



EXPORTACIÓN DE YOGURT DE FRUTA LIBRE DE COLORANTES Y
SABORIZANTES DESDE ECUADOR A CHILE EN EL PERIODO 2020.

Maestrante:

Juan Carlos Tualombo Calispa

Tutor

MSc. Fernando Ruíz

UNIVERSIDAD CASA GRANDE

Maestría en Negocios Internacionales con mención en Estrategia
Competitiva

Guayaquil, marzo 2020

Abstract

La presente investigación busca diseñar un plan para la exportación de yogurt libre de colorantes y saborizantes producido por la empresa Chagralac, ubicada en la parroquia de Tambillo cantón Mejía hacia el mercado de Chile, aprovechando los tratados comerciales entre los dos países, como lo es el acuerdo de complementación económica ACE N° 65 el cual permite el ingreso del yogurt a Chile con arancel cero. En cuanto a la demanda el mercado chileno está posicionado como el mayor consumidor de yogurt per cápita de Sudamérica. Por otra parte se observa una nueva tendencia de consumo, las personas están optando por una alimentación más balanceada, buscando productos que les lleve menos tiempo en la elaboración. Por todo lo expuesto, Chile se vuelve un mercado llamativo para realizar la inversión. Mediante la producción para exportación se pretende aprovechar la calidad de la materia prima con la que se cuenta. Tambillo es una de las principales zonas lecheras del cantón Mejía, de esta manera se busca dinamizar la economía local mediante la creación de fuentes de empleo. En cuanto a la rentabilidad se presenta una TIR y VAN positivos lo que permite el retorno de la inversión más una ganancia por lo que le convierte al proyecto en viable.

Palabras clave: exportación, yogurt, tratados, consumo, viable.

Tabla de contenido

1	Introducción	7
2	Análisis del entorno internacional del negocio	8
2.1	Factores económicos, políticos y legales	8
2.1.1	Sistema económico	8
2.1.2	Normas de acceso y requisitos	18
2.2	Factores socioculturales	25
3	Planteamiento del problema	33
4	Análisis de mercado	33
4.1	Mercado de demanda CHILE	33
4.2	Mercado de oferta	44
4.3	Análisis DAFO	50
5	Propuesta de internacionalización	57
5.1	Descripción del producto	57
5.2	Modelo de negocios y propuesta de valor	67
5.3	Canales de comercialización	76
5.4	Estructura organizacional	80
6	Evaluación financiera del proyecto	84
6.1	Presupuesto	84
6.2	Inversión inicial requerida y mecanismos para su financiamiento	88
7	Aspectos éticos del proyecto	90
8	Conclusiones	91
9	Bibliografía	92
10	Anexos	95

Índice de tablas

Tabla 1.- Variación del PIB, 2014-2019	8
Tabla 2.- Variación de la inflación	9
Tabla 3.- Arancel aplicado por Chile partida 04.03.10	19
Tabla 4.- Población de Chile por Regiones	26
Tabla 5.- Proyección esperada del crecimiento demográfico de Chile	27
Tabla 6.- Proyección esperada del crecimiento demográfico de las Regiones más pobladas	28
Tabla 7.- Buyer persona	39
Tabla 8.- Buyer Persona 2	40
Tabla 9.- Buyer Persona 3	41
Tabla 10.- Buyer persona 4	42
Tabla 11.- Buyer persona 5	43
Tabla 12.- Segmentación de mercado	44
Tabla 13.- Oferta de yogurt de empresas	44
Tabla 14.- Marcas de empresas de yogurt y presentación de productos existentes en el mercado ..	47
Tabla 15.- Canal de distribución de yogurt en Chile	48
Tabla 16.- Canales de venta aplicados por la empresa Colun	48
Tabla 17.- Matriz DAFO	50
Tabla 18.- Matriz CAME	51
Tabla 19.- Estrategias FO, DO, FA, DA	52
Tabla 20.- Valoración de Impacto	53
Tabla 21.- Evaluación cuantitativa de estrategias	54
Tabla 22.- Simbología del flujo de procesos	60
Tabla 23.- Características de envase	60
Tabla 24.- Contenido obligatorio de la etiqueta según normativa chilena	61
Tabla 25.- Información nutricional del producto que va en la etiqueta	62
Tabla 26.- Cálculo de peso y unidades por pallet	65
Tabla 27.- Modelo Canvas	67
Tabla 28.- Rol de pagos personal de producción en dólares USD	71
Tabla 29.- Rol de pagos Personal administrativo en dólares USD	71
Tabla 30.- Costo de maquinaria, equipos y depreciación anual en dólares USD	72
Tabla 31.- Costo directos e indirectos de producción anual y de exportación en Dólares USD	73
Tabla 32.- Gasto administrativo anual en dólares USD	74
Tabla 33.- Capacidad de producción para yogurt de 1 litro	79
Tabla 34.- Presupuesto expresado en dólares	84
Tabla 35.- Ingreso por ventas expresado en dólares	85
Tabla 36.- Estado de resultados expresado en dólares	85
Tabla 37.- Flujo de caja proyectado expresado en dólares	86
Tabla 38.- TIR Y VAN	87
Tabla 39.- Inversión inicial expresado en dólares	88
Tabla 40.- Fuentes de financiamiento	88
Tabla 41.- Características del préstamo bancario	89
Tabla 42.- Amortización del crédito	89

Índice de figuras

Figura 1.- Población por Región	27
Figura 2.- Nueva tendencia de consumo de yogurt.....	29
Figura 3.- Nueva tendencia búsqueda de yogurt con fruta.....	30
Figura 4.- Nueva tendencia de los compradores	31
Figura 5.- Nueva tendencia alimentación saludable.....	32
Figura 6.- Balanza Comercial Sector Lácteos de Chile	34
Figura 7.- Principales países demandantes de yogurt en Sudamérica por toneladas.....	35
Figura 8.- Países que exportan yogurt a Chile	36
Figura 9.- Participación de las empresas en el mercado	45
Figura 10.- Evaluación de estrategias FO, FA, DO, DA según impacto generado	55
Figura 11.- Proceso de producción.....	77
Figura 12.- Estructura organizacional	80

Tabla de imágenes

Imagen 1.- Etiqueta del yogurt con calificación Nutri-score.....	24
Imagen 2.- Sellos que deben ser rotulados dentro del etiquetado	25
Imagen 3.- Proceso de distribución indirecta	49
Imagen 4.- Presentación del producto	57
Imagen 5.- Etiqueta del producto	62
Imagen 6.- Secuencias de embalaje del producto.....	63
Imagen 7.- Caja rotulada para la exportación.....	64
Imagen 8.- Orden de las unidades dentro de la caja	64
Imagen 9.- Medidas y características del Pallet	65
Imagen 10.- Vista superior de la carga	66
Imagen 11.- Vista frontal de carga del Pallet	66

1 Introducción

El tema planteado es de gran interés y actualidad, pretende evaluar la posibilidad de exportar yogurt artesanal, natural, propio de la sierra ecuatoriana, libre de colorantes, saborizantes, sin aditivos adicionales, de alto valor nutritivo. Este yogurt es elaborado por la empresa CHAGRALAC, ubicada en la ciudad de Tambillo perteneciente al cantón Mejía provincia de Pichincha. Procurando mantener la responsabilidad social y ambiental, trabajando en asociación y con equidad de género como respuesta a la exclusión de la mujer en la sociedad.

La exportación en productos lácteos está muy por debajo de países de la región, como Argentina, Colombia, Perú, Uruguay. Estos países han buscado ampliar sus mercados internacionales para la introducción de productos lácteos, aprovechando los tratados de comercio internacionales.

Dentro del Ecuador existe un reducido interés por la exportación de productos lácteos, es así que estas exportaciones son las que generan menor cantidad de divisas en el campo de exportaciones no tradicionales. PROECUADOR es la institución que se encarga de ayudar guiar y capacitar a los nuevos exportadores.

Ecuador cuenta con el tratado ACE N°65 con Chile para facilitar el comercio internacional entre los dos países. Por lo que se debe explorar el mercado chileno para encontrar posibles productos de exportación aprovechando los beneficios del tratado ACE N° 65. La presente investigación busca realizar la exportación de yogurt con cero por ciento de arancel al mercado chileno cuyo consumo per cápita es el más alto de Sudamérica y aportar a la generación de exportaciones no tradicionales del Ecuador.

2 Análisis del entorno internacional del negocio

2.1 Factores económicos, políticos y legales

2.1.1 Sistema económico

Chile está en constante crecimiento económico por lo cual, se presenta como una de las economías más sólidas de la región. Esto se debe en gran parte al sector minero que ayuda a activar la economía, además de ser una de las economías que más rápido creció en la última década.

Las reformas de ley que se han realizado en Chile están dando como resultado grandes cambios como, el crecimiento económico, el mejoramiento en tecnología. El abrirse al mundo le permitió crecer de manera continua. La firma de tratados con varios países y la flexibilización en cuanto a cargas impositivas les permite ser el país más atractivo de Sudamérica para la inversión extranjera como lo manifiesta la revista Forbes de Estados Unidos. Esta revista pone a Chile en la primera posición de los mejores países para invertir.

Resalta su sólida economía, crecimiento económico continuo, bajas tasas de interés bancario y una tasa de desempleo del 6.7%.

Tabla 1.- Variación del PIB, 2014-2019

VARIACIÓN DEL PIB	
AÑO	PIB
2014	1,8%
2015	2,3%
2016	1,7%
2017	1,3%
2018	4%
2019	2,3%

Fuente: Banco Central de Chile

Autor: Juan Tualombo

Este crecimiento constante le permite afrontar los escenarios que se producen a nivel internacional y lo más importante reducir la pobreza y aumentar el empleo, con lo cual también crece el poder adquisitivo de la población. El PIB de Chile crece con tasas mayores

a un 4%, con una inflación menor al 3%, que le permite ser una de las mejores economías de Sudamérica.

Chile tiene una inflación controlada como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2.- Variación de la inflación

VARIACIÓN DE LA INFLACIÓN	
AÑO	%
2014	4,6
2015	4,4
2016	3,8
2017	2,3
2018	2,6
2019	2,8

Fuente: Banco Central de Chile

Autor: Juan Tualombo

Se puede observar un claro decrecimiento de la inflación lo cual representa una buena señal de la economía chilena. Para el año 2017 la inflación ya es menor del 3% dato importante ya que, es la cifra que el Banco Central de Chile quiere sostener como objetivo principal para estabilizar la economía. Para el año 2019 se puede observar un ligero incremento de 0,2% lo cual podría ser causado por perturbaciones de manifestaciones y cierres de carreteras que experimento Chile en el último trimestre del 2019.

En cuanto a la tasa de interés anual en créditos comerciales, está situada entre 4,11% y 7,17%. Para el sector exportador la tasa es de 2,67% y para el sector importador 3,60% como se puede observar las tasas de interés para el comercio internacional son más bajas que para el comercio nacional, lo cual le permite a Chile crecer como economía internacional se puede observar que lo que este país busca es acelerar su economía al tener tasas de interés bajas. (Banco Central de Chile, 2020)

Sistema político del país

El gobierno chileno es estable y es una de las características fundamentales que tiene a nivel de Sudamérica. Cambio su forma de sistema político de dictadura por un sistema republicano entre 1989 y 1990. Es importante analizar la situación política porque si se tiene muchos cambios de gobierno no existirá la confianza para realizar una inversión en ese país.

Chile tiene un sistema político republicano, democrático y representativo con un gobierno central. El gobierno se divide en tres poderes: ejecutivo, legislativo y judicial. El presidente de la república es representante del poder ejecutivo, el cual es elegido por sufragio popular directo, cuyo periodo dura 4 años sin derecho a reelección. El poder legislativo lo representan los 120 diputados en el Congreso Nacional. El poder judicial tiene a su cargo la administración de justicia. (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2017)

También se debe hacer notar que pese a ser un país con un pronóstico de crecimiento a futuro. Tiene problemas como la dependencia del cobre, como principal producto de exportación y las masivas huelgas y paros nacionales que experimento en el último trimestre del año 2019.

Las manifestaciones y disturbios iniciados en la ciudad de Santiago el 14 de octubre del 2019, fueron denominados como el Estallido social de Chile. El detonante que genero estas huelgas y marchas multitudinarias fue la subida de tarifas del transporte público el metro de Santiago y las causas del reclamo es el descontento con el modelo socioeconómico neoliberal, desigualdad social y económica que existe entre las clases sociales, impunidad en casos de corrupción, aumento del desempleo, acuerdos entre empresas para fijación de precios en bienes de primera necesidad y medicamentos. Ocasionando daños a bienes públicos y la declaración de estado de emergencia, toque de queda por lo que debido a toda esta crisis social el gobierno tuvo que dar marcha atrás. Luego de reunirse los representantes

del gobierno y la oposición. Todos estos actos generaron un impacto en el sistema político y social de Chile. Afectando directamente al desarrollo y crecimiento económico 2020 - 2021. Se observa que pese a todas estas dificultades que experimentó Chile en el 2019 se pronostica un crecimiento del 1,2% para este año 2020 según el Banco Central de Chile. (Villa, 2020)

La pandemia de coronavirus ha puesto a tambalear las economías en el mundo. Chile, Perú y Brasil serían los países más afectados de Sudamérica, debido a las relaciones comerciales que tienen con China. Considerando que en cada país se paralizaron la mayoría de industrias dando prioridad a las más importantes como alimentación e insumos médicos y exportación. La economía en Sudamérica se ve a amenazada por la baja producción de las empresas y el despido masivos de trabajadores. Que podrían llevar a la economía de la región a una recesión de sus economías y reducir las tasas de crecimiento del PIB a nivel mundial. (Pont, 2020)

Acuerdos, regulaciones y agencias de gobierno

Acuerdos

Ecuador y Chile inician sus negociaciones para obtener tratados que beneficien a las dos partes en el año 1994, con el primer acuerdo de complementación económica (ACE N°32) firmado en Chile y que entra en vigencia en 1995. Para el año 2000 deciden dejar el 96,6% de los productos de intercambio de exportación libres de arancel para Ecuador. (Subsecretaría de Relaciones Economicas Internacionales, 2017)

En el año 2005 se inician las negociaciones para mejorar el tratado ACE N°32. Para el año 2008 los dos países firman el tratado ACE N°65, el cual busca disminuir barreras técnicas, arancelarias, Normas Sanitarias y Fitosanitarias, Normas de Origen, Temas referidos con la Aduana. Para este tratado ya se implementa la Solución de Controversias, el tratado ACE N°65 entra en vigencia el 25 de enero del 2010. En el año 2014 lanzan el sistema

electrónico de certificación de origen con Ecuador para de esta manera buscar la simplificación y la mejora en los trámites de exportación de los dos países y permiten acogerse a beneficios arancelarios. (Subsecretaría de Relaciones Economicas Internacionales, 2017)

En junio del 2019 Ecuador y Chile firman 21 acuerdos y compromisos que incluyen el área económica lo que beneficia a las empresas tanto locales como internacionales. Todos estos acuerdos se dan por el inicio de las negociaciones para dejar sin efecto el acuerdo ACE N°65 y pasar a firmar el TLC entre los dos países en el futuro, lo cual sería de suma importancia para reducir las barreras arancelarias aún existentes entre los dos países. (Ediasa, 2019)

Regulaciones

Dentro de las regulaciones que tienen impacto en el proyecto de exportación de yogurt se tiene:

Dentro del Código Orgánico de la producción, comercio e inversiones se habla en el artículo 4, en literal a.- del cambio de la matriz productiva, en el literal d.- generaliza la creación de puestos de trabajo, dentro del literal g.- dice que se debe incentivar y regular a todas las formas de inversión, el literal O.- pide fomentar y diversificar las exportaciones a más de que en literal P.- facilitar las operaciones de comercio exterior para aportar con la economía. (Asamblea Nacional, 2010)

Dentro del mismo código en el artículo 78, habla de medidas no arancelarias para la importación y exportación de mercancías y se complementa en el literal b.-Para dar cumplimiento a lo dispuesto en tratados o convenios internacionales de los que forme parte el estado ecuatoriano. (Asamblea Nacional, 2010)

No se puede dejar de lado, el fomento a la exportación que está amparado por ley como dice, en el artículo 93 “el estado fomentara la producción destinada a la exportación” en el literal. a. manifiesta que puede hacerlo mediante acceso a programas de preferencia arancelaria u otro tipo de ventajas como derivadas de acuerdos comerciales pudiendo ser como en este caso tratados bilaterales. (Asamblea Nacional, 2010)

Una regulación que esta ayudado a impulsar el sector de la producción láctea en general es el reglamento de cadena de producción de leche y derivados. En el artículo 5 “el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO): Será el encargado de apoyar el desarrollo del procesamiento industrial de la leche y derivados lácteos, así como de controlar su calidad. Mediante el artículo 5 el ministerio articula las políticas para dar acompañamiento y protección a la producción de lácteos. (Asamblea Nacional, 2013)

Reglamento sanitario de los alimentos

Los artículos que permiten hacer una comparación entre el Reglamento Sanitario de Alimentos de Chile con los manuales de producción del ARCSA de Ecuador para un correcto proceso productivo, se tiene el artículo 220 literales a, b y c, los cuales permiten la adición de fruta natural, azúcar y pereservantes al yogurt lo cual es importante para cumplir la norma jurídica en los controles fronterizos al ingresas el producto a Chile. Literal a.- “Ingredientes aromatizantes naturales : frutas (fresca, en conserva, congelada, en polvo, puré, pulpa, jugo), Literal b) azúcares y/o edulcorantes, Literal c aditivos autorizados el sorbito de potación como preservante y su dosis máxima será de 500 mg/kg, una vez finalizado el proceso de elaboración se debe mantener a 5°C de temperatura”. (Ministerio de Salud, 2013)

Agencias de gobierno

Vicepresidencia de la República

Mediante decreto ejecutivo N°622 del 21 de diciembre de 2018, la Presidencia de la República le encarga a la Vicepresidencia, la implementación de las estrategias para la integración a nivel internacional la promoción, atracción, facilitación y realizar el Plan estratégico plurianual de promoción de inversiones, el cual lo debe desarrollar conjuntamente con el ministerio de producción comercio exterior, inversiones y pesca. (Presidencia de la República del Ecuador, 2018)

Ministerio de Producción Comercio Exterior, Inversiones y Pesca

Con decreto ejecutivo N°520 se dispone la fusión de los ministerios de Comercio Exterior con el de Industria y Productividad, de esta forma dando paso a la creación del nuevo ministerio de Producción Comercio Exterior, Inversiones y Pesca cuyos objetivos son: incrementar la inserción estratégica económica y comercial del país en el mundo; incrementar la productividad y competitividad del sector acuícola y pesquero, uno de los más importantes objetivos es el incrementar la inversión nacional y extranjera incentivando un atractivo clima de negocios, transferencia tecnológica y de innovación; el que tiene más competencia con la presente investigación es incrementar la productividad, los servicios relacionados, la calidad el encadenamiento, la asociatividad, la articulación pública – privada, el desarrollo de polos productivos en la industria. (Presidencia de la República, 2018)

Para cumplir con los objetivos se plantean diferentes programas y actividades como son: capacitaciones y formación de emprendedores, integración con programas emblemáticos, integración con ecosistema de emprendimiento. En cuanto a los programas está el apoyo al emprendedor Master-Game EC, Programa de Fortalecimiento al Ecosistema de

Emprendimiento e Innovación. (Ministerio de Producción Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2018)

PRO ECUADOR

Es una institución que forma parte del ministerio de comercio exterior que busca promover las exportaciones y la inversión, además de ser el encargado de ejecutar políticas y promoción de exportaciones del país hacia el mundo. Tiene como fin ofertar productos tradicionales y no tradicionales en los mercados internacionales buscando ayudar a la integración del Ecuador en el comercio internacional. Tiene 32 oficinas fuera del país con lo cual reduce el tiempo y el costo del exportador. (PROECUADOR, 2015)

Está dividido en dos:

- Servicio al exportador con asesoría al exportador y emprendedor, formación y capacitación técnica, asesoría en programas y proyectos, fomento y promoción de comercio justo y sustentable. (PROECUADOR, 2015)
- Servicio para el inversionista mediante atención de requerimientos de información específica, agendas especializadas y acompañamiento, asistencia durante el proceso de inversión, clima de negocios, incentivos y oportunidades de inversión. (PROECUADOR, 2015)

También realiza la asistencia necesaria a los futuros exportadores, así como seguimiento a las empresas que ya están exportando a cualquier país en el mundo, son los encargados de dar acompañamiento y asistencia técnica a los inversionistas con especial atención a aquellos sectores que generen recursos y que sean priorizados por el estado. Apoyan en la ejecución de proyectos de inversión que sean necesarios. (PROECUADOR, 2015)

La ventaja de contar con una entidad como PROECUADOR, es que se tiene estudios mensuales, semestrales y anuales los cuales facilitan las tomas de decisiones al momento de

exportar al contar también con información actualizada por país con productos potenciales y la información necesaria para realizar la exportación, cuenta con capacitación virtual la cual ayuda al exportador desde el momento que decide realizar la exportación de su producto. (PROECUADOR, 2015)

G.A.D del Cantón Mejía

En cantón Mejía se ubica al suroriente de la provincia de Pichincha está dividida en siete parroquias. Tiene un Gobierno Autónomo Descentralizado cuyos objetivos son el apoyo a los empresarios microempresarios y emprendedores. Tomando en cuenta que el Cantón Mejía es netamente agrícola y ganadero, pone de manifiesto el interés de realizar planes programas y proyectos que ayudan con la formación y socialización de diversas empresa para crear valor agregado a los productos primarios como es la leche.

Brinda asesoramiento y seguimiento de empresas ya establecida que tienen planes de expansión a nivel nacional e internacional. Realiza alianzas entre el empresario y otras entidades públicas. Busca con esto la inserción de la mano de obra que tiene el cantón. Es así que el 52% de las empresas ubicadas en este cantón son industrias dedicadas al procesamiento o elaboración de productos alimenticios. (G.A.D Mejía, 2014)

Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE)

Tiene como objetivo facilitar el comercio exterior y ejercer el control de la entrada y salida de mercancías, unidades de carga y medios de transporte por la frontera y zonas aduaneras del país. Además, debe recaudar las obligaciones tributarias causadas por la importación o la exportación de mercancías, resolver reclamos recursos y peticiones, y también previene, persigue y sancionar las infracciones aduaneras.

Es una de las instituciones más importantes para el exportador ya que tiene a su cargo ECUAPASS, que es el sistema aduanero ecuatoriano que permite a los Operadores de

Comercio Exterior poder realizar todas sus operaciones de exportación e importación de una manera las ágil y segura. Se lo implemento con la intención de remplazar al sistema SICE y unificar un solo sistema para todos los usuarios. (SENAE, 2015)

Los módulos que conforman este sistema son:

- Portal de comercio exterior es un sitio web que ofrece a los usuarios acceso a buscadores, foros, documentos y aplicaciones está dirigida a resolver información específica. (SENAE, 2012)
- Ventanilla única es una herramienta que permite el envío de información electrónica para realizar trámites de forma digital desde la creación de la empresa, incluyendo los procesos de importación y exportación, control posterior, gestión de litigios aduaneros, devolución condicionada de tributos, que son los que le corresponde al exportado o importador. (SENAE, 2012)

La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA)

Es la institución encargada de controlar, vigilar las condiciones higiénicas- sanitarias de los productos, de uso y consumo humano. Es la encargada de emitir los permisos de funcionamiento de las diferentes plantas procesadoras. También es la institución encargada de entregar las notificaciones sanitarias la cual es fundamental para poder iniciar con la exportación del yogurt. Esta institución forma parte del Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (Arcsa, 2018)

Servicio Agrícola y Ganadero (S.A.G)

Es un organismo oficial del estado de Chile, adscrito al Ministerio de Agricultura se encarga de desarrollar planes programas y proyectos para el desarrollo de la agricultura los bosques y la ganadería, además tiene a su cargo el control fronterizo para el ingreso de

productos fito y zoo sanitarios por vías terrestres, aéreas y marítimas, tiene las siguientes funciones:

- Verifica que las cargas comerciales que van a ingresar a Chile cumplan con las regulaciones sanitarias establecidas se inspeccionan cargas y equipaje.
- Impedir el ingreso de plagas y enfermedades en productos importados.
- Participan en la certificación sanitaria para exportaciones que es reconocida internacionalmente.
- Realiza acciones para el cuidado del medio ambiente.

El servicio agrícola y ganadero está presente en Chile con 16 oficinas regionales y 96 controles fronterizos para el control de ingreso de productos importados. (SAG, 2019)

2.1.2 Normas de acceso y requisitos

Medidas arancelarias

Codificación del yogurt

Dentro de las normas de acceso tenemos las medidas arancelarias de Chile: dentro de la nomenclatura de designación y codificación de mercancías del Ecuador se tiene que la partida arancelaria para el yogurt.

04 . 03 . 10

04 El yogurt se encuentra dentro del capítulo 4 titulado, “leche y productos lácteos; huevos de ave; miel natural; productos comestibles de origen animal; no expresados ni comprendidos en otra parte”. (Comite de Comercio Exterior, 2017)

03 significa la posición dentro del capítulo que en este caso es “suero de mantequilla (de manteca), leche y nata (crema) cuajadas, yogurt kéfir y demás leches natas (crema)

fermentadas o acidificas, incluso concentrados con adición de azúcar u otro edulcorante aromatizadas o con fruta u otros frutos o cacao”. (Comite de Comercio Exterior, 2017)

10.00 representa la partida arancelaria yogurt.

La partida arancelaria es importante al momento de una exportación y poder buscar el producto como el siguiente caso que mediante la partida se busca si el país al que se desea importar tiene tratados con el Ecuador.

Tabla 3.- Arancel aplicado por Chile partida 04.03.10

Detalle	Arancel aplicado
Sin tratados	6%
Tratado ACE N°65	0%
Miembros ALADI	4,32%

Fuente: Acuerdo ACE N°65 y Trademap

Autor: Juan Tualombo

Para este caso se aplica el tratado ACE 65 Chile – Ecuador, para mejorar las relaciones comerciales, el cual entro en vigencia el 2010-01-25, dentro del cual se enmarca el pago de cero arancel para la partida 04.03.10.10, en cual esta encajado el producto que se analiza en la investigación. (ACE.N°65, 2010)

Medidas no arancelarias

Documentos comerciales requeridos

Regulación sanitaria

Se refiere a las acciones que toman los países para asegurar la salud de las personas que van a consumir estos productos. La encargada en Ecuador de la regulación sanitaria es ARCSA. Con esta notificación el producto se garantiza que cumple con las normas de producción para el consumo humano. Es el certificado más importante con el que se debe contar para realizar la exportación.

Requisitos para poder ser exportador ante SENA E

Se debe contar con:

(RUC) Registro único de contribuyente el mismo que obtiene en el Servicio de Rentas Internas (SRI).

PASO 1

Adquirir el certificado de firma electrónica emitido por el Banco Central del Ecuador.

PASO 2

Registrarse en el portal de ECUAPASS en la misma que debe crear usuario y contraseña; aceptar políticas de uso; registrar la firma electrónica. (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2017)

Proceso de exportación

Fase antes de embarcar

Se inicia con la declaración aduanera de exportación que es un vínculo legal y obligatorio entre la SENA E y el exportador en el sistema ECUAPASS la que debe estar acompañada por la factura o la proforma que se posee en el momento previo al embarque. (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2017)

La declaración contiene datos del exportador, descripción de la mercancía, datos del consignante; destino de carga, cantidades, peso; debe estar acompañado a estos documentos en ECUAPASS, la factura original, certificado de origen que para este caso si es necesario por el tratado ACEA N°65. (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2017)

Cuando la declaración es aceptada la mercancía ingresa a zona primaria en depósito temporal previo a su exportación. Se debe tomar en cuenta el aforo que es el acto de verificación de la mercancía para determinar su peso, cantidad, origen, valor y clasificación arancelaria. (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2017)

Existen los siguientes tipos de aforo:

- Aforo automático: pasa directamente al embarque.
- Aforo documental: se necesita revisar documentación electrónica.
- Aforo físico: se realiza una verificación física de la carga.

Fase post embarque

En esta fase se regulariza la declaración aduanera (DAE) se lo realiza mediante registro electrónico. Se cuenta con 30 días para realizar el proceso luego del embarque con lo cual termina el proceso de exportación. (Comunidad de Comercio Exterior en Ecuador, 2014)

Se debe contar con la siguiente documentación:

- Copia de la factura comercial.
- Copia de la lista de embarque.
- Copia de certificado de origen.
- Copias negociables de documentos de transporte.

Certificado de origen

Al formar parte del tratado ACE 65 Chile – Ecuador es un requisito tener el certificado de origen para acceder a los beneficios tributarios del tratado.

Los requisitos son:

- Certificado de firma electrónica.
- Declaración juramentada de origen, factura comercial.
- Tasa por servicio.

Los documentos se debe ingresar a la página de ECUAPASS dirigirse V.U.E realizar el pago pertinente. (Portal Único, 2019)

Contratos

El contrato según el artículo 1454 del código civil ecuatoriano “es un acto por el cual una parte se obliga para con otra a dar, hacer o no hacer alguna cosa”. Cada parte puede ser una o muchas personas. (Congreso Nacional, 2005)

Para realizar estos acuerdos según Trademap se tienen los siguientes tipos de contratos:

- Contrato para la compra y venta internacional de productos.
- Contrato para el suministro internacional de mercancías a largo plazo.
- Contrato para la manufactura internacional de mercancías (maquila).
- Contrato de distribución internacional de mercancías.
- Contrato para agencia comercial internacional.
- Contrato para prestación internacional de servicios.
- Contrato para una alianza contractual internacional.

Contrato de compra y venta internacional de productos

El contrato de compraventa Internacional es un texto impreso con las condiciones generales de venta, es útil para las empresas de tamaño medio o pequeño que se dediquen a la exportación. (Blanck, 2016)

El contrato de compra y venta debe incluir:

- Objeto del contrato.
- Detalle de la mercancía.
- Entrega con la aplicación de los Incoterms.
- Precio de la mercancía.

- Condiciones de pago.
- Entrega de documentos (factura comercial, documentos de transporte, lista de empaque, documentos de seguro, certificado de origen, certificado de inspección, documentos de aduana).
- Incumplimiento de las obligaciones del comprador de pagar el precio en el momento pactado.
- Incumplimiento de las obligaciones del vendedor de entregar las mercancías en el momento pactado.
- Patentes y marca.
- Vigencia del contrato.
- Fuerza mayor (excusa por incumplimiento).
- Procedimiento de solución de controversias (sometimiento a arbitraje).
- Legislación aplicable para el caso.
- Firma del contrato bien.

Según el centro de comercio internacional estas son los principales puntos que debe cubrir un contrato de compraventa internacional. (Centro de Comercio Internacional, 2010, págs. 42-28)

Normas requeridas para el ingreso del producto en el mercado chileno

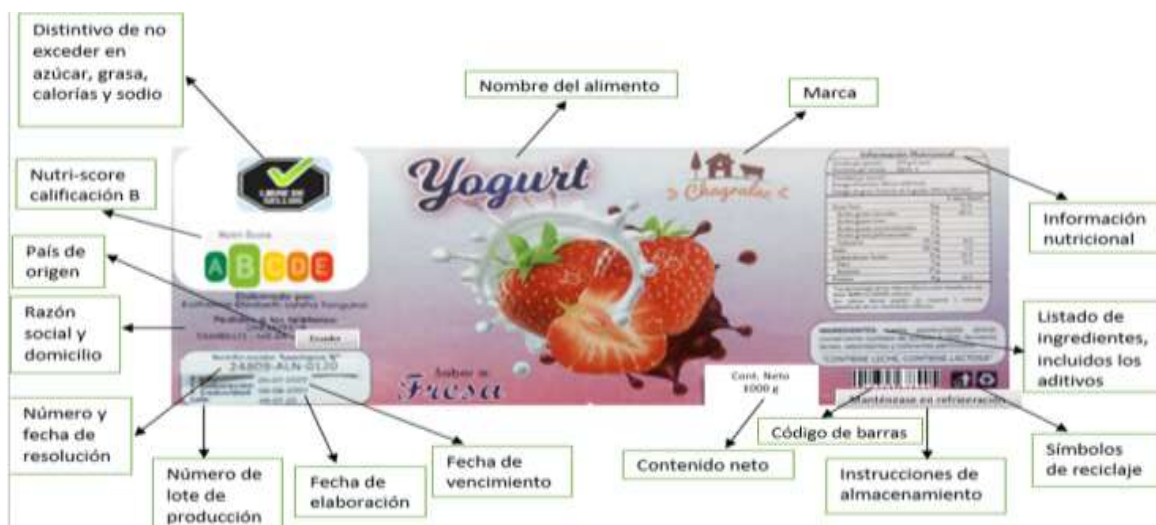
Norma de etiquetado

Dentro de cada país se manejan diferentes normas para etiquetado, que se debe tener en cuenta al momento de ingresar con los productos a otro país, como ejemplo en Ecuador todos los productos deben contener la semaforización de azúcar, grasa y sal, lo cual por norma lo hace diferente al etiquetado de Chile.

Se debe realizar una rotulación general que es la identificación del producto que debe contener: nombre, razón social, origen, lote, fecha de elaboración, fecha de caducidad, nombre del alimento, código de barras, código sanitario constatado en Chile, instrucciones de almacenamiento, listado de ingredientes, nombre de la empresa, nombre y domicilio del importador, contenido neto. (Ministerio de Salud de Chile, 2017, págs. 12-14)

A continuación se muestra la etiqueta que lleva el yogurt para la calificación en el nutri-score. Los criterios tomados en cuenta fueron elementos desfavorables que contiene el producto como sodio, azúcar, ácidos grasos, calorías.

Imagen 1.- Etiqueta del yogurt con calificación Nutri-score



Fuente: Manual de etiquetado nutricional de alimentos
Autor: Juan Tualombo

También debe tener una rotulación nutricional la cual debe contener toda la información sobre las características nutricionales del producto, como aporte de energía, proteína, hidratos de carbono, grasa sodio y azúcar totales que contiene el alimento. (Ministerio de Salud de Chile, 2017, págs. 14-20)

Se debe hacer la declaración de alto en calorías, azúcar, sodio y grasa saturada cuando superan los límites establecidos en cantidad.

Imagen 2.- Sellos que deben ser rotulados dentro del etiquetado



Fuente: Ministerio de Salud de Chile

Autor: Juan Tualombo

Norma para envases

De la misma manera manifiesta que para que una botella plástica pueda estar en contacto con los alimentos, debe cumplir ciertos parámetros: para la presente investigación se utilizarán botellas plásticas de polietileno de alta densidad (HDPE), permitidas en todos los países para el contacto con alimentos y también son utilizadas en Chile.

2.2 Factores socioculturales

Dentro de los factores socioculturales es muy importante tomar en cuenta el idioma. Para este caso en Chile el idioma oficial es el castellano como en la mayoría de países de Sudamérica. La diferencia horaria entre Ecuador y Chile es de dos horas con variaciones a una hora dependiendo de la estación. La moneda oficial de Chile es el peso chileno mientras que la moneda oficial de Ecuador es el dólar.

Chile es un país por tradición minero. Gracias a las reformas de ley que viene realizando y la reducción de aranceles le han permitido abrirse al mundo, con la firma de tratados bilaterales, TLC o ingresando a organizaciones como ALADI, CAN, le permite ser una de las mejores economías que tiene Latinoamérica. Está entre los países que tiene más alto PIB per cápita en la región con 24.600 USD; es el país que mejor se adapta para realizar una inversión.

Dentro de la demografía de Chile según el último CENSO 2017, divide al país en 15 regiones, con una población total de 17.574.003 de habitantes y una esperanza de vida es de 80 años. (INE, 2018)

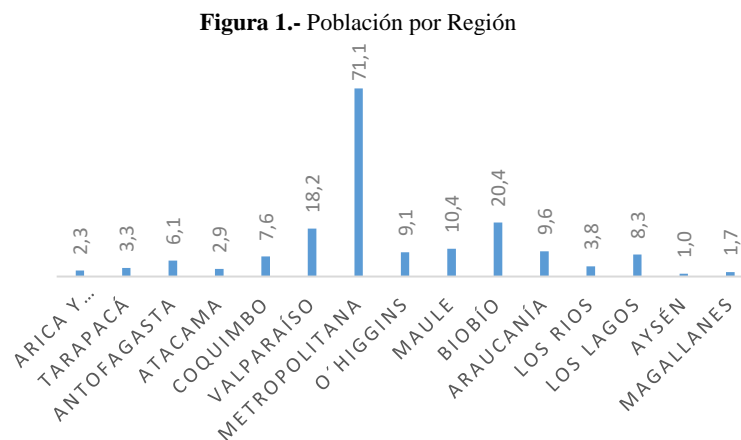
Tabla 4.- Población de Chile por Regiones

Región	Población
Arica y Parinacota	226.068
Tarapacá	330.558
Antofagasta	607.534
Atacama	286.168
Coquimbo	757.586
Valparaíso	1.815.902
Metropolitana	7.112.808
O'Higgins	914.555
Maule	1.044.950
Biobío	2.037.414
Araucanía	957.224
Los Ríos	384.837
Los Lagos	828.708
Aysén	103.158
Magallanes	166.533
TOTAL	17.574.003

Fuente: Ine - Historia del Censo

Autor: Juan Tualombo

Se presenta el siguiente gráfico para realizar el análisis de población según cada región.



Fuente: Ine - Historia del Censo

Autor: Juan Tualombo

En cuanto a población, en la figura se observa que la región con mayor población es la región metropolitana con 7.112.808 de habitantes, que representa el 40% de la población chilena, seguida por la Región de Biobío con 2.037.414 de habitantes, luego aparece la Región de Valparaíso con 1.815.902 de habitantes; siendo las tres regiones más pobladas de Chile.

Según un estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas de Chile las proyecciones del crecimiento de poblacional para el año 2018 fue de 1,8%, para el 2019 será del 1,1%, mientras que a partir de los años 2021 inicia un decrecimiento hasta situarse en 0,6% en el año 2025.

Tabla 5.- Proyección esperada del crecimiento demográfico de Chile

Año	Proyección
2019	18.230.251
2020	18.430.784
2021	18.578.230
2022	18.708.278
2023	18.820.527
2024	18.933.450
2025	19.047.051

FUENTE: Ine - Estimaciones y Proyecciones Chile

Autor: Juan Tualombo

Es así que se estima que la población en Chile para el año 2025 será de 19.047.051 habitantes con crecimiento proyectado de 1.473.048 millones de habitantes para este año.

Tabla 6.- Proyección esperada del crecimiento demográfico de las Regiones más pobladas

Año	Región		
	Metropolitana	Biobío	Valparaíso
2019	7.378.414	2.113.495	1.883.711
2020	7.459.577	2.136.743	1.904.432
2021	7.519.253	2.153.837	1.919.667
2022	7.571.888	2.153.837	1.933.105
2023	7.617.319	2.181.927	1.944.704
2024	7.663.023	2.195.019	1.956.372
2025	7.709.001	2.208.189	1.968.110

Fuente: Ine - Estimaciones y Proyecciones Chile

Autor: Juan Tualombo

En la tabla se presenta el crecimiento proyectado de la población en las tres regiones más pobladas al año 2025, donde la región Metropolitana tendrá un aumento de 596.193 habitantes; la región de Biobío tendrá un aumento de 170.775 habitantes y la región de Valparaíso tendrá un incremento de 152.208 habitantes, lo que significa que la demanda potencial del producto también va incrementando hasta el año 2025; para ello se debe tomar muy en cuenta las nuevas formas de consumo que va teniendo el mercado chileno.

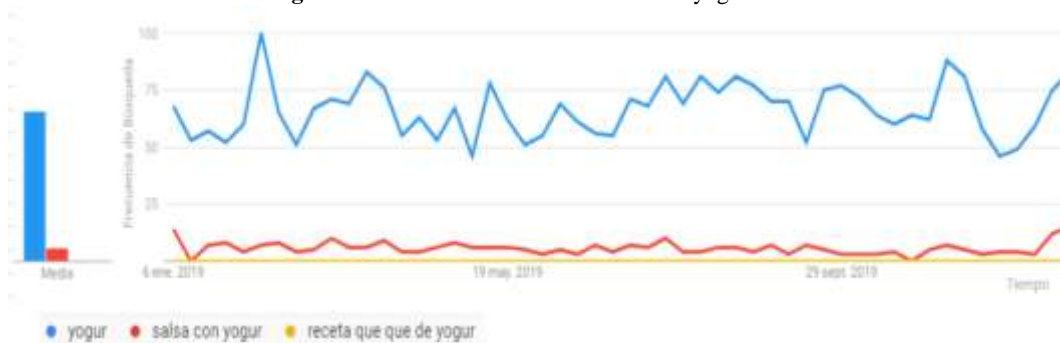
En cuanto al consumo y estilo de vida la tendencia del chileno es querer consumir alimentos más sanos, como lo proponen desde el gobierno con la ley de etiquetado que va ayudar a conocer que es lo que consumen cada día. Dentro de la dieta de los chilenos se puede observar que tienen una canasta de alimentos mensual que bordea los 130 dólares tomando en cuenta que el salario básico es de 364,50 dólares. Por información de supermercados y Jumbo y Líder se puede saber que dentro de la alimentación se encuentra los productos lácteos y el yogurt puesto que se debe considerar que es el mayor consumidor de yogurt de Sudamérica, con 14 litros anuales por persona.

La presentación del yogurt a exportarse es de un litro debido que dentro del mercado chileno los competidores producen yogur saborizado y frutado en esta presentación, mientras que en contenidos menores como 120 ml, 125 ml son en su gran mayoría para yogurt griego, yogurt light y sin azúcar. Según el estudio de mercado realizado por ODEPA Percepción de los consumidores sobre productos hortofrutícolas, lácteos, carnes y pan menciona que las madres prefieren que el yogurt contenga fruta y sea lo más natural posible en presentaciones de mayor tamaño y a menor precio para alimentar a su familia.

Tendencia tecnológica y de negocios

Google Trends podrían ayudar a descubrir las tendencias de búsqueda que se está viendo muy repetida en cada año analizado, pero primero se debe saber cómo está la tendencia de búsqueda de yogurt en Chile.

Figura 2.- Nueva tendencia de consumo de yogurt



Fuente: Google Trends

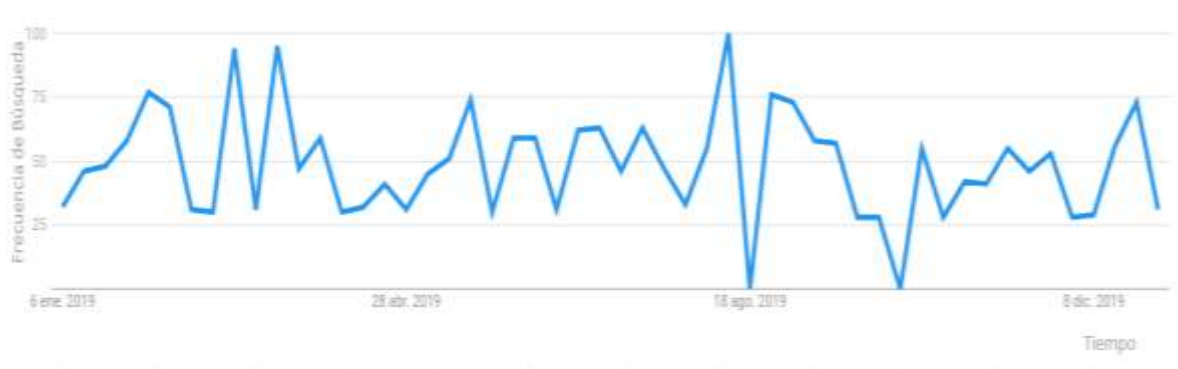
Autor: Juan Tualombo

Se nota un cambio en la tendencia del consumo de yogurt como lo hace notar Google Trends, deja de ser el yogurt solo un complemento nutricional y está pasando a ser un ingrediente esencial para algunas industrias y otras formas de preparar los alimentos como postres, salsa. Dentro de la pastelería se está volviendo muy solicitado. Se nota una alta

tendencia a la búsqueda de receta queque de yogurt, como lo describe el grafico en el año 2020.

Dentro de las nuevas tendencias dentro de los mercados se está buscando ya no solo yogurt sino con una condicionante que podría ser de interés para el proyecto que es yogurt con fruta.

Figura 3.- Nueva tendencia búsqueda de yogurt con fruta



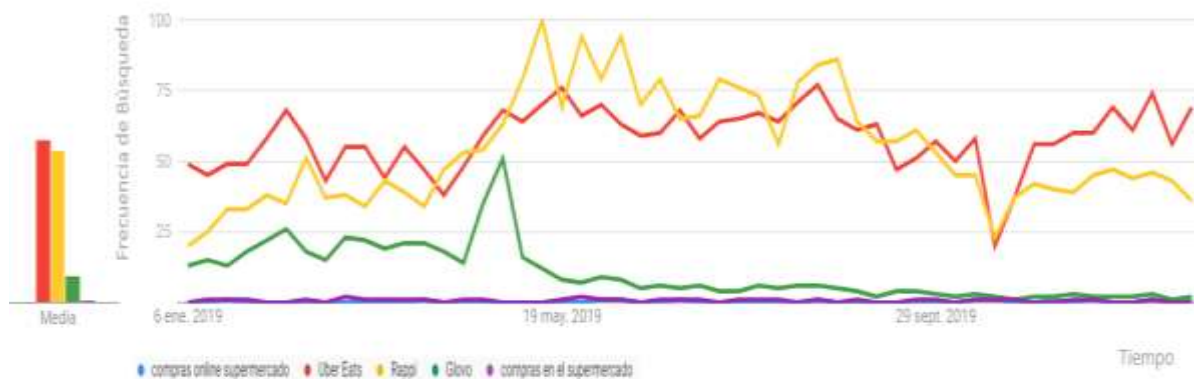
Fuente: Google Trends

Autor: Juan Tualombo

Para el año 2019 el comportamiento de los picos es alto y constante en cuanto a la búsqueda, pero entre los meses de marzo y julio se registran picos altos, patrón que se va repitiendo en el año 2020, para el mes de agosto a diciembre existe una estacionalidad y finaliza con una curva decreciente, lo que nos podría dar un indicio de la nueva tendencia que busca el consumidor en el mercado para los siguientes años.

Otra tendencia muy importante es que la forma de comprar está cambiando como se observa en el gráfico.

Figura 4.- Nueva tendencia de los compradores



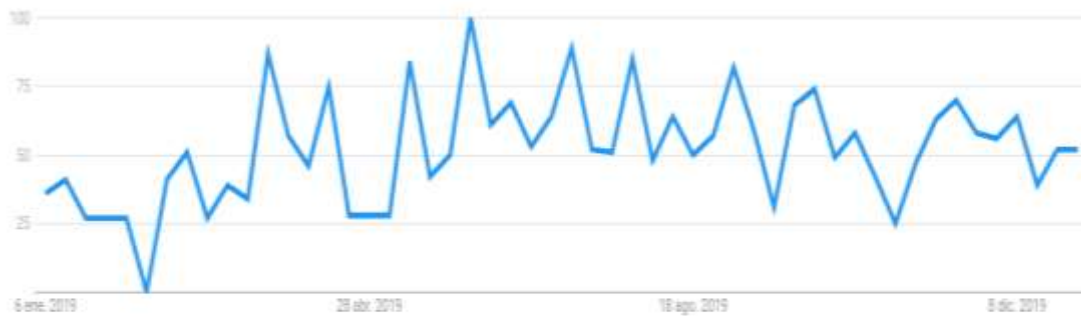
Fuente: Google Trends

Autor: Juan Tualombo

Se está cambiando la forma tradicional de comprar personalmente en los supermercados. Ahora la nueva tendencia es comprar a través de las aplicaciones, las cuales se puede notar que en Chile las compras en el supermercado y las compras online del supermercado están perdiendo terreno frente a las aplicaciones como Rappi, Uber Eats las cuales están peleando en el mercado.

Cada vez las personas se dan cuenta que el consumo de alimentos saludables les lleva a un mejor estilo de vida, es así que se está marcando como tendencia.

Figura 5.- Nueva tendencia alimentación saludable



Fuente: Google Trends

Autor: Juan Tualombo

En la gráfica se puede observar que interacción con alimentos saludables mantiene picos altos todo el año, lo cual habla de un mercado chileno que busca más productos que contribuyan con salud y la prevención de enfermedades.

Se puede observar tres nuevas tendencias que presenta Google Trends: primero se tiene que el yogurt ya no se consume como nutriente adicional o solo en las comidas, ahora el yogurt con la nueva tendencia está siendo consumido en todo tipo de comidas, ya no directamente sino como un ingrediente lo cual podría elevar el consumo. Se puede observar que las formas tradicionales de compra están cambiando ahora más se están desarrollando por aplicaciones. Finalmente, las personas cada vez están tomando conciencia de que alimentarse de manera saludable es lo que les va ayudar mantenerse sanos.

3 Planteamiento del problema

La globalización cada vez les da la oportunidad a las empresas de incursionar en un mercado más grande a nivel mundial. Ya no importa el tamaño de producción que tenga cada empresa ni el posicionamiento que tenga dentro del país, los mercados internacionales cada vez van creciendo y demandan productos saludables.

El Ecuador por estar en una zona geográfica privilegiada goza de diversos climas, que dan como resultado un sinnúmero de productos que se podría dar a conocer al mundo. Siempre el país se enfocó en mejorar las condiciones para la extracción de materias primas, lo cual frena la innovación dando como resultado una balanza comercial deficitaria.

Se inició por parte de los municipios GAD y Gobierno Central programas para fomentar la producción de lácteos, la reducción de aranceles para la importación de maquinarias, la negociación y firma de tratados internacionales. El poco interés que la población ha dado a estos programas ha obligado desde un punto de vista socio-económico a cambiar de enfoque a las instituciones estatales y regresar al producto principal de exportación del Ecuador la dependencia del petróleo y los productos tradicionales de exportación.

Por el momento se debe tomar en cuenta que la economía del Ecuador se encuentra en recesión, con un mercado que cada vez se está volviendo más lento. Ante esto, una buena opción es aprovechar los tratados con los que se cuenta y las ayudas que brindan las entidades del estado para buscar internacionalizarse con productos de alta calidad.

4 Análisis de mercado

4.1 Mercado de demanda CHILE

Se debe tomar en cuenta que el yogurt es un producto perecible que dura un máximo de 45 días, por lo que se necesita buscar demandas de mercados que no tomen mucho tiempo de tránsito como lo son algunos países de Sudamérica.

Al observar cómo viene desarrollándose la balanza comercial del sector lácteo hasta el año 2014, fue positiva para luego ir de manera negativa aumentando la brecha ya que, en el 2019 fue negativa con – 138.494, lo que significa que están importando más de lo que están exportando, lo que podría transformarse en una oportunidad para ingresar a Chile como exportador de lácteos.

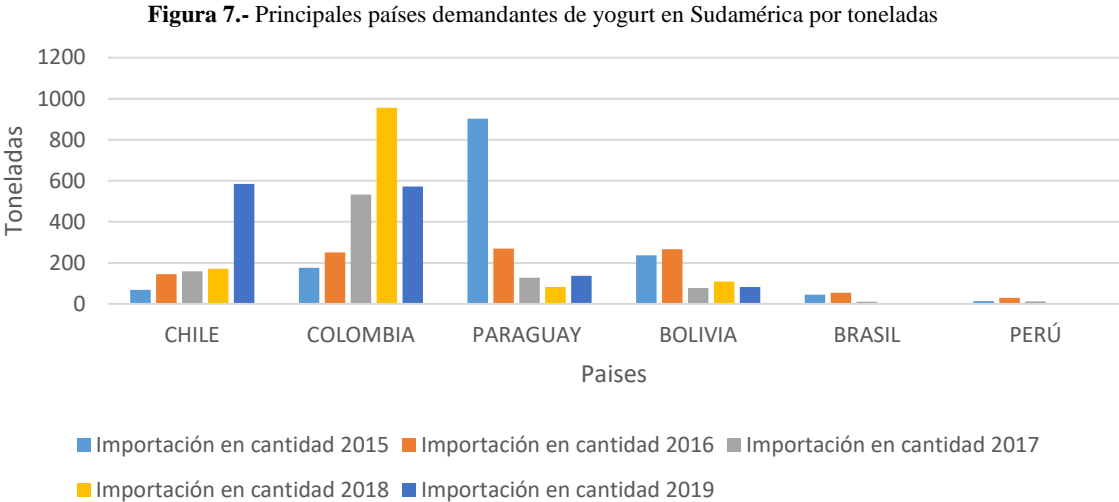


Fuente: Odepa
Autor: Juan Tualombo

Mediante la figura de Balanza Comercial, se puede apreciar que Chile es un país que en los últimos 5 años está incrementando su importación lácteos con los más altos puntos en los años 2017 y 2018. También se observa un saldo negativo pronunciado para los dos mismos años, podría ser el caso por el cambio en las tendencias de consumo que van variando. Ahora la gente se alimenta con productos más sanos y nutritivos como lo son los lácteos, pero también se incrementó el uso del yogurt para recetas de cocina. También es importante señalar que Chile es el mayor consumidor de yogurt con 14 litros per cápita a nivel de Sudamérica en el año 2019.

Para revisar lo que respecta al yogurt se tomó datos de la herramienta tecnológica Trademap y Odepa (Oficina de Estudios y Políticas Agrarias) que trabajan en conjunto con el servicio nacional de aduanas de Chile.

Países que tuvieron mayor demanda a nivel de Sudamérica, los cuales podrían ser un mercado potencialmente atractivo para realizar la exportación por el tamaño de demanda en toneladas.



Fuente: Trademap y Odepa

Autor: Juan Tualombo

Para realizar un análisis más detallado se tiene la figura de importaciones de los principales países sudamericanos, de lo cual se puede ver que Colombia es el país que más estable es en la demanda de yogurt al mundo, pero se debe tener en cuenta que para el año 2019 se reduce la demanda de yogurt.

Chile es un país que viene en crecimiento la demanda de yogurt, como se nota en la figura 7, para el año 2019 tiene un gran repunte; ya que concuerda con la balanza comercial antes analizada. La demanda internacional de productos lácteos va en aumento. Es interesante fijar como objetivo a Chile por la creciente demanda que va experimentando cada año.

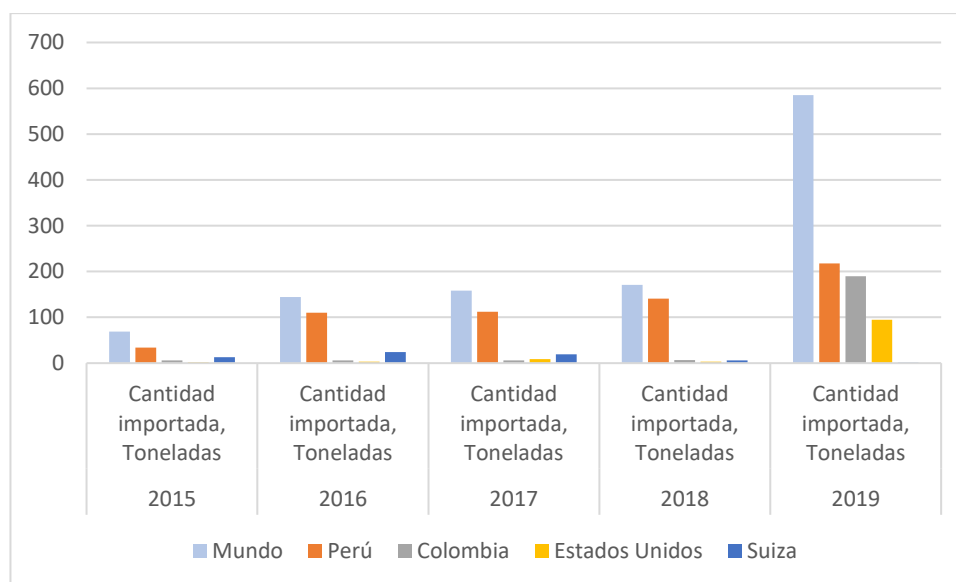
Paraguay va reduciendo la demanda de yogurt como se ve en la figura con un gran repunte para el año 2015, para luego tener una tendencia a la baja que se viene repitiendo desde el año 2016 por lo que podría seguir disminuyendo.

Bolivia es un mercado que experimenta procesos de transición política, lo cual se ve claramente que está afectando a la economía como se evidencia en la figura de consumo de yogurt con una tendencia a la baja.

Brasil es un mercado grande el cual se ve que para los dos últimos años está por debajo de los anteriores países en la demanda de yogurt. Perú como se sabe es un país exportador de yogurt por lo cual es un competidor directo de Ecuador en la producción.

La demanda de Chile al mundo de yogurt va en aumento desde el año 2015 es así que, paso a ser el mayor demandante en el año 2019.

Figura 8.- Países que exportan yogurt a Chile



Fuente: Trademap, Odepa y Aduana Chile
Autor: Juan Tualombo

El mayor exportador de yogurt a Chile es Perú, el cual en el año 2019 le exportó 218 toneladas convirtiéndose en el primer exportador, seguido por Colombia el cual exportó 190 toneladas en el mismo año. Estados Unidos también viene creciendo en el mercado de Chile. Hay que hacer referencia que el único país europeo que aparece como exportador par ese año

es Suiza. Por lo que se hace evidente que la mayor parte de la demanda de Chile por el yogurt la cubre Perú y Colombia.

Existe un mercado potencial en Chile debido a las altas demandas que este país tiene por el producto al mundo, se debe tomar en cuenta que el Ecuador no exporta yogurt a Chile. Hasta el momento existe un mercado potencial de 2.127 toneladas que están cubriendo países como Perú y Colombia y que Ecuador puede ingresar para formar parte de este mercado tomando un porcentaje en estas ventas.

Segmento de mercado al cual va dirigido el producto

La segmentación del mercado es el proceso de filtración del total del mercado en segmentos donde los miembros de cada grupo comparten aficiones, gustos o preferencias similares; las industrias segmentan el mercado según los intereses del cliente. (Feijoo, Guerrero, & García, 2017, págs. 33-34)

Para realizar la segmentación también se debe tomar en cuenta el perfil general del posible mercado que se enmarca en: personas que tengan empleo o sean dependiente económicamente, pueden ser residentes o extranjeros en el Chile, que sean solteros o casados, con o sin hijos.

Se puede situar en todas las edades, como niños estudiantes, empleados o adultos mayores, de sexo masculino y femenino, ubicados en la Región Metropolitana de Santiago de Chile. Personas que viven en la capital, por lo que están exigidos a una vida acelerada y que por motivos de tiempo en algunas ocasiones no se pueden alimentar de la manera adecuada. La comunicación que tienen las personas la realizan mediante teléfonos, internet, periódicos, redes sociales.

Además de ser personas que persiguen como objetivo general tener un empleo, el cual les va a mermar el tiempo de dedicarle a la familia. Por otra parte el trabajo les permite mantener las condiciones de vida para cada uno de ellos y sus familias; otro objetivo es cuidar de sus familias en todos los aspectos, pero uno de los más importantes es la salud, lo cual lo quieren realizar mediante una buena nutrición buscando alimentarlos con comida saludable y de fácil preparación. Dentro de los retos que se plantea el consumidor de la Región Metropolitana, es como administrar el tiempo para poder dedicarlo a su familia y poder cuidar de ellos y asegurarse que consuman productos saludables.

Al ofertar el yogurt en el mercado de la Región Metropolitana, se puede ayudar a las familias a consumir un producto natural, nutritivo como aporte a la salud de este grupo de personas. Al adquirir el yogurt ya está preparado y solo debe servirlo, optimizando el tiempo de cada una de las personas. Es una muy buena estrategia para que los demás miembros de la familia que no pueden prepararse sus alimentos puedan alimentarse de forma sana, nutritiva y saludable. (RD.Station, 2020)

Tabla 7.- Buyer persona



Buyer persona: Katherine Ushiña	
	<p>Estado civil: casada Edad: 30 años Número de hijos: 1 Ciudad de residencia: Región Metropolitana de Santiago - Chile Profesión: Economista Ocupación: Trabaja en el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo</p>
Objetivos	Mantener su empleo el cual le ayuda a generar ingresos para poder mantener a su familia. Cuidar a los miembros de su familia.
Retos	Combinar el tiempo para poder dedicarle a su trabajo y cuidar de su familia.
Medios de comunicación	Facebook, Twitter, Instagram, Whatsapp, prensa escrita, correos electrónicos.
Preferencia de compras y criterios que aplica al momento de comprar	El precio, la cantidad, que cumpla con todas las normas en cuanto a calorías, contenido nutricional que sea lo más natural posible no importa si es producto nacional o importado.
Como podemos ayudar	Ofreciéndole yogurt que cumple con todas las normas en calidad, Ayuda a mejorar el sistema inmunológico cuidando la salud de Katherine y de su familia.
Fuente: Propia Autor: Juan Tualombo	


Tabla 8.-Buyer Persona 2

Buyer persona: Juan Rojas	
	<p>Estado civil: casado Edad: 20 años Número de hijos: No tiene hijos Ciudad de residencia: Región de Santiago – Chile Profesión: Estudiante</p> <p>Ocupación: trabaja por la mañana y asiste a la universidad por las noches</p>
Objetivos	Obtener su profesión en ingeniería civil llevando de la mano el empleo que tiene y le ayuda a financiarse la universidad y su vida diaria.
Retos	Luego de la pandemia busca estrategias para cuidar su empleo seguir asistiendo a clases y busca poner énfasis en su salud, busca alimentos que sean fáciles de preparar y al consumirlos quiere sentir que tiene una nutrición adecuada.
Medios de comunicación	Facebook, Tik-Tok- Twitter, Instagram,Whatsapp, prensa escrita, canales de Youtube, correos electronicos.
Preferencia de compras y criterios que aplica al momento de comprar	El precio, la cantidad, que la información de la etiqueta sea clara, fechas de caducidad.
Como podemos ayudar	Ofreciendo un producto que esté listo para consumir solo al abrirlo, que el producto sea accesible en precio y calidad ,que el producto tenga una larga vida útil y que el etiquetado sea el correcto

Fuente: Propia

Autor: Juan Tualombo

Tabla 9.- Buyer Persona 3


Buyer persona: Carlos Rojas	
	<p>Estado civil: casado</p> <p>Edad: 42 años</p> <p>Número de hijos: 2 hijos</p> <p>Ciudad de residencia: Región de Santiago - Chile</p> <p>Profesión: Empleado en la empresa TUCAPEL</p> <p>Ocupación: Trabaja como operador de una maquina dentro de la empresa de envasado</p>
Objetivos	Trabajar para obtener ingresos que le permiten cubrir sus gastos y los de su familia
Retos	Dedicarle tiempo a su trabajo sin descuidar su familia para seguir subiendo de puestos y mejorar sus ingresos.
Medios de comunicación	Facebook, Whatsapp, radio y televisión.
Preferencia de compras y criterios que aplica al momento de comprar	El precio, fechas de caducidad, el sabor del producto, prefiere el yogurt con fruta.
Como podemos ayudar	Ofreciendo un yogurt de fruta que cumple con los estándares de calidad a un precio accesible.

Fuente: Propia

Autor: Juan Tualombo

Tabla 10.- Buyer persona 4


Buyer persona: Marco Figueroa

	<p>Estado civil: soltero</p> <p>Edad: 22 años</p> <p>Número de hijos: cero hijos</p> <p>Ciudad de residencia: Región de Santiago - Chile</p> <p>Profesión: Atleta profesional velocidad 100 metros y postas.</p> <p>Ocupación: Trabaja como atleta profesional en carreras de 100 metros y también en postas 4x400 metros</p>
Objetivos	Objetivo principal es ganar medallas en representación de Chile.
Retos	Dedicarle tiempo a su entrenamiento para seguir subiendo su nivel y ganar medallas individuales y en equipo.
Medios de comunicación	facebook, Instagram, Whatsapp, aplicaciones de control de rendimiento, radio y televisión.
Preferencia de compras y criterios que aplica al momento de comprar	El precio, fechas de caducidad, el sabor, textura y olor del producto, si contiene fruta o no, el nivel de azúcar, calorías, nivel de grasa, proteína.
Como podemos ayudar	Ofreciendo un yogur de fruta que cumple con las exigencias de un atleta, que aporte nutrientes para su desarrollo diario en los entrenamientos y pueda aportar en el mejoramiento de su sistema inmune.

Fuente: Propia

Autor: Juan Tualombo

Tabla 11.- Buyer persona 5

Buyer persona: Familia Carrera Cruz	
	Edad papá: 37 años. Edad mamá: 35 años. Edad hija: 7 años. Edad hijo: 5 años. Número de hijos en la familia: 2 Ciudad de residencia: Región de Santiago - Chile Profesión de los padres: El padre es abogado y la madre es contadora. Ocupación: el padre es oficinista abogado y la madre se desempeña como contadora independiente.
Objetivos	Reunir dinero que les permita mejorar la situación económica y poder dar a sus hijos lo necesario para su desarrollo.
Retos	Administrar el tiempo que tiene para dedicarle a su familia y poder disfrutar con sus hijos el mayor tiempo posible.
Medios de comunicación	Facebook, Instagram, Whatsapp, aplicaciones para celular, radio y televisión.
Preferencia de compras y criterios que aplica al momento de comprar	El precio, fechas de caducidad, el sabor del producto si contiene fruta o no, el nivel de azúcar, calorías, nivel de grasa, sellos de cumplimiento de buenas prácticas.
Como podemos ayudar	Ofreciendo un yogur de fruta que cumple con las exigencias de la familia chilena que este certificado con buenas prácticas de manufactura, que aporte nutrientes para el desarrollo diario de los niños y pueda aportar en el mejoramiento de su sistema inmune, aportando a la salud de la familia.

Fuente: Propia

Autor: Juan Tualombo

Para la presente investigación se encuentra un mercado total como país que es Chile, pero dentro de la ubicación geográfica se toma en cuenta a la región Metropolitana de Santiago, que según el censo del año 2017 fue la región más poblada con 7.112.808 habitantes y continua con la misma tendencia, como se pudo evidenciar en la tabla proyecciones de las regiones más pobladas llegando para el año 2020 a ser 7.459.577. Se debe resaltar que existen dos posibles puertos de llegada como son el puerto Valparaíso y de San Antonio.

Tabla 12.- Segmentación de mercado

DETALLE	VALOR
Población en zona metropolitana	7.459.577
Población de Santiago	404.495
Consumo Per Cápita	14 lt
Demanda potencial anual	5.662.930 lt
Porcentaje de mercado meta	3%
Mercado meta	169.887

Fuente: Ine-Revista Nielsen

Autor: Juan Tualombo

Para la segmentación se toma en cuenta la provincia de Santiago la cual tiene una población de 404.495 habitantes, multiplicados por el consumo Per cápita del mismo año 14 litros, se tiene que existiría una demanda potencial de 5.66.930 litros de yogurt por cubrir en el segmento escogido. De lo cual se tomará un mercado del 3% para el primer año ya que la empresa es nueva en la exportación del producto.

4.2 Mercado de oferta

Para el análisis de la oferta es importante saber cuáles son los principales productores que son la futura competencia a nivel nacional dentro de Chile y la participación que tienen.

Tabla 13.- Oferta de yogurt de empresas

Planta	Toneladas
Soprole	856.206
Colun	569.364
Diwatts	415.533
Nestle	235.209
Surlat	118.753
Quillayes	44.767
Watt's	16.348
Chilolac	1.416

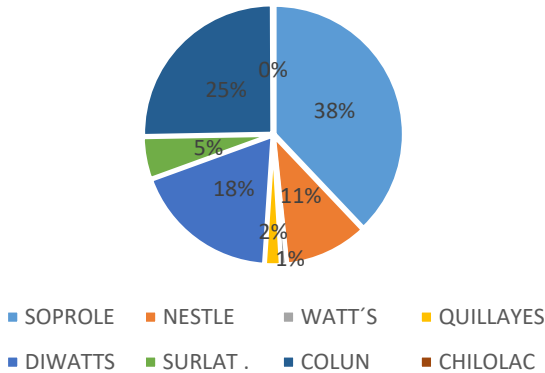
Fuente: ODEPA - Boletín Lácteos 2020

Autor: Juan Tualombo

Dentro del mercado de oferta se puede apreciar que existen 8 empresas dentro de Chile que producen yogurt, las cuales deben cubrir la demanda nacional e internacional. También se puede analizar que según cifras dadas por ODEPA, en el mismo estudio determinó que la

oferta del yogurt se va reduciendo puesto que algunas de estas empresas también están exportando; la participación en el mercado interno se observa en el siguiente gráfico.

Figura 9.- Participación de las empresas en el mercado



Fuente: ODEPA-Boletín lácteos 2020
Autor: Juan Tualombo

La empresa que más participación tiene en la oferta de yogurt es Soprole con una participación del 38%, seguida por Colun con un 25% son las dos empresas que más ofertan al mercado, con 63% del total de la oferta. Se observa una reducida participación dentro del mercado de Chilolac con un 0,06%, con lo cual se puede decir que no existe monopolio en cuanto a la comercialización del yogurt ya que se tiene varias empresas ofertantes, las cuales llegan al consumidor.

Soprole S.A

Es una de las empresas que mayor mercado tiene a nivel nacional. Esta empresa llego al mercado chileno en el año 1949 se fui diversificando con el tiempo y ahora produce leche, yogurt, queso y mantequilla.

Colun

Nace de la unión de 70 agricultores con el objetivo de recolectar la leche que producían y transformarla en productos lácteos el 24 de junio de 1949 produce más de 340 productos derivados de la leche y dentro del mercado de Chile tiene el 25% de participación.

Surlat

Es una empresa chilena constituida por un grupo de ganaderos en el año 2001 cuenta con un porcentaje de mercado de yogurt de 5,6% esta empresa se orienta al cuidado de la salud tiene productos sin azúcar y productos que contienen endulzantes no calóricos.

Quillayes

Constituida en 1975 nace como emprendimiento familiar para luego convertirse en una empresa con ventas a nivel nacional su participación en el mercado es del 1,9%, produce yogurt, queso, mantequilla se diferencia por contar con una línea de alimentos veganos.















Nestlé

Es una compañía transnacional con presencia en 189 países en todo el mundo y cuenta con gran variedad de productos sus principales presentaciones son de 115 ml y 125 ml.

Watts

Para el año 2016 Watts compra el 100% de las acciones de Danone Chile S.A tomando el control de la planta productiva y la licencia para el uso de la marca Danone continuando con la producción de yogurt de la marca.

Tabla 14.- Marcas de empresas de yogurt y presentación de productos existentes en el mercado

Marca	Producto	Contenido	Presentación 1 Lt	Presentaciones de 110 ml, 120 ml y 115 ml
	Soprole Yogurt entero Yogurt con endulzante no calórico	1 Lt s 155 ml		
	Colun Yogurt entero yogurt Light yogur con endulzante	1 Lt 165 ml 125 ml		
	Surlat Yogurt entero Yogurt con endulzante no calórico	1 Lt 125 ml		
	Quillayes Yogurt entero con fruta Yogurt griego Yogurt natural	1 Lt 110 ml 800 ml		
	Nestlé Yogurt entero Yogurt con endulzante no calórico	1 Lt 115ml 120ml		
	Watts/ Danone Yogurt entero Yogurt griego Yogur con endulzante	1 Lt 120 ml 110 ml		

Fuente: Supermercado Jumbo-Líder

Autor: Juan Tualombo

Las empresas de lácteos en Chile venden a través de supermercados y tiendas. También tienen convenios con empresas especializadas en venta de todo tipo de lácteos. Los principales importadores son los comerciantes y distribuidores mayoristas con una presencia en la importación del 54%. En cuanto a la importación y la venta de lácteos los principales canales de distribución en Chile son:

Tabla 15.- Canal de distribución de yogurt en Chile

Canal de Distribución	porcentaje
Supermercados e Hipermercados	61%
Canal Tradicional	28%
Minoristas	7%
E- commerce	4%

Fuente: Euromonitor

Autor: Juan Tualombo

La principal forma en la que el yogurt se distribuye, es por el canal de supermercados e Hipermercados con el mayor porcentaje, seguido por los canales tradicionales con 28%. Un dato importante es que aparece el E – commerce con un 4% lo que indica que es una tendencia que viene tomando fuerza a nivel de ventas en todos los países.

En cuanto a los principales competidores en Chile se encuentra Colun que es el segundo mayor ofertante en el país el cual realiza su distribución de diversas formas.

Tabla 16.- Canales de venta aplicados por la empresa Colun

Canal de Venta	Descripción
Minoristas	Para los barrios en tiendas y abarrotes convencionales
Food Service	Destinados a las necesidades de hoteles, restaurantes y servicios de catering
Salas de Venta	Locales propios denominados salas de Venta
Supermercados	Venta a través de Cadenas de Supermercados
Venta Telefónica	Venta Telefónica y reparto a domicilio
Industrias	Provee a otros sectores como panaderías y pastelerías
Mayoristas y distribuidores	Distribución al por mayor de productos

Fuente: Colun

Autor: Juan Tualombo

En la tabla se presentan siete formas canales de distribución que aplica la empresa Colun, para poder cumplir con la venta de sus productos a nivel nacional. Se puede ver que no presenta E – commerce, en ningún tipo de ventas como se apreció en el cuadro anterior la mayor parte de su distribución la realiza mediante supermercados.

En general existe un mercado con muy pocos ofertantes, son siete las empresas que deben cubrir a todo el territorio de Chile y adicionalmente hacer la producción para exportar conociendo que existe un mercado amplio como lo es el chileno. Por lo cual en análisis de la

oferta y la demanda se podría ingresar con el producto establecido yogurt, para poder cubrir la demanda ya que al tener el convenio ACE N°65 y no pagar aranceles de entrada, el yogurt puede competir en este mercado no solo por calidad como la que ofrece el yogurt ecuatoriano sino también por precio. De acuerdo a los estudios realizados por ODEPA este fenómeno podría ser causado por la falta de materia prima leche que tiene Chile, para poder producir lácteos en general, por lo que el estado está siempre impulsando a la ganadería para poder competir nacional como internacionalmente con la producción de leche y productos elaborados.

Para la presente investigación se va realizar una distribución indirecta ya que para llegar al cliente final el producto tiene que pasar por intermediarios.

Imagen 3.- Proceso de distribución indirecta



Fuente:Diario del exportador
Autor: Juan Tualombo

4.3 Análisis DAFO

La matriz DAFO va ayuda a identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades internas y externas que se presentan para, poder crear estrategias que ayuden a mejorar el planteamiento del proyecto.

Tabla 17.- Matriz DAFO

Debilidades	Amenazas
D1. Carencia de investigación de yogurt.	A1. Productos sustitutos como bebida de yogurt, leche saborizadas, yogurt de leche de almendras.
D2. Es una nueva marca que ingresa al mercado chileno.	A2. Mayor control de etiquetado y publicidad de alimentos.
D3. La distancia entre los dos países ocasiona que la vida útil del producto se más corta que la de los competidores.	A3. Alta competencia internacional.
D4. Reducido presupuesto para publicidad.	A4. Inestabilidad social por paros y reclamos al gobierno en Chile.
D5. Reducida experiencia en exportaciones.	A5. Podrían existir cambios de precio por devaluaciones.
D6. Reducido presupuesto para investigación propia	A6.- Fuerte posicionamiento de las marcas locales chilenas
Fortalezas	Oportunidad
F1. La empresa cuenta con productos diferenciados y de calidad.	O1. Se cuenta con el tratado ACE N°65 para beneficio arancelario, el cual da mayor apertura de mercado.
F2. Son productos con alto valor nutricional.	O2. Cuenta con apoyo de las entidades de gobierno para exportar.
F3. Precio del producto competitivo dentro y fuera del país.	O3. El país destino tiene crecimiento en importaciones de lácteos todos los años.
F4. No existe carencia de materia prima y tiene certificaciones de calidad.	O4.El gobierno nacional promueve prestamos de capital de trabajo con tasas de interés bajas.
F5. Adecuado equipamiento en maquinaria y espacio en la planta para la producción.	O5. Aporta al crecimiento económico de los socios proveedores de materia prima y fomenta la unión de ellos.
F6. Responsabilidad social con la inclusión de la mujer en iguales contando con trabajadoras capacitadas.	O6. El país destino tiene el más alto consumo per cápita de yogurt de Sudamérica.

Fuente: Propia

Autor: Juan Tualombo

Análisis CAME

El análisis permite realizar un análisis para corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar oportunidades por lo que es importante realizar la matriz.

Tabla 18.- Matriz CAME

	Análisis Interno Corregir Debilidades	Análisis Externo Afrontar Amenazas
Factores Negativos	-Destinar mayor presupuesto a la investigación de alargar la vida útil del yogur para estar al nivel de la competencia.	-Dar mayor realce a los beneficios nutricionales del producto
	-Incrementar el presupuesto de publicidad de la empresa, para realizar una adecuada estrategia de lanzamiento en el mercado	-Entender y actualizar sobre las normativas de etiquetado y publicidad en Chile
Factores Positivos	-Integrarse con Pro Ecuador para el proceso de exportación	-Distinguirse por la calidad y más valores agregados que contiene el producto
		-Mejorar las negociaciones con los importadores para afrontar de manera conjunta algunas dificultades
		-Hacer investigaciones mensual sobre proyecciones en precios
	Mantener Fortalezas	Explotar Oportunidades
Factores Positivos	-Mantener la calidad sin incrementar el precio	-Investigar de los beneficios que entregan diferentes entidades del estado a exportadores
	-Brindar apoyo a los productores de materia prima	-Solicitar préstamos para mejorar la infraestructura y maquinaria.
	-Realizar los respectivos chequeos y limpieza técnica de la maquinaria y planta	-Buscar la consolidación y asociación de la empresa en el contexto local en beneficio todos los actores que intervienen.
	-Difundir el enfoque social del proyecto	-Aprovechar la tendencia de consumo de yogurt que tiene Chile

Fuente: Propia

Autor: Juan Tualombo

Tabla 19.- Estrategias FO, DO, FA, DA

	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1. La empresa cuenta con productos diferenciados y de calidad.</p> <p>F2. Son productos con alto valor nutricional.</p> <p>F3. Precio del producto competitivo dentro y fuera del país.</p> <p>F4. No existe carencia de materia prima y tiene certificaciones de calidad.</p> <p>F5. Adecuado equipamiento en maquinaria y espacio en la planta para la producción.</p>	<p>D1. Carencia de investigación de yogurt.</p> <p>D2. Es una nueva marca que ingresa al mercado chileno.</p> <p>D3. La distancia entre los dos países ocasiona que la vida útil del producto sea más corta que la de los competidores.</p> <p>D4. Reducido presupuesto para publicidad.</p> <p>D5. Reducida experiencia en exportaciones.</p> <p>D6.Reducido presupuesto para investigación propia</p>
Oportunidades	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
<p>O1. Se cuenta con el tratado ACE N°65 para beneficio arancelario, el cual da mayor apertura de mercado.</p> <p>O2. Cuenta con apoyo de las entidades de gobierno para exportar.</p> <p>O3. El país destino tiene crecimiento en importaciones de lácteos todos los años.</p> <p>O4.El gobierno nacional promueve prestamos de capital de trabajo con tasas de interés bajas.</p> <p>O5. Aporta al crecimiento económico de los socios proveedores de materia prima y fomenta la unión de ellos.</p> <p>O6. El país destino tiene el más alto consumo per cápita de yogurt de Sudamérica.</p>	<p>F1-O3 Incrementar el segmento de mercado chileno cada año</p> <p>F2-O6 Priorizar la producción láctea que va a Chile</p> <p>F3-O1 Reducir costos de operación logística</p> <p>F4-O5 Capacitación y buenas prácticas para proveedores de insumos</p> <p>F5-O4 Programas de préstamos para capital productivo</p> <p>F6-O2 Capacitación de las trabajadoras</p>	<p>D1-O4 Realizar investigación propia sobre el yogurt</p> <p>D2O3 Aprovechar la alta demanda de yogurt que tiene Chile</p> <p>D3-O2 probar nuevos procesos de envasado para incrementar la vida útil.</p> <p>D4-O2 Solicitar a Pro Ecuador la promoción del producto en Chile</p> <p>D5-O2 Pedir la guía de Pro Ecuador en el primer proceso de exportación</p> <p>D6-O4 solicitar préstamos para investigaciones y estudios de mercado</p>
Amenazas	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
<p>A1. Productos sustitutos como bebida de yogurt, leche saborizadas, yogurt de leche de almendras.</p> <p>A2. Mayor control de etiquetado y publicidad de alimentos.</p> <p>A3. Alta competencia internacional.</p> <p>A4. Inestabilidad social por paros y reclamos al gobierno en Chile.</p> <p>A5. Podrían existir cambios de precio por devaluaciones.</p> <p>A6.- Fuerte posicionamiento de las marcas locales chilenas</p>	<p>F1-A1 Diferenciación ante productos sustitutos</p> <p>F2-A1 Resaltar los beneficios del producto</p> <p>F3-A3 Diferenciación por precio</p> <p>F4-A3 Materia prima de calidad y con certificación</p> <p>F5-A2 Maquinaria especializada para cada parte de la producción</p> <p>F6-A4 Empoderamiento social de la mujer en Chile</p>	<p>D1-A2 Investigación propia para no infringir la normativa de alimentos</p> <p>D2-A5 Conocimiento de mercado frente a variaciones de precio</p> <p>D3-A3 Alto desenvolvimiento en el mercado chileno</p> <p>D4-A2 Innovación y conocimiento en el manejo de producto y publicidad</p> <p>D5-A2 Control de estándares en la producción</p> <p>D6-A5 Priorizar la investigación en el producto y en las características del mercado</p>

Fuente: Propia

Autor: Juan Tualombo

Una vez definidas las estrategias se debe valorar cuales podrían ser las que más aporten a la empresa, se debe considerar los posibles resultados en torno a las limitaciones de presupuesto, tiempo, personal, insuficiente conocimiento. (Learnig Marketing , 2018)

La matriz para la evaluación es cuantitativa relacionando el nivel de impacto para poder tomar una estrategia frente al nuevo mercado que se propone ingresar mediante puntuación de impacto, cuyo criterio fue.

Tabla 20.- Valoración de Impacto

Detalle	Puntuación
Muy bajo	1
Bajo	2
Medio	3
Alto	4
Muy alto	5

Fuente: Propia

Autor: Juan Tualombo

La elaboración y de talleres completos de la matriz cuantitativa de estrategias FO, FA, DA, DO se puede observar en el anexo 1

Tabla 21.- Evaluación cuantitativa de estrategias

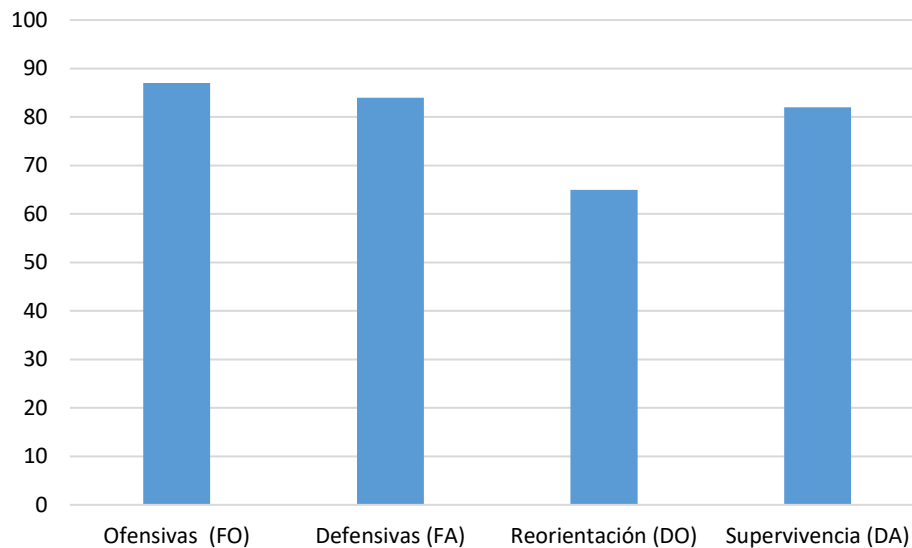
Estrategias FO	Puntuación
F1-O3 Incrementar el segmento de mercado chileno cada año	13
F2-O6 Priorizar la producción láctea que va a Chile	15
F3-O1 Reducir costos de operación logística	17
F4-O5 Capacitación y buenas prácticas para proveedores de insumos	14
F5-O4 Programas de préstamos para capital productivo	12
F6-O2 Capacitación de las trabajadoras	16
Total	87
Estrategias FA	
F1-A1 Diferenciación ante productos sustitutos	16
F2-A1 Resaltar los beneficios del producto	14
F3-A3 Diferenciación por precio	16
F4-A3 Materia prima de calidad y con certificación	14
F5-A2 Maquinaria especializada para cada parte de la producción	16
F6-A4 Empoderamiento social de la mujer en Chile	8
Total	84
Estrategias DO	
D1-O4 Realizar investigación propia sobre el yogurt	18
D2O3 Aprovechar la alta demanda de yogurt que tiene Chile	14
D3-O2 Solicitar la elaboración de informes en producción	8
D4-O2 Solicitar a Pro Ecuador la promoción del producto en Chile	10
D5-O2 Pedir la guía de Pro Ecuador en el primer proceso de exportación	8
D6-O4 solicitar préstamos para investigaciones y estudios de mercado	7
Total	65
Estrategias DA	
D1-A2 Investigación propia para no infringir la normativa de alimentos	12
D2-A5 Conocimiento de mercado frente a variaciones de precio	11
D3-A3 Alto desenvolvimiento en el mercado chileno	13
D4-A2 Innovación y conocimiento en el manejo de producto y publicidad	15
D5-A2 Control de estándares en la producción	16
D6-A5 Priorizar la investigación en el producto y en las características del mercado	15
Total	82

Fuente: Propia

Autor: Juan Tualombo

Para realizar el análisis correspondiente se presenta el siguiente gráfico de las estrategias FO, FA, DO, FA.

Figura 10.- Evaluación de estrategias FO, FA, DO, DA según impacto generado



Fuente: Propia

Autor: Juan Tualombo

Estrategias FO

La estrategia que más impacto causa en el desarrollo de la investigación es la estrategia FO, es una estrategia ofensiva al ser una empresa nueva que quiere pelear por entrar y crecer en el mercado. En la ponderación la estrategia de FO que se presentó en la tabla anterior con más ponderación, es la de reducir costos de logística ya que al contar con acuerdos dentro del país de destino se puede reducir aún más los costos del producto en precios FOB y CIF. También es importante hacer mención que la estrategia de capacitar al personal es fundamental para el desarrollo como empresa le permite hacer innovaciones al producto para poder diferenciarse.

Estrategias FA

La estrategia FA nos presenta a las estrategias defensivas para la empresa las que se aplican al proyecto es; la diferenciación con valor y precio, para poder hacer frente a la competencia en el mercado internacional, otra estrategia a aplicar es la de tener maquinaria especializada la cual permite mejorar los proceso de producción, reducir costos y elevar la calidad que es lo que el mercado chileno está buscando.

Estrategias DO

Dentro de la cual tenemos estrategias de reorientación en el gráfico de evaluación de estrategias es la que menor impacto causó. Se debe tomar en cuenta la investigación propia con mayor ponderación pues se conoce que no se cuenta con investigación por parte de entidades gubernamentales, pero no se debe olvidar que la investigación dentro del campo de acción que se maneja la empresa es importante. En un futuro va a ayudar a tomar decisiones para ingresar a nuevos mercados, como por ejemplo con la investigación de como alargar el tiempo de consumo del yogurt, con lo cual podría tomar otro rumbo de orientación la comercialización y el consumo a nivel internacional.

Estrategias DA

Son estrategias de supervivencia dentro del gráfico se puede observar que está entre las más importantes; ya que mediante estas estrategias la empresa puede adaptarse en el mercado propuesto. La estrategia más ponderada de aplicación es el control en estándares en la producción, seguida por la innovación que siempre va a estar de la mano de la industria para poder mantenerse en el mercado.

5 Propuesta de internacionalización

5.1 Descripción del producto

Yogurt

Según la definición de la FAO. “El yogurt es un producto lácteo que se obtiene de la fermentación de microorganismos específicos de la leche, que pueden ser *Lactobacillus* y *Streptococcus* viables, activos y abundantes en el producto”. (FAO, 2011)

Tipos de yogurt

Tipo I

Yogurt a base de leche entera se caracteriza por no haber pasado por ningún proceso de la leche.

Tipo II

Yogurt a base de leche semidescremada se realiza luego de la pasteurización de la leche.

Tipo III

Yogurt que parte a base de leche descremada es un yogurt más ligero y que también dentro del proceso puede estar libre de lactosa. (GAD Mejía, 2011)

Imagen 4.- Presentación del producto



Fuente: Chagralac

Autor: Juan Tualombo

En la imagen se muestra como es el producto terminado en la presentación final de 1 litro. Yogurt elaborado por la empresa Chagralac. En los sabores:

- Mora
- Durazno
- Guanábana
- Frutilla.

El producto está compuesto por el yogurt, la botella, la tapa y la etiqueta.

Características del producto

El yogurt es de tipo II. Elaborado de forma artesanal libre de saborizantes y colorantes.

Contiene trozos de fruta. La presentación de la unidad es 1 litro.

Elaboración del yogurt

Cuenta con los siguientes procesos:

- Recepción de la leche cruda.
- Análisis de acidez de la leche.
- Proceso de pasteurización. La leche debe hervir de forma constante a 95° centígrados durante 10 minutos.
- Se enfría a 45° centígrados para mezcla el cultivo con los Lactobacillus y Streptococcus hasta tener una mezcla homogénea.
- La mezcla debe reposar a 42° centígrados durante 3 0 4 horas.
- Proceso de corte. Es donde se hace el primer análisis de acidez.
- Se bate hasta que la mezcla este espesa y se transforma en yogurt natural.
- Se adicionan azúcar y mermeladas de fruta que van a dar el sabor y contextura deseado.

- Proceso de envasado y etiquetado.
- Proceso de refrigeración en cuartos fríos.
- Proceso de empacado.
- El proceso de distribución.

Diagrama de flujo del proceso de la elaboración del yogurt

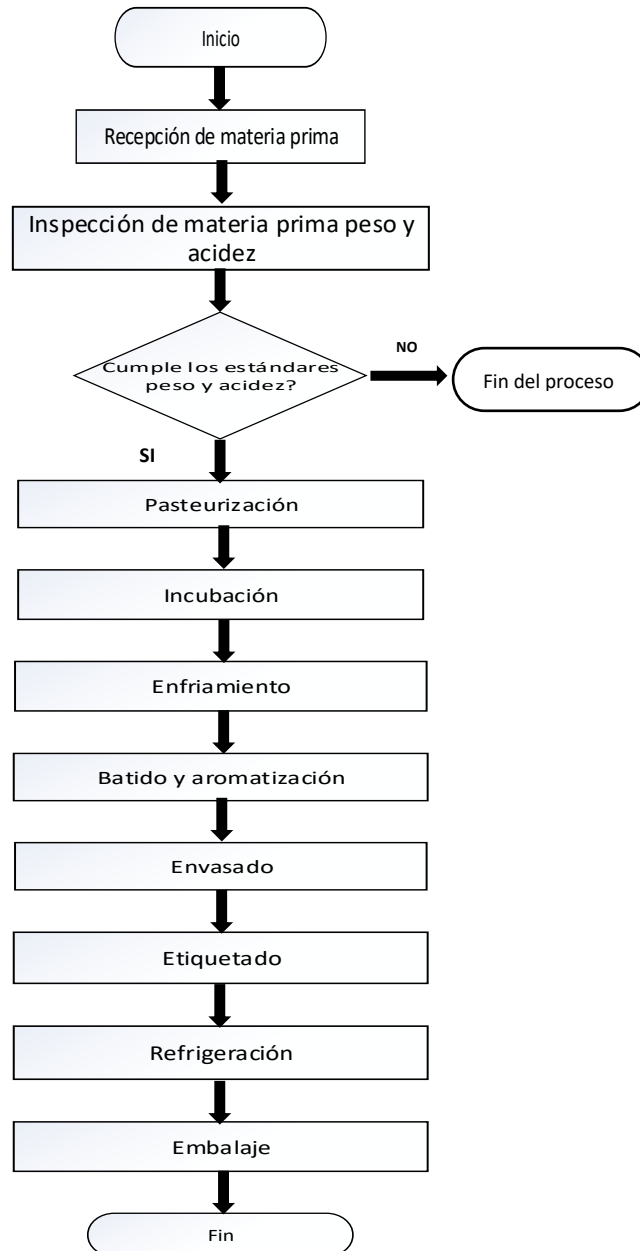


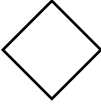



Tabla 22.- Simbología del flujo de procesos

Símbolo	Significado
	Terminal: indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.
	Actividad: Representa la actividad que se desarrolla dentro del proceso.
	Decisión: Señala un punto de bifurcación del tipo SI o NO.
	Línea de flujo: Indica el sentido del flujo del proceso.

Fuente: Alteco Consultores- Smartdraw
Autor: Juan Tualombo

Envase

Tabla 23.- Características de envase

Material	Plástico
Color	Blanco
Contenido	1 litro
Altura de la botella	20 cm
Diámetro del pico	3, 2 cm
Base de la botella	7 cm

Fuente: Propia
Autor: Juan Tualombo



Se utiliza botellas plásticas de polietileno de alta densidad (HDPE) reciclables con medida de 1 litro, como empaque primario. Al momento de la comprar se le solicita al proveedor los documentos que certifican que son aptas para entrar en contacto directamente con alimentos.

Etiquetado

Tabla 24.- Contenido obligatorio de la etiqueta según normativa chilena

1. Nombre del alimento	Yogurt sabor a
2. Contenido Neto	1 lt
3. Nombre o razón social y domicilio	Chagralac
4. País de origen.	Ecuador
5. Número y fecha de la resolución	24809-ALN-0120-2019
6. Fecha de elaboración o envasado:	Día de elaboración
7. Número de lote de producción	De acuerdo a la producción
8. Fecha de vencimiento	45 días después de la elaboración
9. Instrucciones de almacenamiento.	Mantener refrigerado
10. Listado de ingredientes, incluidos los aditivos.	Leche, cultivo para yogurt, persevante, fruta y azúcar
11. Etiqueta de porcentajes altos de azúcar, grasa, sodio, calorías	No lleva. No excede de los límites permitidos

Fuente: Propia

Autor: Juan Tualombo

Cadena frío

El proceso de cadena de frío tiene el propósito de mantener la humedad y la temperatura controlada del producto perecedero desde el inicio de la producción hasta su destino final y consta de los siguientes procesos:

- **Pre-enfriamiento:** se realiza al bajar la temperatura a 2° C en el cuarto frío luego de terminar el proceso de producción dentro de la empresa.
- **Almacenamiento en frío antes de transportarse:** se refiere al almacenamiento en los cuartos fríos entre una temperatura de 2° C a 4° C para los lácteos.
- **Transporte refrigerado:** el siguiente paso es el transporte en contenedores refrigerados los cuales deben ser enfriados previamente antes de embarcar la mercadería.
- **Cámara de refrigeración en los puntos de venta:** se debe tener a una temperatura controlada y debe haber espacio entre los productos para que pueda fluir el aire y poder alargar la vida útil del producto.

- **Exhibición y venta en equipos refrigerados:** al yogurt debe estar en refrigeración para conservarse frescos hasta llegar a las manos del consumidor. (Exportador, 2020)

Logotipo que va en la etiqueta

Imagen 5.- Etiqueta del producto



Fuente: Chagralac
 Autor: Juan Tualombo

Información nutricional del producto

Tabla 25.- Información nutricional del producto que va en la etiqueta

Información Nutricional	
Tamaño de la porción : 250 ml	
Porciones por Envase:4	
Cantidad por porción	
Energía (calorías)/545 KJ (130)	
energía de la grasa (Calorías de la grasa)/84KJ(20 Cal)	
	% Valor Diario *
Grasa total 2g	3%
Grasa saturada 1g	5%
Ácidos grasos trans 0g	
Ácidos grasos monoinsaturados 0,5g	
Ácidos grasos poliinsaturados 0,5g	
Colesterol 0mg	0%
Sodio 25mg	1%
Carbohidratos totales 26g	9%
Fibra dietaria 2g	8%
Azúcar 17g	
Proteína 2g	4%
Vitamina A	15%
Hierro	8%
*Los porcentajes de Valores Diarios están basados en una dieta de 8380 KJ (2000 calorías).	

Fuente: Yogurt Chagralac
 Autor: Juan Tualombo

El yogurt Chagralac no excede los límites permitidos en azúcar, grasa, sodio y calorías que establece la normativa de etiquetado de alimentos de Chile. Por lo que el yogurt Chagralac no lleva etiqueta de prevención en las categorías: alto, medio o bajo.

Unidad de carga

En la figura se muestra el orden en la que se debe organizar el producto.

Imagen 6.- Secuencias de embalaje del producto



Fuente: Blog - Rotular y Marcar Mercancías
Autor: Juan Tualombo

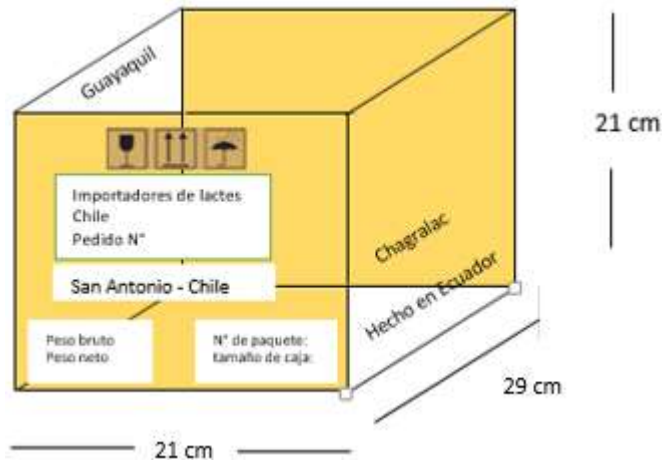
El contenido de cada unidad es 1 litro en su envase primario. Pasando al embalaje primario. Se utilizarán cajas para 12 unidades de cartón de doble pared y reforzadas para preservar el buen estado de las botellas de yogurt y proceder a la ubicación en el pallet antes del embarque al contenedor y la exportación. (Ministerio de Comercio Exterior, 2009)

Los elementos de rotulación que debe tener la caja de exportación son:

- Marcas de manejo y precaución
- Nombre del destinatario y número de pedido
- Puerto de entrada
- Marcas de peso

- Numero de paquete y tamaño de caja origen del país
- Nombre del exportador

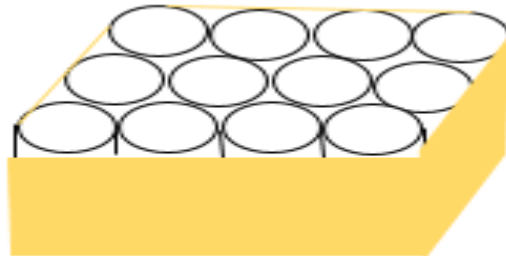
Imagen 7.- Caja rotulada para la exportación



Fuente: Propia
Autor: Juan Tualombo

Cada caja contiene 12 unidades de un litro cada una. Cuyo peso va ser de 12,5 kg cada caja.

Imagen 8.- Orden de las unidades dentro de la caja



Fuente: Propia
Autor: Juan Tualombo

Pallet

“Los pallets son estructuras de base usadas en el transporte para cargar las mercancías y apilar los elementos individuales formando unidades de carga”. (Icontainers, 2016)

Ventajas de utilizar pallet

- Agilita los tiempos de carga y descarga.

- Ayuda a preparar las mercancías en unidades de carga.
- Permite mayor organización en las bodegas de la empresa.
- Se mueve la mercancía con mayor seguridad.

Imagen 9.- Medidas y características del Pallet



Fuente: Europalet.com
Autor: Juan Tualombo

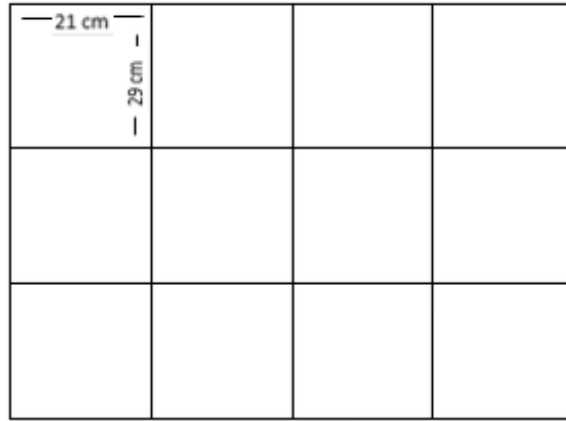
Se va utilizar el pallet de madera botellera reciclable para la exportación de yogurt. Cada pallet tiene 7 niveles, con 12 cajas cada nivel.

Tabla 26.- Cálculo de peso y unidades por pallet

Descripción	Cajas	Peso
Caja de 12 unidades	1	12,50 kg
Por nivel	12	150 kg
Niveles por pallet	7	1050kg
Total de unidades por pallet	84	1008 unidades

Fuente: Propia
Autor: Juan Tualombo

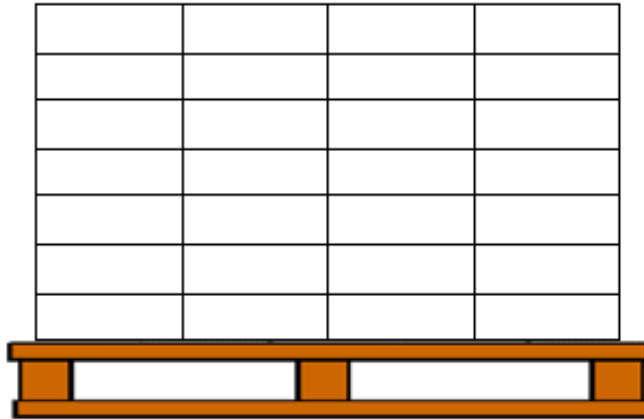
Imagen 10.- Vista superior de la carga



Fuente: Propia

Autor: Juan Tualombo

Imagen 11.- Vista frontal de carga del Pallet



Fuente: Propia

Autor: Juan Tualombo

5.2 Modelo de negocios y propuesta de valor

Tabla 27.- Modelo Canvas

<p>Aliados Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> -Proveedores de materia prima. -Entidades financieras -Entidades del sector público encargadas de control de la producción y exportaciones como son: ARCSA, Pro Ecuador, SENA E. -Supermercado Jumbo principal importador y distribuidor de productos en Chile. -Tiendas de conveniencia UPA y UPITA. -Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca encargado de emitir el certificado de origen. -Servicio Agrícola y Ganadero (S.A.G) se encarga de autorizar el ingreso de productos fito y zoo sanitarios por vías terrestres, aéreas y marítimas en Chile. 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aseguramiento de la calidad. -Papeleo de certificaciones y trámites para la exportación. -Administración de recursos humanos. -Planificación y ejecución de campañas de marketing. -Creación y administración de página web. -Gestionar créditos para incremento de capital de trabajo. 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Se presenta un yogurt nutritivo con trozos de fruta, excelente sabor y aroma, el mismo que se caracteriza por tener un proceso de producción con altos estándares de calidad y precio accesible para el público</p>	<p>Relación con el Cliente</p> <p>Es indirecta con intermediarios ya que la venta se va realizar a través de distribuidores.</p>	<p>Segmentos de Clientes</p> <p>Hombres y mujeres de la región de Santiago, mayores de 18 años con capacidad económica para adquirir el producto.</p>
<p>Estructura de Costes</p> <ul style="list-style-type: none"> -Costos de mano de obra directa e indirecta -Costo de materiales directos e indirectos -Costos de maquinaria, equipos de oficina, equipos de computación -Costos de transporte del producto 	<p>Estructura de Ingresos</p> <p>Los ingresos se dan por la venta de yogures libres de saborizantes y colorantes en presentación de un litro que genera un retorno de la inversión inicial.</p>			
<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> -Maquinaria de producción envasado y etiquetado. -Mano obra de producción. Supervisor de producción. -Gerente general. -Personal del área comercial, marketing y diseño gráfico. -Desarrollador web. -Servicio de transporte. -Socios aporte de capital. -Capital financiado. 	<p>Canales de distribución y comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> -Venta indirecta a través de representantes comerciales. -Campañas publicitarias: redes sociales, radio, televisión para darse a conocer con el cliente final. -Canal de comunicación con los clientes mediante página web y redes sociales. 			

Fuente: Propia

Autor: Juan Tualombo

Segmento de clientes

Hombres y mujeres de la región de Santiago, mayores de 18 años con capacidad económica para adquirir el producto.

Propuesta de valor

Se presenta un yogurt nutritivo con trozos de fruta, excelente sabor y aroma, debido a la utilización de fruta, el mismo que se caracteriza por tener un proceso de producción con altos estándares de calidad y precio accesible para el público. Adicional al buen sabor que tiene el yogurt también tiene propiedades nutricionales, se resalta el alto contenido de fibra, vitamina C y vitamina A, que estimulan al organismo al mantener buenos niveles de antioxidantes en el cuerpo. (PHARMA, 2018)

Tomando en cuenta que vivimos una etapa de pandemia es importante mencionar que el yogurt ayuda a mejorar el sistema inmunológico, ya que contiene probióticos, que son microorganismos que mejoran la flora intestinal y favorecen la producción de anticuerpos contra bacterias. (Gastroenterología, 2017)

Canales de distribución y comunicación

- Venta indirecta a través de representantes comerciales.
- Campañas publicitarias: redes sociales, radio, televisión para darse a conocer con el cliente final.
- Canal de comunicación con los clientes mediante página web y redes sociales.

Relación con el cliente

- Asistencia indirecta por medio de intermediarios.
- Medios para interacción con el cliente: página web – redes sociales.
- Se da a conocer con los compradores en ferias internacionales.

Fuente de ingreso

- El ingreso se da por ventas a importadores como lo son:
- Supermercados
- Tiendas de estación de servicio
- Multitiendas

Recursos clave

- Maquinaria de producción envasado y etiquetado.
- Mano obra de producción.
- Supervisor de producción.
- Gerente general.
- Personal del área comercial, marketing y diseño gráfico.
- Desarrollador web.
- Servicio de transporte.
- Socios aporte de capital.
- Capital financiado.

Actividades clave

- Aseguramiento de la calidad y trato del producto en la planta.
- Papeleo de certificaciones y trámites para la exportación.
- Administración de recursos humanos.
- Planificación y ejecución de campañas de marketing.
- Creación y administración de página web.
- Administración de la relación con logística local e internacional.
- Gestionar créditos para incremento de capital de trabajo.

Socios clave

- Proveedores de materia prima como lo son:
- Distribuidores de leche
- Distribuidores de envases
- Distribuidor de fermentos
- Distribuidores de fruta
- Distribuidores de azúcar
- Entidades financieras en la cual se va a solicitar el préstamo para realizar la inversión necesaria para iniciar el proyecto.
- Entidades del sector público encargadas de control de la producción y exportaciones:
- ARCSA emite la notificación sanitaria requerida
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca emitir el certificado de origen.
- Pro Ecuador
- SENA E
- Servicio Agrícola y Ganadero (S.A.G) se encarga del control fronterizo para el ingreso de productos fito y zoo sanitarios por vías terrestres, aéreas y marítimas.
- Supermercado Jumbo principal importador y distribuidor de productos en Chile.
- Tiendas de conveniencia UPA y UPITA distribuidor de productos en estación de servicios.

Estructura de costos Sueldo de empleados

Sueldos de mano de obra directa e indirecta

Tabla 28.- Rol de pagos personal de producción en dólares USD

Cargo	Sueldo Base	Décimo tercero	Décimo cuarto	Aporte Patronal	Vacaciones	Fondo de Reserva	Total mensual	Total anual
Operario 1	400,00	33,33	32,83	48,60	16,67	33,32	564,75	6.777,04
Operario 2	400,00	33,33	32,83	48,60	16,67	33,32	564,75	6.777,04
Jefe de producción y calidad	900,00	75,00	32,83	109,35	37,50	74,97	1.229,65	14.755,84

Fuente: Propia

Autor: Juan Tualombo

Tabla 29.- Rol de pagos Personal administrativo en dólares USD

Cargo	Sueldo Base	Décimo tercero	Décimo cuarto	Aporte Patronal	Vacaciones	Fondo de Reserva	Total mensual	Total anual
Gerente	1200,00	100,00	32,83	145,80	50,00	99,96	1.628,59	19.543
Secretaria	400,00	33,33	32,83	48,60	16,67	33,32	564,75	6.777,04
Jefe de marketing	800,00	66,67	32,83	97,20	33,33	66,64	1.096,67	13.160,08

Fuente: Propia

Autor: Juan Tualombo

Costo y depreciación de la maquinaria y equipos

En la tabla se detalla el precio y depreciación anual de la maquinaria y equipos de oficina su tiempo de vida útil para la depreciación total es 10 años el valor numérico esta expresa en dólares USD. También se presenta los equipos de computación con su precio y depreciación anual su tiempo de vida útil para su depreciación total es 3 años expresado en dólares.

Tabla 30.- Costo de maquinaria, equipos y depreciación anual en dólares USD

Costo de maquinaria y depreciación				
Descripción	Cantidad	Precio unitaria	Precio total	Depreciación anual
Yogurtera	2	2.500,00	5.000,00	500,00
Etiquetadora	2	500,00	1.000,00	100,00
Envasadora	1	5.300,00	5.300,00	530,00
Mesa de trabajo	1	350,00	350,00	35,00
Cámara de frío	1	7.000,00	7.000,00	700,00
Total			18.650,00	1.865,00

Equipos de oficina				
Descripción	Cantidad	Precio unitario	Precio total	Depreciación anual
Escritorio	4	50,00	200,00	20,00
Sillas de oficina	6	35,00	210,00	21,00
Sillas de visita	2	70,00	140,00	14,00
Archivador	1	85,00	85,00	8,50
Teléfono convencional	2	25,00	50,00	5,00
Total			685,00	68,50

Equipos de computación				
Descripción	Cantidad	Precio unitario	Precio total	Depreciación anual
Computadora de escritorio	3	250,00	750,00	250,00
Laptop	1	500,00	500,00	166,66
Impresora de tinta continua	2	180,00	360,00	120,00
Total			1.650,00	536,66

Fuente: Propia

Autor: Juan Tualombo

Costos directo e indirecto del producto

A continuación se presenta la tabla al detalle de costos directos e indirectos para la producción de un litro de yogurt, los valores numéricos que se presentan están expresados en dólares USD. También se presenta el costo de exportación de un contenedor, los valores numéricos están expresado en dólares USD.

Tabla 31.- Costo directos e indirectos de producción anual y de exportación en Dólares USD

Costos directos del producto por unidad de un litro valor expresado en dólares

Detalle	Valor unitario
Leche entera	0,38
Fruta	0,07
Azúcar	0,07
Cultivo y conservante	0,06
Total	0,58

Costo indirecto del producto por unidad de un litro valor expresado en dólares

Detalle	Valor unitario
Envase	0,11
Tapa	0,02
Etiqueta	0,02
Cajas de cartón	0,07
Total	0,22

Costo de exportación de un contenedor, valor expresado en dólares

Detalle	Valor por contenedor
Transporte nacional	500,00
Movimiento en puerto	100,00
Almacenaje en puerto	2,75
Certificado de origen	10,00
Agente transitorio	600,00
Total	1.212,75

Fuente: Propia

Autor: Juan Tualombo

El costo que se incrementa a cada unidad por el transporte en un contenedor refrigerado que mantenga las condiciones para un correcto manejo de la cadena de frío, la obtención de certificados y el contrato de agentes de aduana es de 0,08 centavos por unidad.

Se observa un valor CIF de 0,80 centavos en fábrica. Para el valor FOB se debe sumar el costo de transporte interno, movimiento en puerto almacenaje certificado de origen dando

un total de 612,75 por cada contenedor de 20 pies refrigerado sumándose al producto 0,04 centavos el precio FOB es de 0,84 centavos.

Gastos administrativos

A continuación se detallan los gastos administrativos y de ventas que se proyecta tener en un año, los valores numéricos son anuales y están expresados en dólares USD.

Tabla 32.- Gasto administrativo anual en dólares USD

Gastos administrativos	
Descripción	Valor Anual
Gasto personal administrativo	39.480,12
Suministros	480,00
Servicios contables	3.500,00
Arriendo	5400,00
Capacitación	250,00
Uniformes	250,00
Servicios básicos	2000,00
Mantenimiento	300,00
Internet	720,00
Total	52.080,12

Fuente: Propia
Autor: Juan Tualombo

En cuanto a los gastos administrativos son por 52.080,12. No se realizara un incremento anual se estima que será el mismo para los 5 periodos.

Stakeholders

Internos

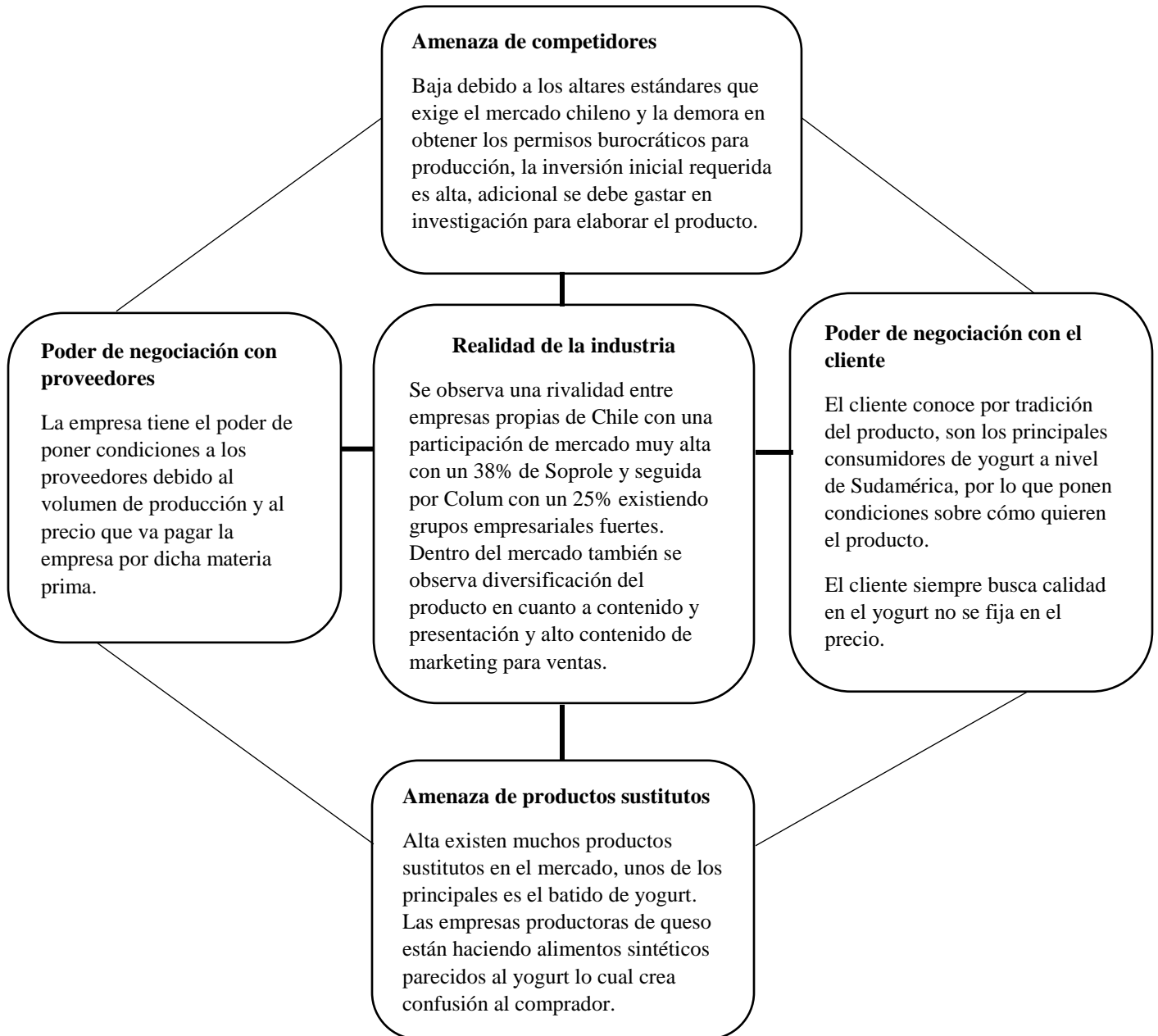
- Los accionistas
- Los trabajadores

Externos

- Los clientes
- Los proveedores de materia prima
- La gente de la comunidad de Tambillo

- Los bancos
- El GAD de cantón Mejía

Análisis de las cinco fuerzas de Porter



5.3 Canales de comercialización

Se utilizará el modelo B2B ya que la empresa fabricante de yogurt es nueva y busca ingresar a un nuevo mercado mediante otras empresas distribuidoras mayorista en Chile.

Ventajas de aplicar un modelo B2B:

- La empresa tiene que tratar directamente con otra empresa y no con un gran número de clientes en Chile.
- Al ser estas empresas distribuidoras especialistas facilitan el ingreso de nuevos productos al mercado.
- La empresa distribuidora va a tener nexos comerciales por un largo tiempo.

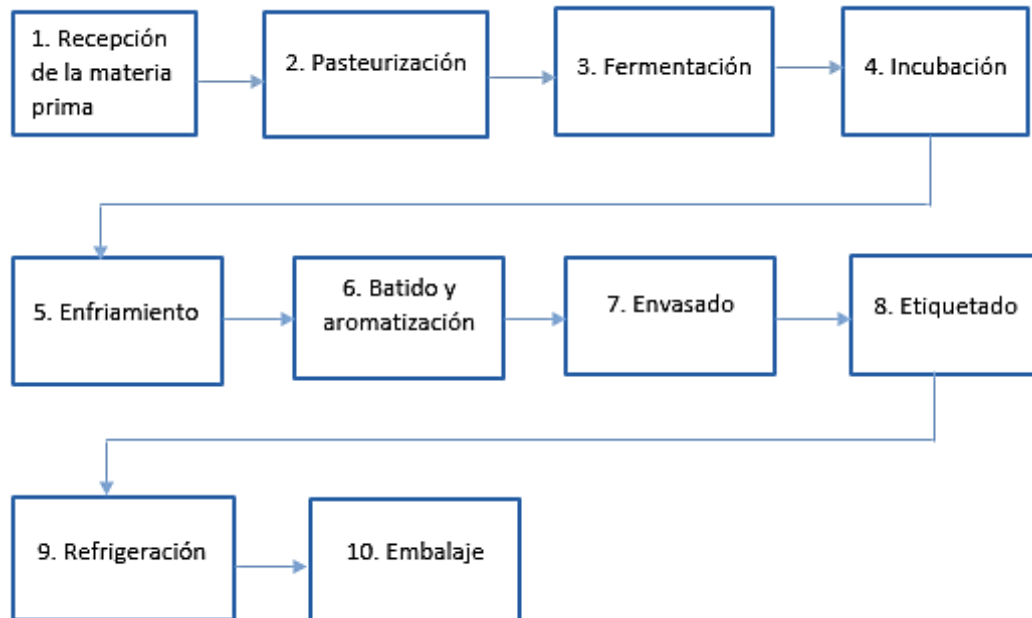
Se buscará ingresar a través de supermercados como son Jumbo y Lider los mismos que tienen un margen de ganancia de entre el 25% y 30% sobre el precio de venta del fabricante, el periodo de pagos que manejan los supermercados es de 30 y 45 días para lácteos. (Macias, 2019)

Para este caso los distribuidores compran directamente el producto y ellos se encargan de distribuir aplicando su margen de ganancia.

El precio CIF por unidad de yogurt de un litro es de 0,80 centavos. En cuanto al transporte se empleará contenedores refrigerados de 20 pies para el transporte de yogurt desde Ecuador a Chile con un costo de total de 1.212,75 dólares. El precio de venta al distribuidor es 1,84 dólares, el supermercado le suma su margen de ganancia de entre el 25% y el 30% se estima que el precio de venta al público del litro de yogurt será de 2,30 dólares el litro equivalente a 1.774,45 pesos chilenos.

Procesos del producto y determinación de la capacidad de producción

Figura 11.- Proceso de producción



Fuente: Propia

Autor: Juan Tualombo

Proceso de producción de yogurt

1. Recepción de la materia prima

El jefe de producción es el encargado de recibir la leche y asegurara la calidad, al realizar la prueba ácida con un ph entre 6.5 y 6.8, adicional al peso volumétrico para conocer el nivel de agua.

2. Pasteurización

La leche que cumple con los estándares solicitados, es hervida a 90°C por 30 minutos y luego a 30°C por 10 minutos, para eliminar todo tipo de bacterias que podrían dañar la producción.

3. Fermentación

Se refiere a la adición de fermento que le va a dar la característica del yogurt en espesor.

4. Incubación

Para que la leche se convierta en yogurt debe reposar entre 3 y 4 horas con una temperatura constante de 45°C.

5. Enfriamiento

Se lo debe realizar a una temperatura de 15°C por 10 minutos para poder realizar el corte.

6. Batido y aromatización

Se obtiene yogurt natural batiendo la mezcla solida por 5 minutos, la aromatización se da por la incorporación de mermelada de fruta, azúcar y trozos de fruta que le va dar el sabor y la textura característica.

7. Envasado

El yogurt es pasado a la maquina envasadora dosificadora la cual va llenando cada una de las botellas.

8. Etiquetado

Se pone la etiqueta que cumple con la normativa chilena a cada botella.

9. Refrigeración

El lote producido ya aprobado por control de calidad se almacena en el cuarto frío que debe estar a 5°C para su posterior proceso.

10. Embalaje

Para realizar la exportación pasa por el proceso de ubicación en cajas quedando listo para el transporte.

Determinación de la capacidad de producción

La producción diaria será de 725 envases de yogurt en la presentación de un litro, para cubrir la demanda del mercado de Santiago. Para la producción se necesitan dos operarios, cada uno con una jornada de trabajo de ocho horas diarias.

Tabla 33.- Capacidad de producción para yogurt de 1 litro

Capacidad total de producción por maquina al día	800 Lt
Producción diaria por máquina	725 Lt
Porcentaje de utilización de maquinaria	90,3%
Capacidad de reacción	9,7%
Tamaño del envase	1 Lt
Operarios en producción	2
Hora de trabajo por día	8

Elaborado por: Juan Tualombo

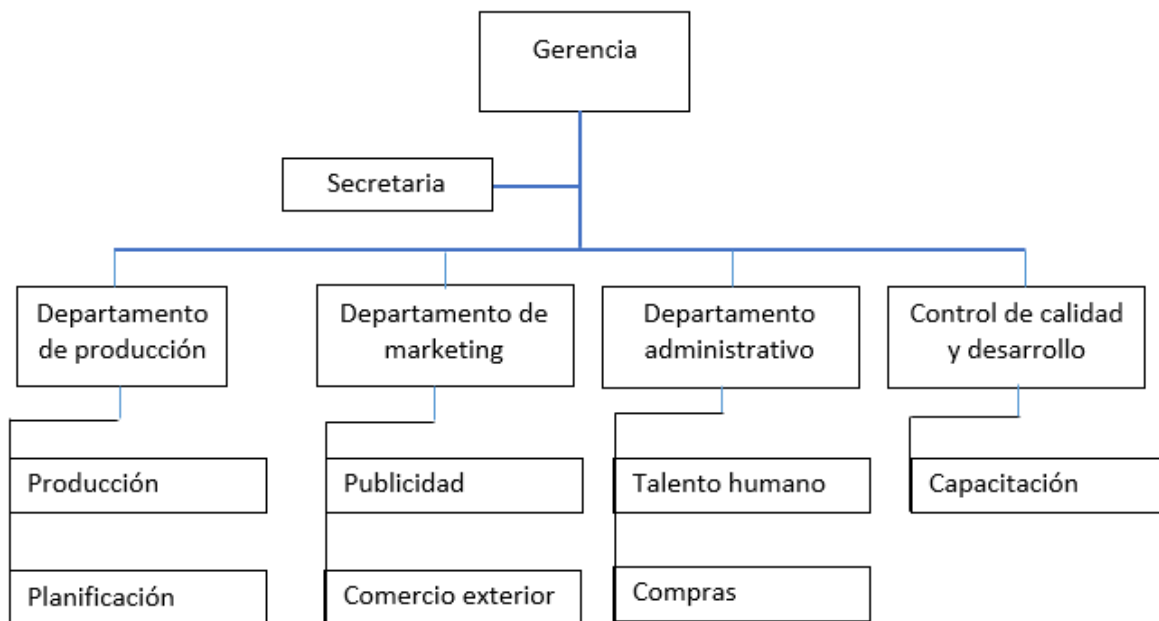
Fuente : Propia

La producción se va a realizar con máquinas automáticas de capacidad de producción de 800 Lt por día con una utilización del 90,30% para cada máquina, como política deja la empresa una capacidad de reacción de 9,70%. En caso de existir un aumento de la producción se planificarán incrementar dos turnos más de ocho horas diarias.

En cuanto a la producción la empresa Chagralac plantea como política dividir en dos secciones, un ambiente para producción nacional y otro específicamente para exportaciones, tomando en cuenta que las normas de etiquetado y empaquetado son diferentes entre los dos países. Se debe tomar en cuenta que la producción para el mercado local se realiza en otro ambiente exclusivo, porque incluye la producción de otros derivados de los lácteos como son queso, manjar de leche, nata, cuajada, leche saborizada.

5.4 Estructura organizacional

Figura 12.- Estructura organizacional



Fuente: Propia

Autor: Juan Tualombo

Descripción del cargo

Gerente

Encargado de toma de decisiones y responsable todos los departamentos para el correcto desarrollo de las actividades de la empresa, siendo la máxima autoridad dentro de la misma.

Por ello los requisitos para este cargo son:

- Título de cuarto nivel en administración de empresas o negocios internacionales.
- Experiencia en el cargo de 5 años
- Conocimiento del idioma ingles

Funciones:

- Negociar con proveedores y compradores
- Monitorear el proceso de exportación.
- Toma de decisiones para el correcto desempeño de la empresa.
- Velar por la mejora continua de la empresa con capacitaciones.
- Evaluar la planificación y cumplimiento de objetivos de los departamentos.
- Incrementar investigaciones en mejora de la calidad y productividad de la empresa.

Secretaria

Es el enlace entre todos los departamentos y la gerencia, además de ser apoyo para departamentos. Debe tener una preparación de bachiller como mínimo y conocimiento del idioma inglés.

Funciones:

- Recibir las planificaciones de cada departamento.
- Asistir y levantar acta de cada reunión general y de departamento.
- Recibir y direccionar a futuros clientes y personal de la empresa.

Departamento de producción

Se encarga de todo lo que tiene que ver con el proceso productivo el máximo representante de este departamento es el jefe de producción.

Requisitos

- Título mínimo de tercer nivel en ingeniería en alimentos y optimización de procesos.
- Experiencia en la industria de lácteos mínimo 1 año

- Seminarios o cursos de control de calidad y buenas prácticas de manufactura

A su cargo se encuentran los dos operarios los cuales son responsables de la producción y del correcto funcionamiento de la maquinaria.

Requisitos

- Título de bachiller con previos conocimientos en producción de yogurt.
- Experiencia de 1 año en manejo de maquinaria semiautomática y automática de producción en industria láctea.

Departamento de marketing

El responsable de este departamento es el jefe de marketing encargado de todo lo relacionado en posicionamiento de marca, encontrar nuevos clientes en el exterior. Realizar estrategias de fidelización de los clientes que ya posee la empresa.

Requisitos

- Mínimo título de tercer nivel especializado en marketing
- Experiencia mínima de 1 año

Departamento administrativo

La máxima autoridad en este departamento es el gerente general.

Las principales funciones son:

- Los pagos a proveedores y la contratación del personal
- Autorizar los pagos por compras de materiales
- Asegurarse del pago de impuestos

Control de calidad y desarrollo

Se encuentra a cargo de laboratorios externos que cada seis meses hacen pruebas de viscosidad, acidez, proteína, levaduras y comprobación de tiempo de vida útil, que son los

principales parámetros para comprobar la calidad del producto y el proceso productivo, también es responsabilidad de este departamento dar seguimiento a las certificaciones para la empresa, tanto nacionales como internacionales en cuanto a las capacitaciones deben ser semestrales para el personal de producción.

6 Evaluación financiera del proyecto

6.1 Presupuesto

El presupuesto con el que se debe contar para iniciar la producción es de 57.559,95 como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 34.- Presupuesto expresado en dólares

Activos fijos	
Muebles y enseres	685,00
Maquinarias	18.000,00
Equipos de computación	1.650,00
Total activos fijos	20.335,00
Activos diferidos	
Gastos de constitución	1.200,00
Patentes y licencias	500,00
Garantía de arrendamiento	450,00
Página web	300,00
Gastos financieros preoperativos	200,00
Total activo diferido	2.650,00
Capital de trabajo	
Factor caja	45
Capital de trabajo operativo	
Materiales directos e indirectos	16.988,70
Suministros y servicios	1.969,12
Mano de obra directa	1.694,26
Capital de trabajo administrativo y ventas	
Gasto administrativo	6.510,02
Gastos de ventas	6.396,10
Imprevistos (5%)	1.016,75
Total capital de trabajo	34.574,95
Total plan de inversiones	57.559,95

Fuente: Propia

Autor: Juan Tualombo

Proyección de ingresos y gastos

Ingresos

Los ingresos se dan por las ventas que tiene la empresa de forma anual como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 35.- Ingreso por ventas expresado en dólares

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor unitario del producto	1,84	1,84	1,84	1,84	1,84
Cantidad producida	169.887	186.876	205.563	226.119	248.732
Ingreso anual	312.592,08	343.851,29	378.236,42	416.060,06	457.666,06

Fuente: Propia

Autor: Juan Tualombo

En incremento en la cantidad producida es del 10%, este porcentaje se estipula en el contrato con el comprador que se compromete a incrementar la demanda cada año y la empresa se compromete a mantener el precio fijo durante cinco años.

Estado de resultados

Tabla 36.- Estado de resultados expresado en dólares

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	312.592,08	343.851,29	378.236,42	416.060,06	457.666,06
Costo de ventas	182.391,02	195.981,98	210.932,04	227.377,10	245.466,67
Utilidad bruta	130.201,06	147.869,31	167.304,38	188.682,96	212.199,40
Gastos administrativos	52.080,12	52.080,13	52.080,12	52.080,12	52.080,12
Gastos de ventas	51.168,81	55.857,69	61.015,46	66.689,01	72.929,91
EBITDA	26.952,13	39.931,49	54.208,80	69.913,83	87.189,37
Gastos de amortización	340,00	340,00	340,00	340,00	340,00
Gastos de depreciación	2.418,50	2.418,50	2.418,50	1.868,50	1.868,50
EBIT	24.193,63	37.172,99	51.450,30	67.705,33	84.980,87
Gastos financieros	3.632,48	2.847,08	2.061,68	1.276,28	490,88
Utilidad antes de participación	20.561,15	34.325,92	49.388,62	66.429,06	84.489,99
15% participación	3.084,17	5.148,89	7.408,29	9.964,36	12.673,50
Utilidad antes de impuestos	17.476,98	29.177,03	41.980,33	56.464,70	71.816,50
25% impuestos	3.844,94	7.294,26	10.495,08	14.116,17	17.954,12
Utilidad neta	13.632,04	21.882,77	31.485,25	42.348,52	53.862,37

Fuente: Propia

Autor: Juan Tualombo

La tabla presenta los resultados que se obtendrán de la producción y exportación de yogurt, para el análisis se utilizó una tasa impositiva del 25% como lo estipula el servicio de rentas internas, se puede observar que para el año uno la utilidad neta es de 13.632,04 la cual se va incrementando cada año, para el quinto año la utilidad neta llegara a 53.862,37. Se detalla en el anexo 2 la amortización y los gastos administrativos y de ventas.

Tabla 37.- Flujo de caja proyectado expresado en dólares

Detalle	Inicial	1	2	3	4	5
Ingresos operacionales						
Recuperación por ventas		286.542,74	342.548,82	376.803,70	414.484,07	455.932,48
Egresos operacionales						
Pago a proveedores		145.343,325	154.597,17	170.056,88	187.062,57	205.768,83
Mano de obra directa		13.554,08	13.554,08	13.554,08	13.554,08	13.554,08
Mano de obra indirecta		13.160,08	13.160,08	13.160,08	13.160,08	13.160,08
Gastos administrativos		52.080,12	52.080,12	52.080,12	52.080,12	52.080,12
Gastos de ventas		51.168,81	55.857,69	61.015,46	66.689,01	72.929,91
Participación de empleados			3.084,17	5.148,89	7.408,29	9.964,36
Impuesto a la renta			3.844,93	7.294,26	10.495,08	14.116,17
Total egresos operacionales		275.306,42	296.178,25	322.309,78	350.449,24	381.573,56
Flujo de caja operacional		11.236,32	46.370,57	54.493,93	64.034,83	74.358,92
Ingresos no operacionales						
Créditos bancarios	35.000,00					
Aporte de capital	22.559,95					
Total ingresos no Operacionales	57.559,95	-	-	-	-	-
Egresos no operacionales						
Pago de intereses		3.632,48	2.847,08	2.061,68	1.276,28	490,88
Pago de crédito bancario		7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00
Activos fijos operativos						
Maquinarias	18.000,00					
Muebles y enseres	685,00					
Activos diferidos	2.650,00					
Capital de trabajo	34.574,00					
Total egresos no operacionales	55.909,95	10.632,48	9.847,08	9.061,68	8.276,28	7.490,88
Flujo no operacional	1.650,00	-10.632,48	-9.847,08	-9.061,68	-8.276,28	-7.490,88
Flujo neto generado	57.559,95	603,85	36.523,49	45.432,25	55.758,56	66.868,05

Fuente: Propia

Autor: Juan Tualombo

Dentro de la tabla se tiene que en el flujo neto generado en el periodo cero es negativo, ya que es el periodo en el cual se inicia con la inversión y para ello se recurre al financiamiento. Para el periodo uno se aprecia que ya existen, mayores ingresos que egresos dando un saldo positivo al flujo de caja lo cual se repite y va incrementando en los siguientes periodos.

Viabilidad financiera

Tabla 38.- TIR Y VAN

Detalle	
TIR	44%
VAN	77.405,82

Fuente: Propia

Autor: Juan Tualombo

Para el presente ejercicio da como resultado final una TIR de 44% lo que quiere decir que al ser mayor que cero va regresar el capital más una ganancia adicional y al ser mayor que la tasa de interés del país por una inversión de plazo fijo el proyecto se vuelve atractivo para los socios.

Al tener un VAN mayor a cero de 77.405,82 ayuda a garantizar un buen rendimiento de la empresa, asegurando la devolución del capital invertido pasando a ser un proyecto viable.

En cuanto al punto de equilibrio en unidades producidas es de 44.694 unidades de yogurt de un litro para cubrir el punto de equilibrio.

En cuanto al punto de equilibrio en ventas el ingreso en dolres para cubrir el punto de equilibrio debe ser de 82.236,36. En el anexo 3 se muestra el cálculo del punto de equilibrio y escenarios supuestos para variaciones de mercado.

6.2 Inversión inicial requerida y mecanismos para su financiamiento

Tabla 39.- Inversión inicial expresado en dólares

Activos fijos	
Muebles y enseres	685,00
Maquinarias	18.000,00
Equipos de computación	1.650,00
Total activos fijos	20.335,00
Activos diferidos	
Gastos de constitución	1.200,00
Patentes y licencias	500,00
Garantía de arrendamiento	450,00
Página web	300,00
Gastos financieros pre operativos	200,00
Total activo diferido	2.650,00
Capital de trabajo	
Factor caja	45
Capital de trabajo operativo	
Materiales directos e indirectos	16.988,70
Suministros y servicios	1.969,12
Mano de obra directa	1.694,26
Capital de trabajo administrativo y ventas	
Gastos administrativo	6.510,02
Gastos de ventas	6.396,10
Imprevistos (5%)	1.016,75
Total capital de trabajo	34.574,95
Total plan de inversiones	57.559,95

Fuente: Propia

Autor: Juan Tualombo

Mecanismos para el financiamiento

Tabla 40.- Fuentes de financiamiento

Detalle	Monto	Porcentaje
Préstamo bancario	35.000,00	60,81%
Aporte de capital	22.559,95	39,19%
Total financiamiento	57.559,95	100%

Fuente: Propia

Autor: Juan Tualombo

El financiamiento se lo va realizar mediante aporte de capital socios 39,19% del total de la inversión equivale a 22.559,95 dólares, mientras que la diferencia el 60,81% equivalen a préstamo bancario 35.000 dólares con una tasa de interés para crédito

productivo del 11,22%, con un plazo de 5 años con pagos trimestrales el mismo que se gestionara con la CFN.

Tabla 41.- Características del préstamo bancario

Beneficiario	Chagralac
Institución financiera	CFN
Monto	35.000
Tasa	11,22%
Plazo	5 años
Pagos	trimestrales
Número de periodos	20

Fuente: Propia

Autor: Juan Tualombo

Tabla de amortización

Tabla 42.- Amortización del crédito

Nº cuotas	Saldo	Interés	Capital	Pago
0	35.000,00			
1	33.250,00	981,75	1.750,00	2.731,75
2	31.500,00	932,66	1.750,00	2.682,66
3	29.750,00	883,58	1.750,00	2.633,58
4	28.000,00	834,49	1.750,00	2.584,49
5	26.250,00	785,40	1.750,00	2.535,40
6	24.500,00	736,31	1.750,00	2.486,31
7	22.750,00	687,23	1.750,00	2.437,23
8	21.000,00	638,14	1.750,00	2.388,14
9	19.250,00	589,05	1.750,00	2.339,05
10	17.500,00	539,96	1.750,00	2.289,96
11	15.750,00	490,88	1.750,00	2.240,88
12	14.000,00	441,79	1.750,00	2.191,79
13	12.250,00	392,70	1.750,00	2.142,70
14	10.500,00	343,61	1.750,00	2.093,61
15	8.750,00	294,53	1.750,00	2.044,53
16	7.000,00	245,44	1.750,00	1.995,44
17	5.250,00	196,35	1.750,00	1.946,35
18	3.500,00	147,26	1.750,00	1.897,26
19	1.750,00	98,18	1.750,00	1.848,18
20	0,00	49,09	1.750,00	1.799,09
		10.308,40	35.000,00	13.167,88

Fuente: Propia

Autor: Juan Tualombo

7 Aspectos éticos del proyecto

En lo laboral la empresa Chagralac se compromete a respetar las jornadas de trabajo asegurando el cumplimiento de las 8 horas laborables al día, respetar el tiempo de descanso de los empleados sábados y domingos, así como cumplir con los pagos de mensuales a los empleados sin retrasos y respetando la fijación de salarios básicos por parte del gobierno. También la empresa plantea políticas de no contratación de trabajadores menores de edad buscando apoyar las políticas del gobierno de erradicar el trabajo infantil.

En cuanto al aspecto medio ambiental Chagralac busca ser amigable con el ambiente, aplicando campañas de concientización de reciclaje de los envases plásticos, en lo que concierne a la producción siempre se busca mejorar los procesos para optimizar los recursos. La empresa busca dar tratamiento adecuado del agua que pasa por el proceso de producción para de esta manera poder reutilizar en los siguientes procesos.

La empresa Chagralac busca siempre entregar productos de calidad y no engañar a los clientes con adición de ingredientes no especificados en la etiqueta para reducir costos como suero de leche, leche en polvo, almidones ,espesantes o saborizantes artificiales que podrían dañar la salud de los consumidores.

8 Conclusiones

Las relaciones comerciales entre Ecuador y Chile ayudan a que las empresas ecuatorianas puedan participar y ser competitivas en el mercado chileno con una arancel cero para el yogurt basados en el acuerdo de complementación económica ACE N° 65 entre los dos países. Se elaboró el plan de exportación de yogurt libre de saborizantes y colorantes para lo cual se tomó como país objetivo Chile el cual es el principal consumidor per cápita con 14 litros, por lo cual es un mercado atractivo para exportar al ser el principal consumidor de yogurt a nivel de Sudamérica.

Para obtener el mercado objetivo se tomó como referencia la zona metropolitana con una población de 7.459.577 de habitantes. El principal canal de distribución de lácteos es por supermercados e hipermercados con un 61% de las formas de distribución. En cuanto a la oferta existen 8 empresas que intervienen en el mercado y el principal ofertante de la región Metropolitana es Soprole con el 38%.

El plan de exportación se lo realizo para 5 años y la empresa Chagralac se va a domiciliar en la provincia de Pichincha cantón Mejía parroquia de Tambillo, para lo cual la inversión inicial requerida se cubrirá de dos formas, recursos propios aporte de los socios el 39,19% y préstamo bancario 60,81% para cinco años plazo, con pagos cada 90 días con una tasa del 11,25%.

Dentro de la evaluación financiera la empresa se obtuvo una tasa TIR positiva de 44% lo que muestra que la actividad que va realizar la empresa es rentable y un VAN mayor de cero 77.405,82 por lo cual se concluye que es un proyecto es viable para su ejecución.

9 Bibliografía

- ACE.N°65, E.-C. (18 de Enero de 2010). *ALADI*. Obtenido de <http://www2.aladi.org/nsfaladi/titulare.nsf/vwvtitularweb/DB1E7AE40F54DC77032576AF005827C7>
- Arcsa. (2018). *Arcsa*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/arcsa-una-institucion-que-mejora-continuamente-su-servicio-de-atencion-al-usuario/>
- Asamblea Nacional. (29 de Diciembre de 2010). *fielwebsoluciónjurídica*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2019/05/COPCI-21-02-2019.pdf>
- Asamblea Nacional. (25 de Abril de 2013). *LEXISFINDER*. Obtenido de <http://www.competencias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/06/06NOR2013-ACUERDO03.pdf>
- Banco Central de Chile. (Marzo de 2020). *Tasas de interés promedio del sector financiero*. Obtenido de https://si3.bcentral.cl/estadisticas/Principal1/enlaces/excel/EMF/Excel_DEMF_Tasas.html
- Blanck, P. F. (2016). La Compraventa Internacional. *Revista de Actualidad Mercantil*, 152.
- Centro de Comercio Internacional. (2010). *GUÍA LEGAL PARA HACER NEGOCIOS INTERNACIONALES*. Ginebra: Centro de Comercio Internacional.
- Comite de Comercio Exterior. (2017). *NOMENCLATURA DE DESIGNACIÓN Y CODIFICACIÓN DE MERCANCÍAS DEL ECUADOR*. Obtenido de <http://www.pudeleco.com/files/a17026a.pdf>
- Comunidad de Comercio Exterior en Ecuador. (28 de diciembre de 2014). *Etapa Post-Embarque*. Obtenido de <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/etapa-post-embarque-de-una-exportacion-procedimiento-obligatorio>
- Congreso Nacional. (10 de mayo de 2005). *wipo.int*. Obtenido de <https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec055es.pdf>
- Ediasa. (7 de junio de 2019). *El Diario.ec*. Obtenido de Chile y Ecuador establecen 21 acuerdos: <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/503977-chile-y-ecuador-establecen-21-acuerdos/>
- Exportador, D. d. (2020). *La cadena de frío clave en la exportación de productos perecederos*. Obtenido de <https://www.diariodelexportador.com/2017/06/la-cadena-de-frio-y-el-proceso-de.html>
- FAO. (2011). *Milk and Milk Products*. Roma: FAO.
- Feijoo, I., Guerrero, J., & García, J. (2017). *Marketing Aplicado en el Sector Empresarial*. Machala: UTMACH.
- G.A.D Mejía. (2014). *ACTUALIZACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL 2015 - 2025*. Obtenido de <http://www.municipiodemejia.gob.ec/documents/ordenanzas/act-pdot-2015.pdf>

GAD Mejía. (noviembre de 2011). *Programa de Producción de Yogur*. Obtenido de www.municipiodemejia.gob.ec/

Gastroenterología, O. M. (febrero de 2017). *Probióticos y prebióticos*. Obtenido de <https://www.worldgastroenterology.org/UserFiles/file/guidelines/probiotics-and-prebiotics-spanish-2017.pdf>

Icontainers. (25 de mayo de 2016). *Por qué usar palets para tus envíos de contenedor*. Obtenido de <https://www.icontainers.com/es/2016/05/25/por-que-usar-palets-para-tus-envios-de-contenedor/>

INE. (Diciembre de 2018). *Resultado CENSO 2017*. Obtenido de <http://resultados.censo2017.cl/>

Ingenio y Empresa . (29 de junio de 2018). *Análisis CAME*. Obtenido de Creación Estratégica: https://ingenioempresa.com/analisis-came/#Estrategias_del_CAME

Instituto Nacional de Estadística de Chile . (Junio de 2019). *Estadística por Temática*. Obtenido de <https://www.ine.cl/estadisticas/>

Learnig Marketing . (4 de febrero de 2018). *Análisis DAFO y CAME Creación de Estrategias*. Obtenido de <https://learninglegendario.com/analisis-dafo-creacion-estrategias-came-dafo-cruzado/>

Macias, D. J. (septiembre de 2019). *Plan para exportación de mermelada a Chile*. Obtenido de <http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/bitstream/ucasagrande/1987/1/Tesis2155JA1p.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior. (2009). *Guía de Envases y Embalajes*. Lima: Ministerio de Comercio Exterior .

Ministerio de Producción Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2018). *SITES*. Obtenido de <https://sites.google.com/view/apoyoemprendimiento/p%C3%A1gina-principal>

Ministerio de Relaciones Exteriores. (03 de Agosto de 2017). *Sistema Político*. Obtenido de <https://chile.gob.cl/chile/sistema-politico>

Ministerio de Salud. (26 de 01 de 2013). *Reglamento Sanitario de los Alimentos*. Obtenido de https://www.minsal.cl/sites/default/files/2013RSADECRETO_977_96_actualizado2013.pdf

Ministerio de Salud de Chile. (2017). *Manual de Etiquetado Nutricional de Alimentos*. Santiago: Ministerio de Salud.

Municipio de Mejía . (11 de 2017). *Programa de producción de yogurt* . Obtenido de www.municipiodemejia.gob.ec/

PHARMA, K. (24 de 05 de 2018). *BLOG DE KERM PAHARMA*. Obtenido de Vitaminas A, C y E; imprescindibles para nuestra salud: <https://www.kernpharma.com/es/blog/vitaminas-c-y-e-imprescindibles-para-nuestra-salud>

Pont, E. (18 de marzo de 2020). *La Vanguardia*. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/vida/junior-report/20200316/474199840484/coronavirus-economia-mundial.html>

Portal Único. (13 de Agosto de 2019). *GOB.EC*. Obtenido de <https://www.gob.ec/index.php/mpceip/tramites/emision-certificados-origen-productos-origenarios-ecuador-exportacion>

Presidencia de la República. (diciembre de 2018). *Decreto Ejecutivo 520*. Obtenido de <https://www.derechoecuador.com/registro-oficial/2018/10/registro-oficial-no357-lunes-29-de-octubre-de-2018-suplemento>

Presidencia de la República del Ecuador. (21 de diciembre de 2018). *Plan Estratégico Plurianual de Promoción de Inversión*. Obtenido de https://minka.presidencia.gob.ec/portal/usuarios_externos.jsf

PROECUADOR. (2015). *PROECUADOR*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/institucional/vision/>

RD.Station. (2020). *El Fantástico Generador de Personas*. Obtenido de <https://personas.marketingdecontenidos.com/>

SAG, D. d. (noviembre de 2019). *CONOCE EL SAG*. Obtenido de https://www2.sag.gob.cl/sag_al_dia/Conoce_el_SAG.pdf

SENAE. (ENERO de 2012). Obtenido de ECUAPASS: https://www.aduana.gob.ec/archivos/Ecuapass/faqs_ECUAPASS.pdf

SENAE. (2015). *Plan Estratégico*. Obtenido de https://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/tra/k_ago_2015_PlanEstrategico.pdf

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (abril de 2017). *Obtención del registro de exportador*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (abril de 2017). *Proceso de Exportación*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>

Subsecretaría de Relaciones Economicas Internacionales. (2 de Junio de 2017). *Acuerdo de Complementación Económica Chile – Ecuador*. Obtenido de <https://www.subrei.gob.cl/2017/06/acuerdo-de-complementacion-economica-chile-ecuador-2/>

Villa, C. (18 de febrero de 2020). *Diario U Chile*. Obtenido de <https://radio.uchile.cl/2020/02/18/a-cuatro-meses-del-estallido-social-la-herida-de-chile-aun-no-cicatriz/>

10 Anexos

Anexo 1

Elaboración de la matriz cuantitativa de estrategias FO, FA, DO, DA la guía se tomó del sitio web ingenio empresa. (Ingenio y Empresa , 2018)

Criterios para la cuantificación

Tiempo	
De 1 a 2	1
De 2 a 3	2
De 3 a 4	3
De 4 a 5	4
Más de 5 años	5
Dinero	
Menos de 10.000	1
Entre 10.000 y 20.000	2
Entre 20.000 y 60.000	3
Entre 60.000 y 100.000	4
Más de 100.000	5
Personal	
Menos del 20% de la empresa	1
Entre 20% y 30%	2
Entre 30 y 40%	3
Entre 40% y 50%	4
Más del 50%	5
Conocimiento	
Se cuenta con el conocimiento	1
Requiere investigación	2
Requiere consultoría	3
Requiere inversión en tecnología y Consultoría	4
Consultoría, tecnología y normativa	5

Luego se procede a ponderar cada estrategia

Criterio de evaluación (FO)	F1-O3 incrementar el segmento de mercado chileno cada año	F2-O6 Priorizar la producción láctea que va a Chile	F3-O1 Reducir costos de operación logística	F4-O5 Capacitación y buenas prácticas para proveedores de insumos	F5-O4 Programas de préstamos para capital productivo	F6-O2 Capacitación de las trabajadoras
Dinero	2	2	3	2	5	2
Tiempo	5	5	4	3	4	5
Personal	2	4	5	4	1	5
Conocimiento	4	4	5	5	2	4
Total	13	15	17	14	12	16

Estrategia FO total 87

Criterio de evaluación(FA)	F1-A1 Diferenciación ante productos sustitutos	F2-A1 Resaltar los beneficios del producto	F3-A3 Diferenciación por precio	F4-A3 Materia prima de calidad y con certificación	F5-A2 Maquinaria especializada para cada parte de la producción	F6-A4 Empoderamiento social de la mujer en Chile
Dinero	2	1	2	2	3	1
Tiempo	5	3	5	5	5	3
Personal	5	5	5	3	3	1
Conocimiento	4	5	4	4	5	3
Total	16	14	16	14	16	8

Estrategia FA total 84

Criterio de evaluación(DA)	D1-A2 Investigación propia para no infringir la normativa de alimentos	D2-A5 Conocimiento de mercado frente a variaciones de precio	D3-A3 Alto desenvolvimiento en el mercado chileno	D4-A2 Innovación y conocimiento en el manejo de producto y publicidad	D5-A2 Control de estándares en la producción	D6-A5 Priorizar la investigación en el producto y en las características del mercado
Dinero	1	1	2	2	1	3
Tiempo	5	5	3	3	5	3
Personal	1	2	4	5	5	4
Conocimiento	5	3	4	5	5	5
total	12	11	13	15	16	15

Estrategia DA total 82

Criterio de evaluación(DO)	D1-O4 Realizar investigación propia sobre el yogurt	D2O3 Aprovechar la alta demanda de yogurt que tiene Chile	D3-O2 Solicitar la elaboración de informes en producción	D4-O2 Solicitar a Pro Ecuador la promoción del producto en Chile	D5-O2 Pedir la guía de Pro Ecuador en el primer proceso de exportación	D6-O4 solicitar préstamos para investigaciones y estudios de mercado
Dinero	5	2	1	1	1	4
Tiempo	5	5	3	5	1	1
Personal	3	4	2	2	4	1
Conocimiento	5	3	2	2	2	1
Total	18	14	8	10	8	7

Edtrategia (DO) total 65

Luego se procedo a la unión en una sola matriz

Evaluación cuantitativa de estrategias	
Estrategias FO	Puntuación
F1-O3 Incrementar el segmento de mercado chileno cada año	13
F2-O6 Priorizar la producción láctea que va a Chile	15
F3-O1 Reducir costos de operación logística	17
F4-O5 Capacitación y buenas prácticas para proveedores de insumos	14
F5-O4 Programas de préstamos para capital productivo	12
F6-O2 Capacitación de las trabajadoras	16
Total	87
Estrategias FA	
F1-A1 Diferenciación ante productos sustitutos	16
F2-A1 Resaltar los beneficios del producto	14
F3-A3 Diferenciación por precio	16
F4-A3 Materia prima de calidad y con certificación	14
F5-A2 Maquinaria especializada para cada parte de la producción	16
F6-A4 Empoderamiento social de la mujer en Chile	8
Total	84
Estrategias DO	
D1-O4 Realizar investigación propia sobre el yogurt	18
D2O3 Aprovechar la alta demanda de yogurt que tiene Chile	14
D3-O2 Solicitar a las entidades públicas información detallada	8
D4-O2 Solicitar a las entidades de gobierno los lineamientos de seguridad para asegurar aforo automático del yogurt	10
D5-O2 Pedir la guía de Pro Ecuador en el primer proceso de exportación	8
D6-O4 solicitar préstamos para investigaciones y estudios de mercado	7
Total	65
Estrategias DA	
D1-A2 Investigación propia para no infringir la normativa de alimentos	12
D2-A5 Conocimiento de mercado frente a variaciones de precio	11
D3-A3 Alto desenvolvimiento en el mercado chileno	13
D4-A2 Innovación y conocimiento en el manejo de producto	15
D5-A2 Control de estándares en la producción	16
D6-A5 Priorizar la investigación en el producto y en las características del mercado	15
Total	82

Fuente: Propia

Autor: Juan Tualombo

Anexo 2

AMORTIZACIÓN ANUAL	
PATENTES Y LICENCIAS	100
CONSTITUCIÓN	240
TOTAL AMORTIZACIÓN	340

Gasto de ventas

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad gigantografías, vallas publicitarias, tv, radio.	42.199,93	46.419,92	51.061,91	56.168,11	61.784,92
Campañas publicitarias redes sociales y mantenimiento de página web	8.968,88	9.437,77	9.953,55	10.520,90	11.144,99
Total gasto de ventas	51.168,81	55.857,69	61.015,46	66.689,01	72.929,91

Fuente: Propia

Autor: Juan Tualombo

Se debe tomar en cuenta que la empresa Chagralac se compromete a realizar las campañas de publicidad y propaganda para dar a conocer el producto en medios de comunicación como televisión, radio, vallas publicitarias en diferentes sectores y campañas en redes sociales y pagina web para darse a conocer.

Gastos administrativos	
Descripción	Valor Anual
Gasto personal administrativo	39.480,12
Suministros	480
Servicios contables	3.500
Arriendo	5400
Capacitación	250
Uniformes	250
Servicios básicos	2000
Mantenimiento	300
Internet	720
Total	52.080,12

Fuente: Propia

Autor: Juan Tualombo

Anexo 3

Cálculo del punto de equilibrio en ventas y producción.

Fórmula para el cálculo del punto de equilibrio

$$P.E \text{ (ventas)} = \frac{\text{Costo fijo total}}{1 - \frac{\text{Costo variable unitario}}{\text{Precio de venta unitario}}} \quad P.E \text{ (producción)} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio unitario de venta} - \text{costo variable unitario}}$$

$$P.E(\text{ventas}) = \frac{46.481,42}{1 - \frac{0,80}{1,84}}$$

$$P.E(\text{producción}) = \frac{46.481,42}{1,84 - 0,80}$$

$$P.E \text{ (ventas)} = 82.236,36$$

$$P.E \text{ (producción)} = 44.694$$

Para cubrir el punto de equilibrio se requiere producir 44.694 botellas de yogurt de un litro. En cuanto a las ventas se requiere de ingreso de dólares por 82.236,36 dólares para cubrir el punto de equilibrio.

Escenarios frente a variaciones de mercado

	Reducción de ventas 10%	Incremento costo de producción 10%	Incremento en la tasa de interés 9%
TIR	30%	25%	41%
VAN	42.425,50	30.940,80	73.012,53

Fuente: Propia

Autor: Juan Tualombo

Reducción de ventas en un 10%

Como resultado se obtiene una reducción en la tasa TIR de 14 punto porcentuales frente al escenario que propone el proyecto, por lo que se debe evitar que el proyecto caiga en una reducción de mercado, ya que si se reduce las ventas es lógico que se reduzca los ingresos y el proyecto estará obligado a replantearse.

Incremento en los costos de producción 10%

La variable costos de producción es una de las importantes dentro del proyecto ya que como se observa un cambio negativo de 10% en la variable, arroja como resultado una reducción de la tasa TIR de 19 puntos porcentuales, por lo que se debe hacer mayor énfasis en el tratado de esta variable.

Incremento en la tasa de interés 9%

Si se incrementara la tasa de interés en 9 puntos se obtendría como resultado una tasa TIR reducida en 3 puntos porcentuales, esta es una de las variables externa que en menor medida afecta en el proyecto.

Anexo 4

Fotos del producto terminado



Anexo 5

Foto producción planta Chagralac Tambillo – cantón Mejía

