus 5 cinco primeros años en funcionamiento, sería del 34% (tomando en cuenta el flujo de caja económico) y del 47% (tomando en cuenta el flujo de caja financiero).

6.14. PERIODO DE RECUPERACIÓN (PR)

El periodo de recuperación de una inversión es el tiempo en que la empresa tarda en recuperarse del desembolso inicial que se realizó para poner en funcionamiento el negocio.

La fórmula a aplicar para calcular el periodo de recuperación es la siguiente:

$PR = \text{Año anterior a la recuperación} + \frac{\text{Costo no recuperado al principio del año de la recuperación}}{\text{Flujo de caja durante el año de la recuperación}}$
--

AÑO	0	1	2	3	4	5
Inversión	-70.486					
F.C.		28.677	37.719	45.265	48.632	57.239
F.C. acumulado	-70.486	-41.809	-4.090	41.175	89.807	147.046

$$P.R. = 2 + \frac{4.090}{45.265} = 2,09 \text{ años}$$

La inversión de Bs. 70.486 que se realizará para el funcionamiento de DELIGURT, se recuperará en el lapso de 2 años, 1 mes y 2 días.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Después de haber realizado la investigación de mercados se pudo llegar a la conclusión de que existe demanda del producto debido a que la frecuencia de consumo es cada 15 días, por otro lado, la cantidad consumida es de 2 litros por esta razón se considera que existirá una demanda favorable para DELIGURT.

Se evidenció que el 79% de las familias tarijeñas y mendeñas si consumen yogurt y en su mayoría lo hacen de la empresa PIL Tarija considerando como su principal competencia.

La tecnología utilizada para este tipo de producción es sencilla y no se requiere de una gran inversión lo cual conviene para el negocio convirtiéndolo en más rentable.

Después de realizar el análisis financiero, se obtuvo que la TIR económica sería del 35% y la TIR financiera del 47% para los próximos 5 años iniciado el emprendimiento. Por otro lado, el VAN económico con una tasa del descuento del 6,68%, se estimó que sería en Bs 108.619,87y el VAN financiero sería de Bs. 105.796,31 lo que provoca que el proyecto sea aceptable y rentable.

RECOMENDACIONES

Se recomienda siempre estar a la vanguardia debido a que como es un mercado de consumo masivo existen gran cantidad de competencia directa e indirecta.

Se recomienda dirigirse al mercado tarijeño a partir del tercer año, debido a que el tiempo de recuperación es de 2 años, por lo que a partir del tercer año la empresa DELIGURT ya contará con mayores recursos económicos para cubrir la producción y distribución en ambas poblaciones.

Se recomienda buscar una alternativa de envase que sea mas amigable con el medio ambiente y/o promover el reciclaje para dicho envase.