



POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN GESTIÓN DE PROYECTOS

RPC-SO-30-NO.502 -2019

OPCIÓN DE TITULACIÓN:
PROPUESTAS METODOLÓGICAS Y
TECNOLÓGICAS AVANZADAS

TEMA:
MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO
EN EL ÁREA FINANCIERA Y COMERCIAL
PARA LA FÁBRICA DE YOGUR GRIEGO
GRECO

AUTOR(ES)
VÍCTOR VICENTE QUEVEDO ZALAMEA
MÓNICA HIPATIA ZALAMEA CORONEL

DIRECTOR:
JORGE LEONCIO FERNÁNDEZ
SALVADOR DOMÍNGUEZ

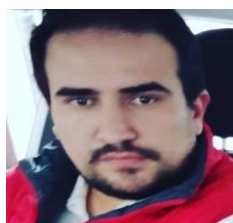
CUENCA – ECUADOR
2022



Autor(es):**Mónica Hipatia Zalamea Coronel**

Ingeniera Electrónica.

Candidata a Magíster en Administración de Empresas,
Mención Gestión de Proyectos por la Universidad Politécnica
Salesiana – Sede Cuenca
zmonica@est.ups.edu.ec

**Víctor Vicente Quevedo Zalamea**

Ingeniero Automotriz.

Candidato a Magíster en Administración de Empresas,
Mención Gestión de Proyectos por la Universidad Politécnica
Salesiana – Sede Cuenca
vquevedoz1@est.ups.edu.ec

Dirigido por:**Jorge Leoncio Fernández Salvador Domínguez**

Ingeniero Comercial.

Magíster en Administración de Empresas.
jfernandez@ups.edu.ec.

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

2022 © Universidad Politécnica Salesiana.

CUENCA – ECUADOR – SUDAMÉRICA

Víctor Vicente Quevedo Zalamea

Mónica Hipatia Zalamea Coronel

Modelo de gestión estratégico en el área financiera y comercial para la fábrica de yogur
Griego Greco

DEDICATORIA

A Dios, luz y guía en el transitar por la vida, a mis hijos que son el motor e impulso para mi superación, a mi esposo y mis padres por haber sido el apoyo y motivación para continuar cumpliendo mis metas.

Ing. Mónica Zalamea Coronel.

DEDICATORIA

A mi familia que es mi mayor aliento para seguir mis aspiraciones y mejorar mis conocimientos, en especial a mi madre por el apoyo incondicional siempre brindado.

Ing. Vicente Quevedo Zalamea.

AGRADECIMIENTO

A Dios que me permite transitar el camino de la vida con su bendición, a mi familia que me ha acompañado y apoyado en este camino de superación profesional, a mis compañeros y profesores de la Maestría en Administración de Empresas que han colaborado y de alguna forma aportaron con sus valiosas ideas a la culminación de este trabajo de titulación.

Ing. Mónica Zalamea C

AGRADECIMIENTO

Inicialmente a Dios que me permite seguir avanzando y poder llegar a culminar siempre lo que me propongo, a mi familia que me brinda el apoyo y en ellos el aliento para seguir adelante.

Ing. Vicente Quevedo Zalamea

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
1. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	3
2. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
2.2. OBJETIVOS.....	11
2.2.1. OBJETIVO GENERAL.....	11
2.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
3. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	12
3.1 OPERACIÓN DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN.....	12
3.2 SISTEMA DE COSTOS.....	13
3.3 MODELO DE CANVAS.....	15
3.4 MODELO EFQM DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	16
3.5 ESTRATEGIA.....	17
3.5.1 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	17
3.5.2 MATRICES ESTRATÉGICAS EFE, EFI, FODA Y ANSOFF.....	17
4. MATERIALES Y METODOLOGÍA.....	19
4.1 COSTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTA.....	19
4.2 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	21
4.2.1 POBLACIÓN.....	21
4.2.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	21
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	22
5.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	22
5.2 MAPA DE EMPATÍA.....	28
5.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	28
5.4 TRES NIVELES DEL PRODUCTO.....	31
5.5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	31
5.5.1 IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING A TRAVÉS DE LA MATRIZ DE ANSOFF.....	31
5.5.2 POSICIÓN COMPETITIVA EXTERNA E INTERNA DE LA FABRICA GRECO MEDIANTE LAS MATRICES EFI Y EFE.....	32

5.5.3 ANALIZA LA SITUACIÓN INTERNA Y EXTERNA A TRAVÉS DE LA MATRIZ FODA.....	34
5.7 ORGANIGRAMA DE FUNCIONES	37
5.8 PROPUESTA PARA LANZAR LAS NUEVAS PRESENTACIONES DE 150 GR Y 500 GR.....	37
6. CONCLUSIONES.....	42
REFERENCIAS	43

RESUMEN

El presente trabajo recoge la investigación del estado financiero y comercial de la planta de producción de yogurt griego Greco, ubicada en la parroquia Javier Loyola de la ciudad de Azogues de la Provincia del Cañar.

La empresa inicia su operación en septiembre del año 2019 de manera empírica, con permisos de operación para una producción artesanal y con un financiamiento para esta categoría de \$13000 otorgado por la institución financiera pública BANECUADOR.

El dueño de la empresa es quien administra y ejecuta toda la operación de la empresa desde el proceso de elaboración del yogurt hasta su comercialización.

Del levantamiento de información de producción y ventas se ve un panorama con una baja rentabilidad, por lo cual la intervención de un Modelo de Gestión Estratégico en el Área Financiera y Comercial ha sido la ruta que se sugiere al propietario para levantar esta empresa y posicionar el producto que posee un potencial grande debido a sus características y al segmento de consumidor al que deberá dirigirse en su comercialización.

Este trabajo detalla el proceso sugerido para determinar los costos de producción y comercialización correctos, también se ha efectuado un estudio de mercado donde se ha levantado información relevante que ha permitido delimitar el segmento de mercado al que se debe atacar con estrategias de marketing, se ha propuesto un plan de marketing para este segmento en redes sociales, se ha detallado un modelo de gestión por medio del lienzo Canvas, se han planteado estrategias de penetración de mercado usando la matriz Ansoff y se ha desarrollado una propuesta de fortalecimiento del producto, a través del lanzamiento de nuevas presentaciones del mismo, que permitan al propietario obtener un margen de utilidad para la recuperación económica de la empresa productora de yogurt griego Greco.

Palabras clave: yogurt, griego, presentación, Canvas, Greco, Ansoff

ABSTRACT

The present compiles the investigation of the financial and commercial state of the Greco Greek yogurt production plant, located in the Javier Loyola parish of the city of Azogues of the Canar Province.

The company begins its operation in September 2019 empirically, with operating permits for artisanal production and with financing of \$13,000 granted by the public financial institution BANECUADOR.

The owner of the company is the one who manages and executes the entire operation of the company from the process of making the yogurt to its commercialization.

From the collection of production and sales information, a panorama with low profitability is seen, for which the intervention of a Strategic Management Model in the Financial and Commercial Area has been the route that is suggested to the owner to raise this company and position the product that has great potential due to its original characteristics and the consumer segment that should be addressed in its marketing.

This work details the suggested process to determine the correct production and marketing costs, a market study has also been carried out where relevant information has been collected to define the market segment that should be attacked with marketing strategies. A marketing plan has been proposed for social networks, a management model has been detailed through the Canvas, market penetration strategies have been proposed using the Ansoff matrix and a proposal to strengthen the product has been developed. Through the launch of new presentations of the same tools, which allow the owner to obtain a profit margin for the economic recovery of the company that produces Greek yogurt Greco.

Palabras clave: yogurt, greek, presentation, Canvas, Greco, Ansoff

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Situación Problemática

La fábrica de yogurt griego Greco, está ubicada en la parroquia de Javier Loyola (-2.797845, -78.876193), del cantón Azogues, en la provincia del Cañar. El yogurt griego es elaborado en forma artesanal, sin conservantes, espesantes ni preservantes; cuenta con registro sanitario (*Reg.San 28525-ALN-012*), aprobado por el ARCSA desde el mes de febrero del 2021. La marca Greco se encuentra patentada.

La comercialización y venta del yogurt griego se realiza a través de varios locales distribuidores, mismos que alcanzan un promedio de venta de 292 yogures mensuales, que representan el 7,3% de la capacidad mensual de producción instalada en la planta.

La administración y manejo de la empresa está a cargo del dueño de la planta el cual se encarga de toda la operación de manera empírica, pues hasta la actualidad no ha implementado ningún modelo de gestión; no existe ningún tipo de control de inventario, ni de los procesos de producción y comercialización. Es preciso manifestar acorde a los señalado por (Granda Vega, 2012), no contar con un plan de negocios incide negativamente en el crecimiento de la empresa y por ende provoca un bajo posicionamiento de sus productos en el mercado.

Mediante información proporcionada por propietario de la fábrica de yogurt griego Greco se obtuvo información sobre el total de las ventas que fue de \$4685.50 dólares y los gastos operativos que fue de \$4828.14 dólares en un periodo semestral de enero a mayo del 2022; pudiéndose evidenciar el estado financiero desfavorable para la planta productora de yogurt debido que el margen de utilidad es de 2,95%, considerando solo el pago trimestral de una deuda adquirida con BanEcuador, el margen de utilidad neta sería inferior a este porcentaje pues este no contempla costos de servicio como alquiler, logística y personal.

El proceso de producción de yogurt griego natural se realiza mediante fermentación láctica, la característica propia de este yogurt es que su consistencia resulta más espesa que el yogurt tradicional. No existe evidencias documentadas

del origen de la receta de yogur griego; su elaboración se realiza por filtrado, lo que da por resultado un producto con una textura cremosa, y con alto contenido en proteína, misma que es reconocida por aportar a construir y reparar los músculos, por otro lado, la grasa le aporta la consistencia espesa y el desarrollo de bacilos que benefician la salud del intestino; contiene una menor cantidad de lactosa por lo que puede ser consumido por las personas intolerantes a la misma.

La producción de yogurt griego consiste en 5 etapas que se describen en la siguiente tabla.

Tabla 1. Etapas de producción del yogurt griego

Principales etapas de producción del yogurt griego	
1. Recepción de la materia prima. Leche fresca	La leche para la elaboración de yogur debe ser de la más alta calidad (sin agentes contaminantes), para ello realizamos la prueba de alcohol, prueba de determinación de sólidos y prueba de densidad.
2. Pasteurización	Se efectúa a 90 °C durante 10 minutos. Permite la coagulación de las proteínas séricas y la disminución de sinéresis.
3. Primer Enfriamiento	Consiste en bajar la temperatura hasta un valor ideal para la inoculación. Esta temperatura normalmente se encuentra entre 42 y 43 °C. Esto se puede realizar sumergiendo una olla en un recipiente con agua fría.
4. Adición de cultivo láctico	También conocido como inoculación. Consiste en adicionar el cultivo láctico previamente preparado a la leche pasteurizada y enfriada. La leche debe estar y mantenerse a una temperatura de 43 °C, que es la temperatura óptima de desarrollo de las bacterias lácticas.
5. Incubación	Para la Fermentación, se utiliza una incubadora (marmita enchaquetada o una caja térmica) que permanezca a una temperatura constante de 43 °C por un tiempo de 4 a 5 horas y, de esta forma, lograr la acidificación, consistencia, aroma y sabor deseados.

Nota: Tomado de: Manual de Producción Sostenible de manjar y yogurt griego,³⁶. (Palacios y Cordero).

La tendencia de la sociedad al cuidado de la salud, ha ocasionado que este producto sea apetecido en sus dietas por su alto valor nutritivo, según (Fuentes-Villeda, 2015) y (Lee, 2018) el yogurt griego cuenta con menos azúcares e hidratos de carbono y una mayor cantidad de proteínas en comparación con el yogur normal, debido a que en su proceso de filtrado se extrae el suero de la leche, generando una consistencia espesa y cremosa.

El yogurt posee una gran cantidad de valores nutricionales que se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 2. Valores Nutricionales Yogurt Griego.

Yogurt griego – Datos Nutricionales		
Nutrientes	Por 100 gr	Valor Diario
Energía	59 kcal	3 %
Grasa Total	0 g	0 %
Carbohidratos	3,6 gr	1%
Colesterol	5 mg	2%
Sodio	36 mg	2%
Agua	85,10 mg	85%
Proteína	10,19 g	20%
Vitaminas		
Vitamina A	4 IU	-
Vitamina B-9	7 mg	2%

Nota: Tomando de (Todo Alimentos)

Por lo expuesto en la tabla 2, se evidencia que el yogurt griego es un lácteo que satisface las necesidades nutricionales de las personas de todas las edades; como lo expresa (Bejarano, 2014); y, se encuentra posicionando a nivel mundial como un producto de consumo diario para niños, adolescentes y adultos; por su aporte nutricional, sabor y beneficios.

“La Comisión del Codex Alimentarius de la Organización para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y la Organización Mundial de la Salud (OMS), establecen que el yogurt concentrado es una leche fermentada cuya proteína ha sido aumentada antes o después de la fermentación a un mínimo del 5,6% y al menos 0.6% de acidez titulable.” (Bejarano, 2014); por lo expuesto, la textura del yogurt griego es más espesa y su porcentaje de grasa y proteínas es mayor que otros yogures.

A continuación, en la tabla se presenta la composición nutricional de diferentes tipos de yogurt, en la cual se valora las bondades nutricionales de este producto.

Tabla 3. Composición Nutricional de diferentes tipos de Yogurt.

Tipo de Yogurt	Agua (g)	Energía (Kcal)	Proteínas (g)	Hidratos de Carbono (g)	Lípidos (g)
Natural	87.9	64.4	4	5.5	2.6
Saborizado	75.6	11.4	5.4	15.6	3.4
Con fruta	78.7	95	3.8	14.3	2.3
Griego	78	139	6.4	5.4	10.2

Nota: Tomado de (Bejarano, 2014)

De acuerdo con lo indicado por Babio et al., (2017) los consumidores de yogurt griego poseen menor probabilidad de tener ingestas inadecuadas de B2 y B12, Ca, Mg y Zn: por

lo cual al ser una buena fuente de diversos micronutrientes su ingesta regular mejoraría la calidad de la dieta.

En cuanto a la producción láctea en nuestra región, según (Vizcarra, 2015), el Austro ecuatoriano tiene el 21% de participación en el mercado de producción láctea; Cañar participa con el 8%, Azuay con el 8% y Loja con el 5%.

El mercado de la producción de yogures no está siendo explotado pues del 53% de la producción láctea del país que está destinada a la industria formal, apenas el 15% está siendo usado para la producción de yogur, esto representa \$168.282.556,80 en ventas anuales para el sector. (CIL, 2018).

2. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

2.1 Formulación del Problema

La fábrica de yogurt griego Greco, ubicada en la parroquia de Javier Loyola del cantón Azogues en la provincia del Cañar, es propiedad del Ing. Cesar Zalamea Coronel, quien cumple las funciones y actividades de gerente, productor y administrador; bajo la titulación de productor artesanal, realiza todas las operaciones de este emprendimiento.

En la planta de producción de yogurt griego Greco, se identificó que los problemas de sostenibilidad se deben a la falta de procesos administrativos, comerciales y financieros, ya que no están estructurados ni organizados, pues se los lleva de una manera empírica; por lo expuesto, el Modelo de Gestión Estratégico en el área financiera y comercial será la herramienta que permita organizar y administrar de forma efectiva la fábrica.

La construcción de la planta se realiza en un terreno propio; y, para la implementación y puesta en marcha de la planta, el propietario adquiere una deuda de \$13000,00, a un plazo de 72 meses con una tasa del 11,25% en BanEcuador.

El propietario de la fábrica GRECO, proporcionó los archivos físicos de lotes de producción, facturas de adquisición de materia prima y venta de producto donde se obtienen la información de los ingresos y egresos desde enero del 2021 a junio del 2022, sin embargo, la empresa se encuentra en funcionamiento desde septiembre de 2019 pero no existen datos desde ese año.

Tabla 4. Ingresos y Egresos de Fabrica Greco del período comprendido desde enero 2021 a junio 2022.

SEMESTRE	INGRESOS	EGRESOS	PRODUCCION
ENERO-JUNIO 2021	\$5652.08	\$4830.22	1600
JULIO- DICIEMBRE 2021	\$5963.35	\$5157.49	1189
ENERO JUNIO 2022	\$4828.14	\$4685,50	1557

Nota: Información proporcionada por el propietario de la fábrica de yogurt Greco.

Al iniciar el negocio en septiembre del 2019, el precio de costo por unidad del yogurt fue de 2.49 dólares y el precio de venta a los distribuidores de 3.50 dólares, sin considerar ningún criterio de costos. Por medio de la información suministrada por el propietario, analizamos estos precios y se ha calculado el costo por unidad y su punto de equilibrio contemplando todas las variables, como resultado se obtiene que el precio de costo por unidad real es de 4.32 dólares, el precio actual de venta a distribuidores es de 4,50 dólares obtenido un margen de utilidad del 4%, y debiendo alcanzar una venta mensual de 269 yogures para llegar al punto de equilibrio.

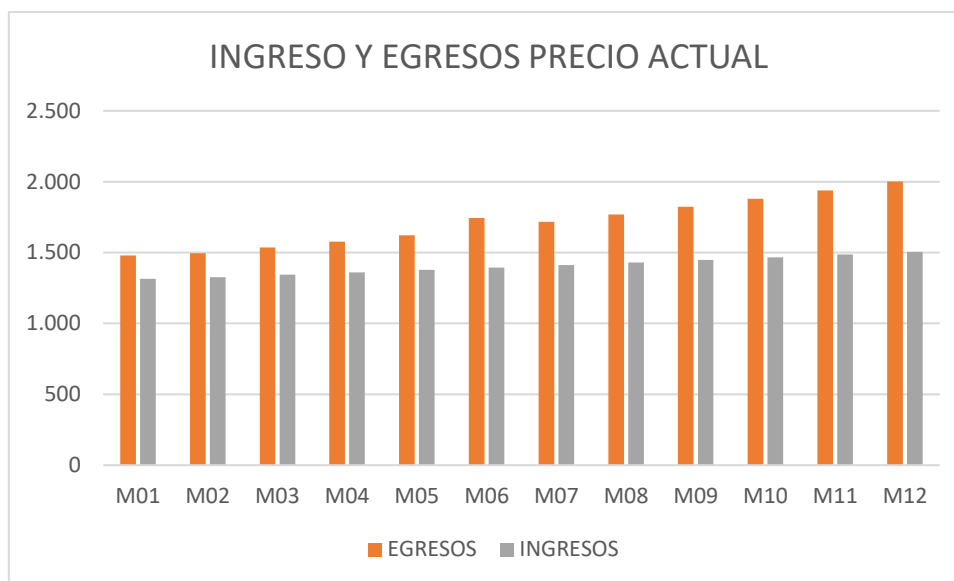
Tabla 5.- Precio de costo y punto de equilibrio con una proyección de crecimiento del 4% mensual.

Mes	M01	M06	M12	Promedio
Costos Fijos	\$613.20	\$613.20	\$538.20	\$550.70
Costo Variable	\$ 2.22	\$2.33	\$2.02	\$2.14
Precio De Costo	\$ 4.32	\$3.81	\$3.2	\$3.64
Precio De Venta	\$ 4.50	\$4.50	\$4.50	\$4.50
Punto De Equilibrio (unidades)	269	283	217	234

Fuente: Autores

En función de los estados financieros actuales y con una proyección de crecimiento en las ventas mensual del 4%, se obtiene el siguiente estado de resultados, siendo este desfavorable, pues se refleja una pérdida de \$3796 dólares, ver tabla 6.

Grafica 1.- Proyección Ingresos-Egresos 2022



Fuente: Autores

Tabla 6.- Proyección de ingreso-egresos 2022

Mes (Resultados)	M01	M03	M06	M09	M12	TOTAL
Egresos	\$1554	\$1.536	\$1.744	\$1.823	\$1.939	\$31.833
Ingresos	\$1.314	\$1.344	\$1.395	\$1.448	\$1.505	\$29.865
Resultado por mes	-\$240	-192	-349	-375	-453	-1.967
Resultado acumulado	-\$240	-601	-1.413	-2.433	-3.796	

Fuente: Autores

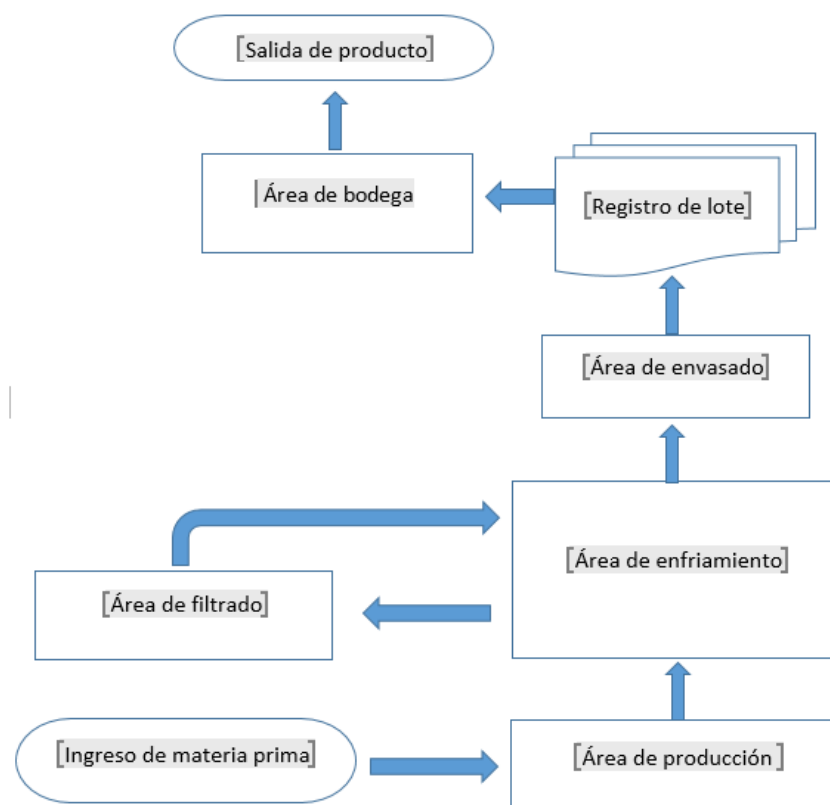
Se realiza una visita a la planta para conocer las instalaciones y el proceso de producción, la primera parte del proceso de elaboración tiene una duración de seis horas con treinta minutos, utilizando como insumos: gas y una marmita; y como materia prima: la leche y el fermento láctico; la segunda parte consiste en el enfriamiento del producto en un cuarto frío durante doce horas; a continuación se filtra el producto por diez minutos aproximadamente y se lo ingresa nuevamente al cuarto frío durante seis horas. Finalmente se envasa, se sella y etiqueta alrededor de 60 litros de yogur por lote en una hora y media.

La capacidad de la marmita es de 200 litros que permiten una producción de 95 a 100 litros de yogur. El cuarto frío tiene una capacidad de almacenaje de 200 yogures envasados. Por lo expuesto, se podría producir 200 litros de yogurt diario, siendo la única restricción la capacidad que tiene el cuarto frío.

El diseño de la planta cuenta con el espacio físico adecuado para cumplir un ciclo ordenado y secuencial para la elaboración de producto que permite cumplir la cadena de producción sin interrupción.

El abastecimiento de materia prima y otros insumos no está medido y controlado, es decir, no hay control de inventario, ni un stock.

Gráfico 2. Proceso de Producción



Fuente: Autores

2.2. Objetivos

2.2.1. Objetivo general

Formular un Modelo de Gestión Estratégico en el área financiera y comercial para la fábrica de yogur griego GRECO.

2.2.2. Objetivos Específicos

- ✓ Determinar los costos de producción y comercialización correctos.
- ✓ Identificar la demanda de yogurt griego mediante un estudio de mercado para determinar la factibilidad de la comercialización de producto en la ciudad de Azogues y Cuenca.
- ✓ Proponer estrategias para posicionamiento en el mercado de Azogues y Cuenca.
- ✓ Proponer un plan financiero donde se proyecten la rentabilidad y la inversión para la recuperación de la fábrica.

3. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1 Operación de la planta de producción.

La operación de la fábrica de producción de yogurt griego se la realiza bajo la figura artesanal por ello según lo estipula la Ley de Fomento Artesanal en su Art.9 “Los artesanos, personas naturales o jurídicas, que se acojan al régimen de la presente Ley, gozarán de los siguientes beneficios:

1. Exoneración de hasta el ciento por ciento de los impuestos arancelarios y adicionales a la importación de maquinaria, equipos auxiliares, accesorios, herramientas, repuestos nuevos, materias primas y materiales de consumo, que no se produzcan en el país y que fueren necesarios para la instalación, mejoramiento, producción y tecnificación de los talleres artesanales. Para la importación de maquinarias, equipos auxiliares y herramientas, usados y reconstruidos, se requerirá carta de garantía de funcionamiento de la casa o empresa vendedora y se concederá la importación en las mismas condiciones establecidas en el inciso anterior.
5. Exoneración de derechos e impuestos fiscales, provinciales y municipales, inclusive los de alcabala y de timbres, a la transferencia de dominio de inmuebles para fines de instalación, funcionamiento, ampliación o mejoramiento de los talleres, centros y almacenes artesanales, donde desarrollan en forma exclusiva sus actividades.
6. Exoneración de los impuestos que graven las transacciones mercantiles y la prestación de servicios, de conformidad con la Ley.” (*Ley de fomento artesanal*, 2003)

La planta de producción cuenta con permisos de funcionamiento y registro sanitario otorgado por el ARCSA (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria); y, en cumplimiento al REGLAMENTO FUNCIONAMIENTO ESTABLECIMIENTOS SUJETOS CONTROL SANITARIO la planta está sujeta a los siguientes artículos para su funcionamiento:

“Art. 2.- Las disposiciones del presente Reglamento serán aplicadas de manera obligatoria a nivel nacional a todas las instituciones, organismos y establecimientos públicos y privados, con o sin fines de lucro, que realicen actividades de producción, almacenamiento, distribución, comercialización, expendio, importación, exportación de productos de uso y consumo humano, servicios de salud públicos y privados de atención al público, empresas privadas de salud y medicina prepagada y otros establecimientos de atención al público sujetos a vigilancia y control sanitario.

Art. 4.- La Autoridad Sanitaria Nacional, a través de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA, otorgará de forma automatizada el Permiso de Funcionamiento a los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario.

Art. 8.- Los establecimientos categorizados como artesanales están exentos del pago del derecho por Permiso de Funcionamiento; y, para su funcionamiento se regirán por lo dispuesto en la Ley de Fomento Artesanal vigente y en este Reglamento.” (Ministerial & Suplemento, 2017)

3.2 Sistema de costos

La correcta identificación de aquellas actividades que forman parte de la cadena de suministro para la elaboración de un producto hasta la comercialización, son clave en la administración de costos, misma que tiene por objeto optimizar el rendimiento de la empresa por medio de la reducción de costos. (Horngren et al., 2012)

Para Horngren et al., (2012) indican que se expone tres sistemas de costeo:

1. Costeo ABC, el cual consiste en identificar las actividades de toda la operación, calcular los costos de cada una y asignar los gastos indirectos a los productos; el objetivo de aplicar costeo ABC es mejorar la asignación de recursos al producto.
2. Costeo por órdenes de trabajo, según Horngren et al., (2012) “los trabajos individuales usan diferentes cantidades de recursos de producción y, por lo tanto, sería incorrecto costear cada trabajo al mismo costo promedio de producción”; como lo haríamos al tener una cantidad idéntica de unidades de producción.

El sistema de costeo por órdenes de trabajo no es factible para la fábrica GRECO, ya que no hay ordenes de trabajo diferenciadas por tratarse de un mismo producto con la característica de ser estandarizado, si en un futuro quisiera ofertar nuevas presentaciones se podría usar el sistema de costo por órdenes de trabajo diferenciadas de acuerdo con la cantidad de producción y tipo de presentación.

Según Horngren et al., (2012), las empresas pueden bosquejar su propio sistema de costos tomando elementos del sistema de costos por procesos y del sistema por órdenes de trabajo de acuerdo con las necesidades de la actividad.

3. Sistema de Costeo por procesos se fijan costos totales a las unidades producidas iguales o semejantes, “cada unidad recibe las mismas cantidades o cantidades similares de costos de materiales directos, de costos de mano de obra directa y de costos indirectos de manufactura (Horngren et al., 2012).

La fábrica de yogurt griego Greco produce un solo este tipo de yogur, es decir, su producción es continua e idéntica por lo que el sistema de costeo para la asignación de costo al producto será por medio del Sistema de Costeo por Procesos.

Para aplicar el Sistema de Costeo por Procesos se recomienda identificar en el siguiente orden los objetos del coste. (Elizabeth et al., 2017)

Tabla 7. Identificación de costos.

Materia Prima directa	Determinación de materia prima y cantidad para el proceso
Mano de Obra directa	Determinar sueldo a percibir del productor
Costos Indirectos de producción	Determinar los costos que están ligados a la producción de manera indirecta
Costos de Depreciación	Determinar los costos por depreciación de los activos fijos utilizados en la producción
Mano de Obra Indirecta	Determinar sueldo percibido por el personal que no intervine directamente en la producción, pero participan de la actividad económica.
Producción Equivalente	Determinar la materia prima, mano de obra y costos indirectos de producción que se deben asignar de acuerdo con el porcentaje de elaboración del producto.
Costos Unitarios	Determinar valor del producto en función de materia prima, mano de obra, costos indirectos y la producción equivalente
Informe de Costos de Productos	Determinar el costo total de la producción
Distribución de Costos	Determinar el costo de las unidades terminadas y de cada proceso.
Estados de Costos de Producción y Ventas	Da a conocer el costo de la producción y el costo de las ventas en un periodo.

Nota: Tomando de (Elizabeth et al., 2017).

Para toda empresa, es importante contar con un sistema de costos efectivo que garantice la adecuada asignación de recursos para su administración.

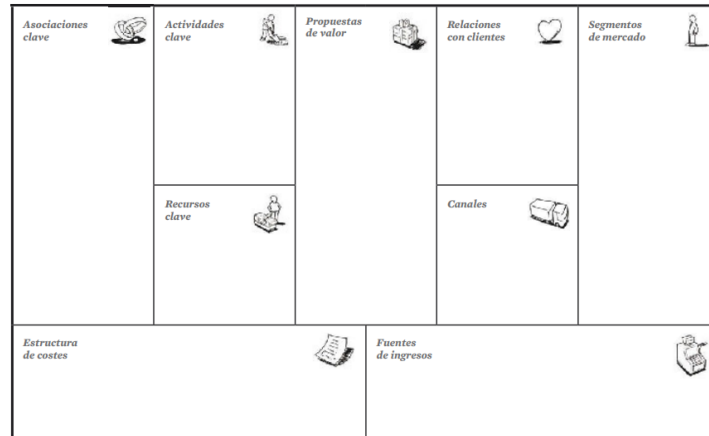
3.3 Modelo de Canvas

Según Osterwalder y Pigneur (2010), Un modelo de negocio describe las bases sobre las cuales una empresa crea, proporciona o capta valor. El modelo de negocio Canvas está compuesto por nueve módulos que integran a los clientes, oferta, estructura y financiamiento, estos son:

1. Segmentos de Mercado
2. Propuestas de valor
3. Canales
4. Relación con clientes
5. Fuentes de ingresos

6. Recursos clave Recursos y alianzas
7. Actividades clave
8. Asociaciones clave
9. Estructura de costes

Grafica 3. Plantilla Modelo Canvas.



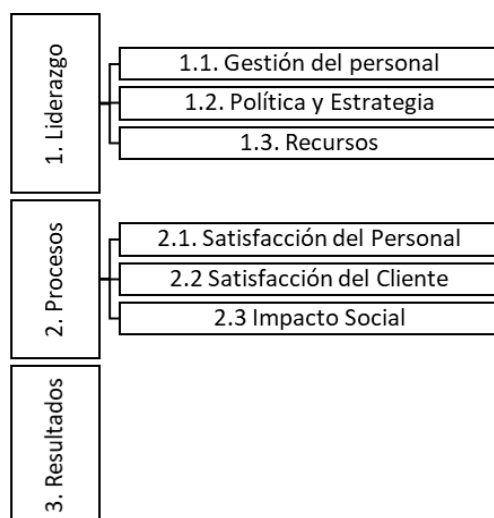
Tomado de Osterwalder & Pigneur (2010).

La aplicación de El modelo Canvas se ha difundido y adaptado con el fin de ser útil para varios sectores en un contexto de emprendimiento pues facilita da toma de decisiones y la planeación de la estrategia (Ferreira-Herrera, 2016).

3.4 Modelo EFQM de la Gestión de la Calidad

El modelo EFQM es una herramienta para la identificación de oportunidades de mejora, que integra nueve criterios que abarca lo que hace la organización, como lo hace y los logros obtenidos; sostiene que no solo es importante los resultados sino la satisfacción de clientes y empleados mediante el adecuado liderazgo y la implementación de políticas y estrategias que den autonomía a la organización (Maderuelo, 2002).

Grafica 4. Modelo EFQM.



Fuente: Autores

3.5 Estrategia

3.5.1 Las cinco fuerzas de Porter

Analizar la estructura de un sector mediante las cinco fuerzas de Porter, permite conocer o comprender la competencia y la rentabilidad del sector a mediano y largo plazo; y, permite a un estratega anticiparse o influir en ellas para lograr posicionamiento en el sector (Porter, M. 2008)

Grafica 5. Las Cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Autores.

3.5.2 Matrices Estratégicas EFE, EFI, FODA y Ansoff.

El proceso de dirección estratégica puede definirse en 4 fases: Diagnostico, Análisis, Elección e Implantación de la Estrategia. En el diagnostico se realiza el análisis interno y externo de la empresa aplicando las matrices EFE Y EFI respectivamente. El análisis da a conocer el estado estratégico de la empresa mediante la matriz FODA. En la elección e implementación se plantean las estrategias y se planea la puesta en marcha de ellas (Murillo, 2010).

Matriz de Factores Externos EFE

Por medio de esta herramienta se analizan los factores externos como el entorno, competencia y necesidades, gustos y preferencias del cliente.

Matriz de Factores Internos EFI

Por medio de esta se analiza la situación actual de la empresa, sus recursos, su estructura organizacional, misión y visión.

Matriz FODA

Esta matriz permite identificar las fortalezas y debilidades que vendrían a ser los factores internos de la empresa, así como las oportunidades y amenazas de la empresa que serían los factores externos de la empresa, con el fin de planear estrategias

Matriz ANSOFF

Es una herramienta que permite plantear estrategias de crecimiento y desarrollo, relacionando productos o servicios con el mercado para obtener cuatro oportunidades de desarrollo que son: penetración de mercados, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados y diversificación. (Karen Alfaro, 2016)

Grafica 6. Matriz de Ansoff.



4. MATERIALES Y METODOLOGÍA

La metodología es de tipo descriptiva, utiliza como técnica la revisión documental y como herramientas: Sistema de Costes por Procesos, Encuestas, Análisis de datos por medio del software Power bi, Modelo Canvas, Matrices FODA, EFI, EFE y Ansoff, Análisis de la Competencia, Tres niveles del Producto, Mapa de Empatía y Proyecciones Financieras.

4.1 Costos de producción y venta

Al realizar el análisis de los costos se recopiló información actualizada de la empresa en estudio, en la que a la fecha se produce y comercializa 292 yogures griegos en la presentación de 1000 gr, se ha planteado utilizar el Sistema de Costos por procesos, con el que se determinarían los costos de producción y operación.

Tabla 8. Materia prima.

Materia Prima							
Detalle	Cantidad total de yogurt	Cantidad total de requerida	Unidad de Medida	de	Costo unitario	Total	
Leche	292	520	Gr		0.73	\$427.49	
Fermento	292	10	Gr		0.09	\$25.99	
		Total			0.82	\$453.48	

Fuente: Autores.

Tabla 9. Mano de obra.

Mano de obra				
Detalle	Cantidad	Horas	Costo por hora	Total

Mano De Obra	1	160	\$0.70	\$112
Total				\$112

Fuente: Autores.

Tabla 10. Costos de fabricación.

Costo Indirectos de fabricación			
Detalle	Cantidad (unidades)	Costo	Total
Envases	292	\$0.10	\$29.20
Etiquetas	292	\$0.09	\$26.28
Mantenimiento de Plata	292	\$0.03	\$8.76
Insumo/Gas/Limpieza	292	\$0.04	\$11.68
Movilización	292	\$0.41	\$120.00
Maquinaria			\$306.20
ALQUILER (Asumiendo el costo)			\$85.00
Servicios			35.00
Total			\$622.12

Fuente: Autores.

Tabla 11. Resultado de costos.

Costo de elaboración 292 unidades de tamaño de 1000gr	
Materia prima	\$453.48
Mano de obra	\$112.00
C.I.F.	\$622.12
Costo de producción	\$1187.60
Precio de venta	\$1314.00
% de Utilidad	10.60%
Utilidad	\$126.40

Fuente: Autores.

Del análisis que antecede, se observa que el costo de producción es muy alto respecto al precio de venta, pues se refleja una utilidad del 10.60% en el producto, debido a que se tiene una deuda para el equipamiento de la planta, adicional a esto se debe considerar que el que el sueldo percibido por el productor es inferior al salario básico.

Al determinar el costo de unitario de cada presentación de 1000gr se obtiene:

Tabla 12.-Costo unitario.

Detalle	Costo de producción	Cantidad	Costo unitario
Presentación de 1000gr	\$1187.60	292	\$4.07

Fuente: Autores

Teniendo en cuenta que el precio de venta para distribución es de \$4.50, se requiere vender 236 unidades para llegar a un punto de equilibrio; hoy en día se estima que las

ventas son de 292 unidades, siendo la utilidad muy baja por lo que se debería tomar medidas en el incremento del precio del producto, con el objetivo de generar mayor utilidad se debe considerar la posibilidad de lanzar nuevas presentaciones para diversificar las ventas, en función de los resultados que entregue el estudio de mercado.

4.2 Unidad de Análisis

Personas de la ciudad Azogues y Cuenca comprendidas entre las edades de 14 a 65 años.

4.2.1 Población.

Se realizó las encuestas en las ciudades de Azogues (636.996 habitantes) y Cuenca (70.064 habitantes) según el último Censo de población de 2010.

4.2.2 Tamaño de la Muestra

Se realizó las encuestas en las ciudades de Azogues y Cuenca y se aplicó la fórmula obteniendo un resultado de 385 encuestados

La fórmula utilizada es la siguiente:

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

De acuerdo con Levin y Rubin (2004) el significado de la nomenclatura es:

Z=Nivel de confianza Z=95%

p= probabilidad de éxito p=0.5

q=probabilidad de fracaso q=0.5

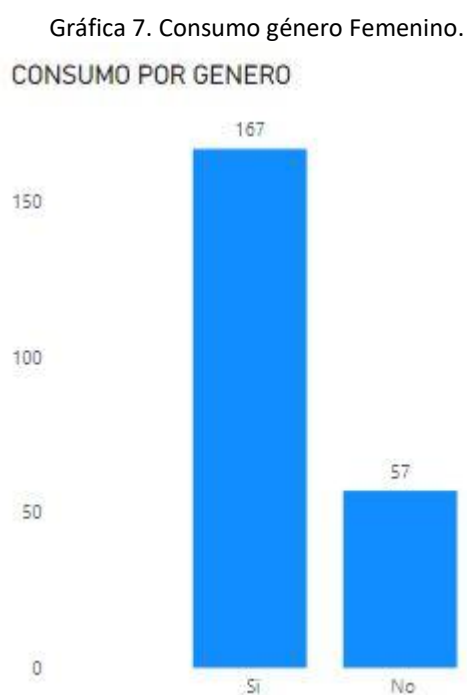
d=depresión d=5%

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Análisis de resultados

Consumo de yogurt griego por género.

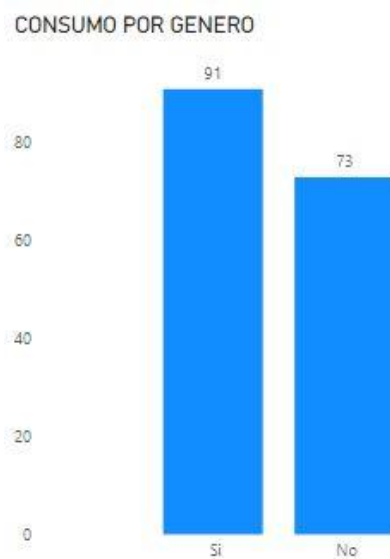
En la gráfica 7 se representa las respuestas de género femenino, en donde el 74.55% de mujeres si consumen yogurt griego y el 25.45% no lo consumen.



Fuente: Autores.

De acuerdo con la gráfica 8 de consumo de yogurt griego del género masculino, podemos indicar que la probabilidad de consumo del yogurt griego es del 55.49%, mientras que un 44.51% no lo harían.

Grafica 8. Consumo género masculino.

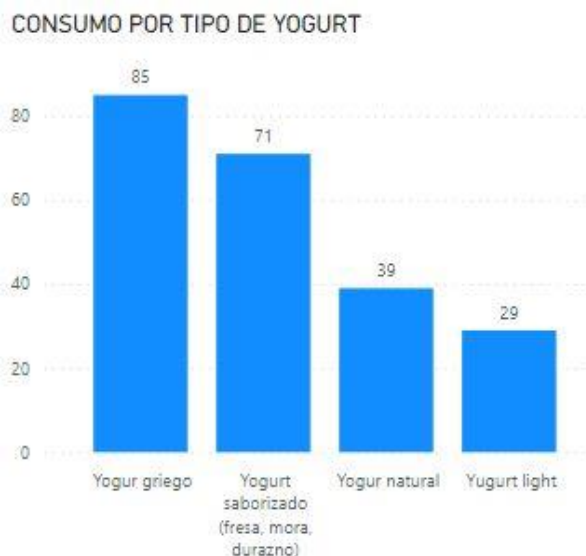


Fuente: Autores.

Tipo de Yogur que más se consume por género.

En relación con el tipo de yogur que más consume el género femenino, se evidencia que el 37.95% de mujeres encuestadas consume yogurt griego y el 31.70% yogurt saborizado.

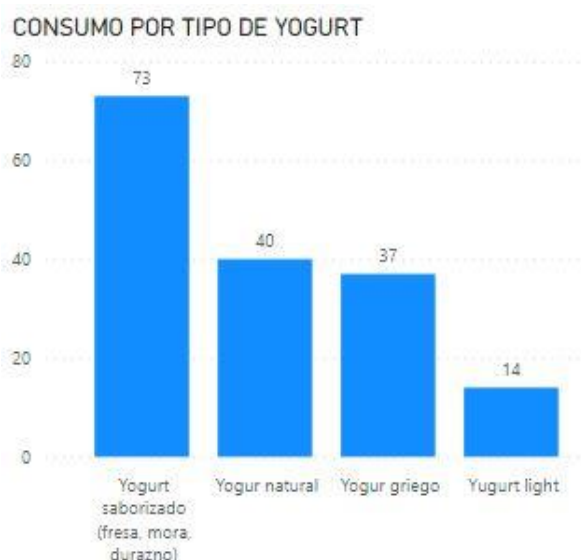
Grafica 9. Consumo por tipo de yogurt género femenino.



Nota. Elaboración propia.

Dentro del género masculino el 22.56% consume yogurt griego, el 32.59% prefiere yogurt saborizado y el 24.39% yogurt natural.

Grafica 10. Consumo por tipo de yogurt género masculino.



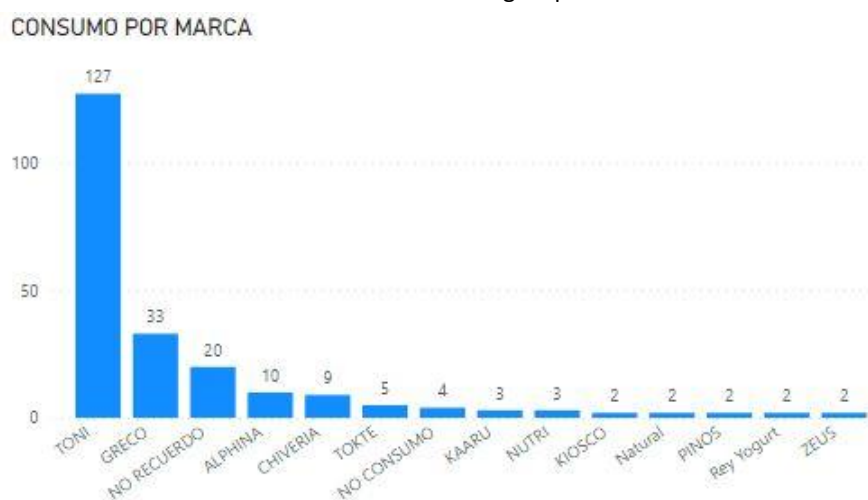
Fuente: Autores.

Marca de yogurt que más se consume por género.

La marca de yogurt que presenta mayor consumo es TONI con un 56.70%; y en segundo lugar, se encuentra GRECO con un 14.73%.

En la ciudad de Azogues se refleja que la marca GRECO tiene mayor aceptación que en la ciudad de Cuenca debido que yogurt TONI tiene 59.23% y GRECO tiene el 20.77%; mientras que en la ciudad de Cuenca TONI tiene el 38.46% y GRECO llega a un 4.62% lo que indica que el mayor consumo de yogurt GRECO es en la ciudad de Azogues, con respecto a las respuestas del género Femenino.

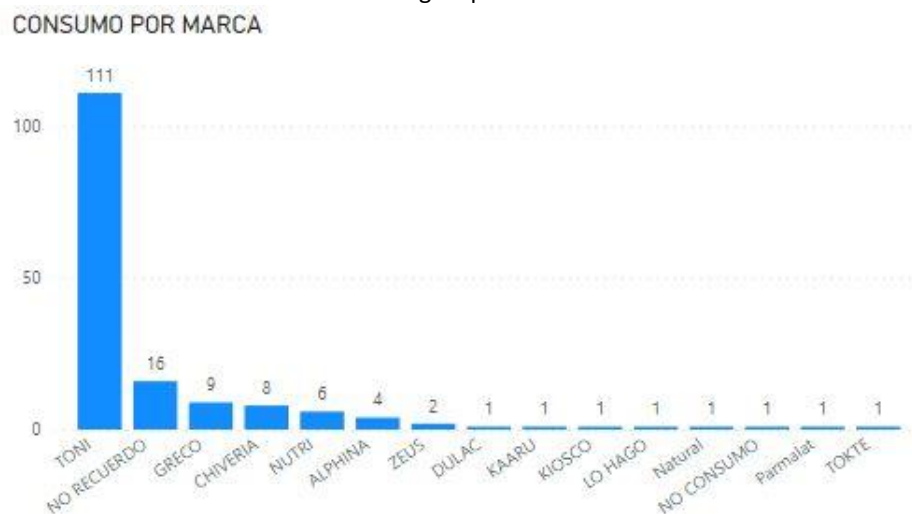
Grafica 11. Consumo de Yogurt por Marca- Género Femenino



Fuente: Autores

En el género masculino yogurt TONI posee el 67.88% del mercado mientras GRECO tiene el 5.49%.

Grafica 12. Consumo de Yogurt por Marca- Género Masculino.

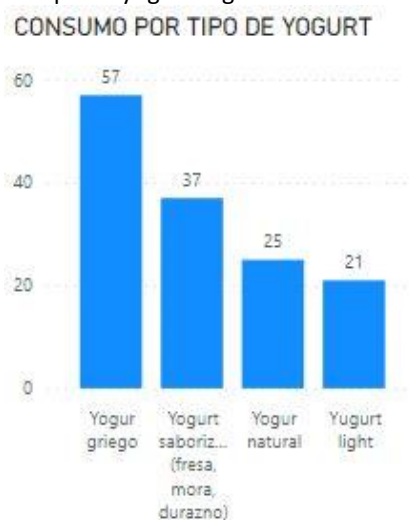


Fuente: Autores.

Relación entre consumo de yogurt y la actividad física de la muestra por género femenino.

Al tomar la muestra con el género femenino de las personas que realizan algún deporte y consumen algún tipo de yogurt, el 40.71% prefiere yogurt griego mientras que el 26.43% prefiere yogurt saborizado.

Grafica 13. Preferencia de tipo de yogurt segmentado la muestra por actividad física.

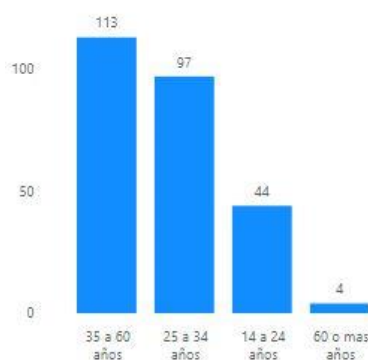


Fuente: Autores.

Consumo de yogurt griego por edad.

Otra referencia es el consumo de yogurt griego por edad, obteniendo que los mayores compradores son personas que oscilan entre 24 y 34 años con un porcentaje del 37.60%, le sigue el rango de edades comprendidos entre 35 y 60 con un porcentaje 43.80%.

Grafica 14. Consumo por edad
CONSUMO POR EDAD

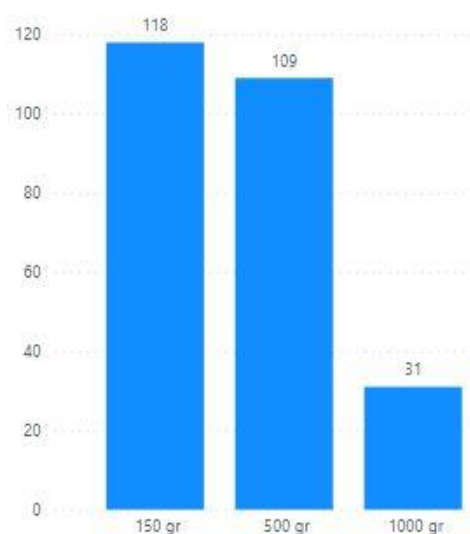


Fuente: Autores

Preferencia en el tamaño de la presentación de yogurt griego.

En relación con el tamaño de la presentación, las personas encuestadas optaron por tres opciones: 150 gr, 500 gr y 1000 gr; y, que porcentualmente corresponden al 45.74%, 42.25% y 12.02%, respectivamente, como se detalla en la siguiente gráfica.

Grafica 15. Preferencias de tamaño de presentación.
PRESENTACION DEL PRODUCTO

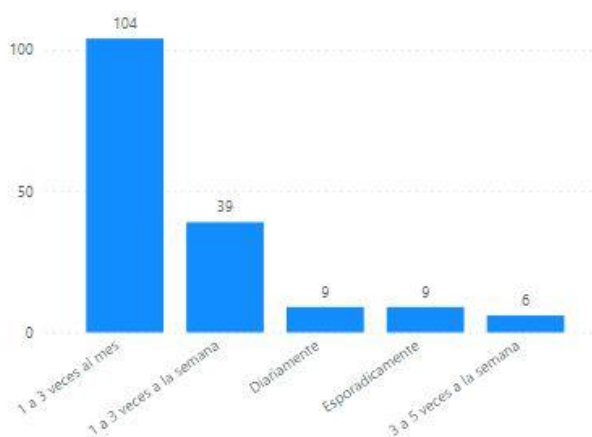


Fuente: Autores.

La frecuencia de consumo en el género femenino es de 1 a 3 veces al mes, que corresponde al 60.47% de la muestra, de 1 a 3 veces a la semana que representa el 22.67% de la muestra y diariamente el 5.23% de la muestra consume yogurt griego.

Grafica 16. Frecuencia de Consumo Género Femenino.

CONSUMO DE YOGURT GRIEGO



Fuente: Autores

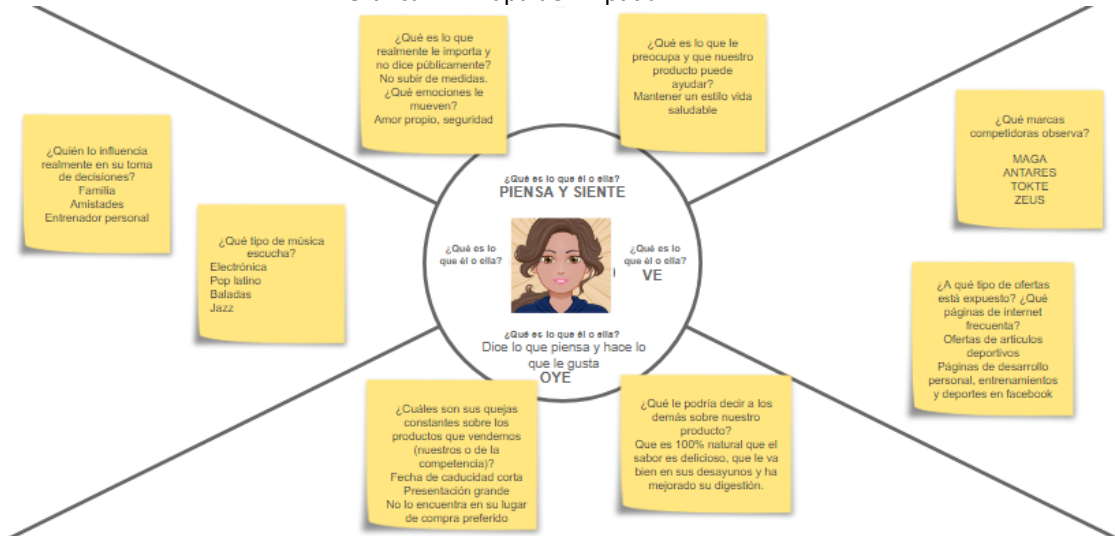
El 37.95% de mujeres encuestadas consumen yogurt griego. El 22.56% de hombres encuestados consumen yogurt griego. El 66,46% de las mujeres que realizan alguna actividad física prefieren consumir yogurt griego. El 52,69% de las mujeres entre las edades de 24 años a 60 años que realizan alguna actividad física prefieren consumir yogurt griego.

De las personas encuestadas que consumen yogurt griego, el 45.74% prefiere adquirir la presentación de 150 gr, el 42.25% prefieren adquirir la presentación de 500 gr y el 12.02% prefieren adquirir la presentación de 1000 gr.

La demanda actual de yogurt griego es de 292 litros mensual, de los resultados del levantamiento de información se tiene que de los 385 encuestados los 285 consumen yogurt griego.

5.2 Mapa de Empatía

Grafica 17. Mapa de Empatía.



Fuente: Autores.

5.3 Análisis de la Competencia

Se identifica a las marcas que están dentro de nuestro segmento, en función del tipo de el marketing en el que se enfocan en alimentación saludable, en una producción de tipo artesanal y dentro de las nuevas y pequeñas empresas.

Tabla 13. Análisis de la competencia.

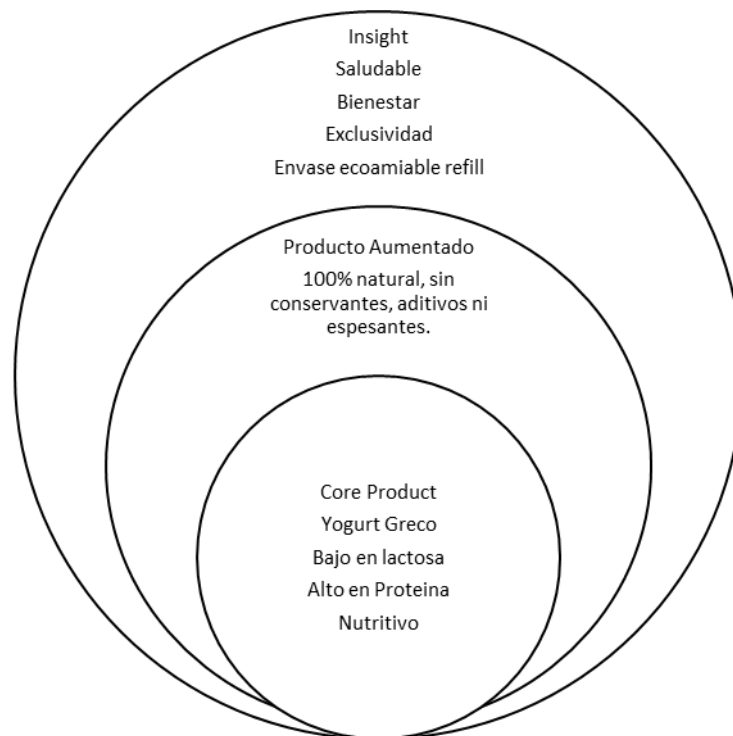
Competencia	Maga Yogurt	El Tokte	Antares
			
Robustez del Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Yogur Griego • Varias presentaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Yogur Griego sabores • Varias presentaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Yogur Griego • Yogur bebible • Varias presentaciones
Precio	Igual que el promedio del mercado	Igual que el promedio del mercado	Igual que el promedio del mercado
Plaza	En Cuenca tienda virtual y física	En Cuenca, tienda virtual, tienda física y distribuidores a nivel nacional	Tienda virtual
Promoción en redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook e Instagram • Publicidad: Alimentación saludable con conciencia ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> • Página web • Facebook, Instagram, Tik Tok • Publicidad: Alimentación saludable • Recetas 	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook e Instagram • Publicidad: Alimentación saludable y dirigida a jóvenes.
Ventaja competitiva	Sin conservantes Envase refill	Sabores Está en comisaratos	Varias presentaciones
De las 3 competencias analizadas. ¿Cuál es la más fuerte? ¿Cuál es la más débil?	Débil	Fuerte	Media
¿Cómo puedo diferenciarme de la competencia?	Yogur griego Greco es 100% natural, sin conservantes, sin aditivos y sin espesantes Publicidad dirigida al segmento deportistas y fitness.		

¿Qué puntos tengo a favor que quizá no estoy comunicando?	Dar información nutricional por medios efectivos Producción láctea de calidad dentro de la zona austral. Fermentos lácticos de calidad que brinda un sabor con reducida acidez. Variedad de usos para la elaboración de recetas y alimentos más saludables (postres, salsas) Publicidad dirigida al segmento de clientes fitness y deportistas.
---	---

Fuente: Autores

5.4 Tres Niveles del producto

Grafica 18. Niveles de producto.



Fuente: Autores.

5.5 Planeación Estratégica

5.5.1 Identificación de estrategias de marketing a través de la matriz de Ansoff.

Determinamos las estrategias de crecimiento que corresponden a penetración de mercado, para la cual se propone incrementar el mercado, atrayendo a nuevos clientes mediante actividades intensivas de promoción; y, desarrollo de una nueva presentación del producto.

- Posicionar marca y producto en las ciudades de Azogues y Cuenca.
- Cobertura del segmento de mercado con la distribución del producto:
 - Personas de 24 a 60 años.
 - Cubrir 80% de personas que su alimentación es saludable. (Considerando un segmento de 746 consumidores de nivel económico medio-alto entre Cuenca y Azogues)

- Fortalecimiento del producto a través de la diversificación de las presentaciones de 150 gr y 500 gr y el diseño de un nuevo envase.
- Impulsar la visibilidad, presencia, publicidad y promociones en las redes sociales.
- Mejorar la imagen corporativa de la marca.

Tabla 14. Estrategia de penetración de mercado.

Nombre de la empresa	GRECO		
Estrategia por utilizar (Ansoff)	Penetración de Mercados		
Táctica	Actividad específica	Responsable	Costo
Fortalecimiento del producto:	Mejorar presentación y ofertar el producto en nuevas presentaciones de tamaño. Diversificación de las presentaciones de 150 gr y 500 gr.	Diseñador Grafico Printopac	\$4.000
Mejorar la imagen corporativa de la marca.	Rediseñar el logo de la empresa	Diseñador Grafico	\$300
	Lanzamiento de la nueva imagen de la marca		\$200
Impulsar la visibilidad y presencia en redes sociales	Análisis de las estadísticas de los anuncios previamente publicados Generar el calendario de anuncios Generar idea creativa Campaña de difusión	Ingeniero en Marketing	\$500
Estandarización de procesos de elaboración – distribución	Desarrollar el mapeo de procesos Monitoreo constante de los procesos	Productor	\$500
		TOTAL, DE LA INVERSIÓN	\$6000

Fuente: Autores

5.5.2 Posición competitiva externa e interna de la Fabrica GRECO mediante las matrices EFI y EFE.

Tabla 15. Factores internos.

PLANTA PRODUCCIÓN DE YOGURT GRIEGO "GRECO"			
Factores internos clave	Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Fortalezas (entre 5 y 10 factores)			
1 Participación media en el mercado de la ciudad de Azogues.	5%	2	0,1
2 Tener puntos de venta pese a la pandemia y otros factores.	10%	4	0,4
3 Buena infraestructura en la planta y equipos adecuados.	15%	4	0,6
4 Cuenta con permisos de operación y registro sanitario por parte del ARSA.	10%	4	0,4

5	Compromiso para lograr una mejora continua dentro de la organización.	10%	3	0,3
Debilidades (entre 5 y 10 factores)				
1	Falta de estructuración de la empresa.	10%	1	0,1
2	No cuenta con plan de comercialización, alcance y metas definido.	8%	1	0,08
3	Cuenta con pocos puntos de venta.	7%	2	0,14
4	Desconocimiento de los beneficios y propiedades nutricionales del yogur griego por parte de consumidor.	5%	2	0,1
5	Limitada presentación del producto, solo venta por litro.	5%	2	0,1
6	No contar con disponibilidad de recursos económicos y humanos.	5%	2	0,1
7	No contar con un apropiado envase para el producto.	10%	2	0,2
Total		100%		2,62

Fuente: Autores.

De acuerdo con los resultados obtenidos de la matriz EFI, en relación a las debilidades y fortalezas, la planta de producción de yogur griego GRECO, tiene un promedio de 2,62 lo que nos indica que hay factores como el modelo de gestión y comercialización que se deberían priorizar en la organización para optimizar su funcionamiento y afrontar las debilidades de manera eficiente.

Tabla 16. Factores externos.

PLANTA PRODUCCIÓN DE YOGURT GRIEGO GRECO				
Factores externos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Oportunidades (entre 5 y 10 factores)				
1	Contar con línea de financiamiento por ser parte del sector productivo y artesanal.	5%	4	0,2
2	Un mercado aun no explotado.	10%	3	0,3
3	Competidores identificados.	5%	4	0,2
4	Demanda insatisfecha puesto que el mercado creciente apunta a escoger productos naturales y saludables.	10%	2	0,2
5	Inclusión del producto en el mercado delicatessen por su categoría gourmet y fitness.	7%	2	0,14
6	Disponibilidad de la planta para incrementar el volumen de producción.	5%	4	0,2
7	Producto fitness, de calidad artesanal sin conservantes ni espesantes.	8%	2	0,16
Amenazas (entre 5 y 10 factores)				
1	Perder participación en el mercado.	15%	3	0,45
2	Competencia posicionada de yogurt el Tokte, Antares y Maga en el austro.	15%	2	0,3
3	No contar con proveedores fijos para los envases del producto.	10%	3	0,3

4	Dependencia de la importación de insumos como los fermentos lácticos que no se pueden adquirir en cantidades grandes debido a su costo.	5%	3	0,15
5	Pérdida de capacidad adquisitiva de los hogares por la recesión económica, producto de la pandemia.	5%	3	0,15
Total		100%		2,75

Fuente: Autores

En función de los resultados obtenidos de la matriz EFE, con relación a las amenazas y oportunidades, la planta de producción de yogur griego GRECO, tiene un promedio de 2,75 lo que nos indica que la organización se encuentra en el promedio aceptable en el entorno externo por lo tanto se pueden aplicar estrategias identificadas en la matriz FODA, para contrarrestar o disminuir el impacto de las amenazas.

5.5.3 Analiza la situación interna y externa a través de la matriz FODA.

Tabla 17. Estrategias mediante FODA.

1-Estrategias FO		2-Estrategias DO	
FO1	Diversificación de mercados a nivel del austro.	DO1	Fomentar la presencia en redes sociales con el slogan de un producto sano fitness y gourmet.
FO2	Incrementar el volumen de la producción a partir de los nuevos mercados.	DO2	Diseñar y diversificar las presentaciones del envase que permita ser reconocida la marca y el producto en el mercado.
		DO3	Financiamiento con instituciones que oferten créditos artesanales y productivos para el fortalecimiento organizacional y el cumplimiento de las estrategias.
3-Estrategias FA		4-Estrategias DA	
FA1	Segmentación del mercado y diversificación de la presentación del producto para abarcar a más consumidores de acuerdo con sus preferencias y recursos.	DA1	Estructuración organizacional de la empresa en el área de producción y comercialización.
FA2	Innovación en la presentación de la marca a través de los envases y el contenido de las redes sociales.	DA2	Análisis de mercado para definir las plazas y el nuevo mercado objetivo.
FA3	Ingreso de productos complementarios a largo plazo en el mercado.		

Fuente: Autores.

Grafica 18. Propuesta de Modelo Canvas.

Socios clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
<p>Cantarilla, Fitfood, Gimnasios, Panaderías y Delicatesen (distribuidores) y AKI.</p> <p>Proveedores clave Supermercado Aki (Leche), Plasticova (Envases), Proveedor de Fermentos y Sellos de seguridad y etiquetas.</p> <p>Recursos clave Clientes y Retroalimentación.</p> <p>Actividades clave que realizan los socios</p> <p>Distribución y posicionamiento de nuestro producto.</p> <p>Motivaciones para asociaciones: Pertenecer al gremio de Artesanos. Exoneración de impuestos.</p>	<p>Adquisición software contable. Plan de marketing.</p> <p>Contratación de una persona impulsadora de ventas, Contratación de administrador de marketing digital.</p> <p>Diseñar presentaciones de 1Lt, 500gr y 150gr.</p> <p>Relaciones con los clientes.</p> <p>Atención personalizada (Tienda de venta directa al consumidor final);</p> <p>Atención Indirecta con pues los distribuidores Gimnasios, Panadería y Fitfood, nos retroalimentan para entregar el producto al consumidor final</p> <p>Flujos de ingresos.</p> <p>A través de efectivo y transferencias con una tendencia creciente estacional</p> <p>Recursos clave</p> <p>Plan de Marketing anual: \$2000.</p> <p>Recursos intelectuales: patente de marca de Cantarilla y patente de la receta yogurt Greco.</p> <p>Recursos Humanos: Vendedor: \$6720, Administrador \$8400. Infraestructura de producción y planta: \$12680</p>	<p>Yogur griego 100% natural, sin conservantes, sin aditivos y espesantes.</p> <p>Propuesta de satisfacer necesidades de nutrición saludable.</p> <p>Alto en proteína, bajo en grasa y vitamina B12.</p> <p>Ofrecemos a nuestro segmento de clientes</p> <p>Yogur griego en presentación de 1Lt, 500gr y 150gr.</p>	<p>Seguimiento a las experiencias del cliente, en redes sociales, influencer y asesorías con nutricionistas y deportistas.</p> <p>¿Cuáles hemos establecido? Whatsapp mensajes publicitarios a clientes frecuentes</p> <p>¿Qué tan costosos son? Son costos accesibles</p> <p>Canales</p> <p>Redes sociales Instagram, Facebook, ferias artesanales y visitas a posibles distribuidores (Influenciar, nutricionista);</p> <p>Comunicación: Evaluación en redes sociales (Instagram y WhatsApp=estados y Facebook = reacciones a publicaciones, WhatsApp=reacciones a publicaciones, estados y</p>	<p>Características Demográficas</p> <p>Personas de la ciudad de Cuenca y Azogues entre las edades de 25 y 60 años de la zona urbana.</p> <p>Nuestros clientes más importantes Mujeres, Deportistas y Padres de familia de niños en edad escolar.</p> <p>Nivel socioeconómico medio</p> <p>Características Psicográficas</p> <p>Consumidor Healthy</p> <p>Consumidor emocional; lo consumen personas que están interesadas en la satisfacción del cuidado personal.</p> <p>Fitness y deportistas</p> <p>Nuestra clientela es un nicho de mercado.</p>

seguimiento al cliente técnico-
entrevista y aplicación de
formularios de experiencia del
cliente.

Estructura de costos

Movilización, servicios básicos, alquiler de la planta, recursos humanos, pago proveedores, gastos de marketing.

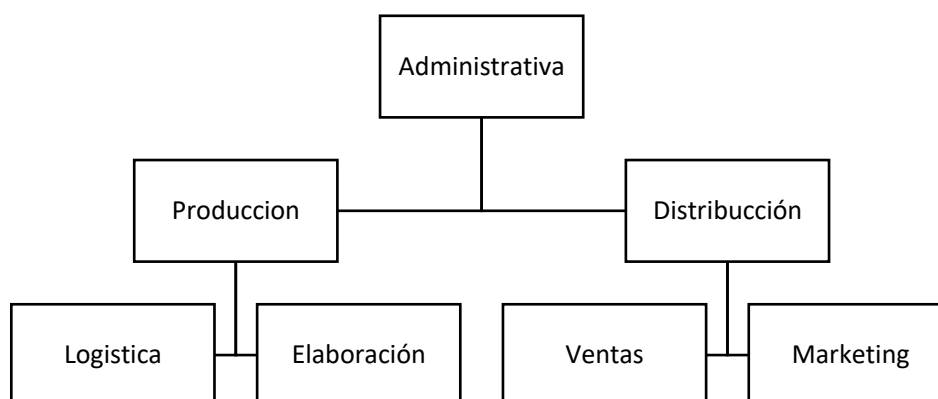
Fuente de ingresos

Préstamo Bancario, socios inversionistas, venta de producto a distribuidores.

Fuente: Autores.

5.7 Organigrama de Funciones

Grafica 19. Organigrama de funciones.



Fuente: Autores.

5.8 Propuesta para lanzar las nuevas presentaciones de 150 gr y 500 gr

Se elabora el estudio de costos para el ingreso de las nuevas presentaciones de 150 gr y 500 gr.

Los costos de materia prima para la producción de yogurt griego son valores fijos que no muestran variación en los costos unitarios por más que la producción aumente, por tanto, se debe considerar que la única alternativa para bajar los costos de materia prima, es poseer una planta de tratamiento de leche entera, pero esto requiere una alta inversión y por ende financiamiento que la planta en su estado actual no puede costear.

Se plantea iniciar la producción de las nuevas presentaciones de yogurt griego, con 90 unidades de la presentación de 500 gr y 300 unidades de la presentación de 150 gr de yogurt griego al mes, para ello se ha calculado los costos de materia prima, costos indirectos y mano de obra, para cada tipo de presentación. Con este planteamiento estaríamos aumentando en un porcentaje de 30,8 % la producción en litros que yogurt griego mensual de la planta, que se traduce en 90 litros de yogurt griego adicional a la media de 292 litros de yogurt griego producidos al mes en la actualidad.

Costos de Materia Prima

Tabla 18. Costo de materia prima para la presentación de 1000gr.

Costo de materia prima producción 1000 gr (292 unidades)				
Detalle	Cantidad total requerida	Unidad de medida	Costo unitario	Total
Leche	520	Lt	\$0.73	\$427.49
Fermento	10	Gr	\$0.089	\$25.99
Total			\$0.82	\$453.48

Fuente: Autores.

Tabla 19. Costos de materia prima de presentación de 500gr.

Costo de Materia prima presentación de 500 gr			
Detalle	Leche	Fermentos	Total
Producción de 90 unidades	70 lts	4,5 gr	
Producción de 263 unidades punto de equilibrio	205 lts	13,20 gr	
costo Unitario	\$0,73	\$0,09	\$0,82
Total, de 90 unidades	\$51,10	\$4,01	\$55,11
Total, punto de equilibrio	\$149,65	\$11,75	\$161,40

Fuente: Autores.

Tabla 20.- Costos de materia prima de presentación de 150gr

Materia prima 150 gr			
Detalle	Leche	Fermentos	Total
Producción de 300 unidades	71 lts	4,6 gr	
Producción de 1442 unidades punto de equilibrio	341 lts	7,1 gr	
costo Unitario	\$0,73	\$0,09	\$0,82
Total, de 300 unidades	\$51,83	\$4,09	\$55,92
Total, punto de equilibrio	\$248,93	\$6,32	\$255,25

Fuente: Autores.

Costo de la Mano de Obra.

El costo de la mano de obra se realizó tomado como referencia el tiempo que se tarda en realizar una producción continua de 292 litros de yogurt, considerando un sueldo de \$650 mensuales para 160 horas, divididas en los cinco días de la semana en las cuales se podría realizar una producción de 641 litros de yogurt al mes para cumplir el punto de equilibrio.

Tabla 21. Costo de mano de obra por hora de 1000GR.

Costo de Mano de obra de 1000gr				
Detalle	Cantidad	Horas	Costo por hora	Total
Mano de obra	292	64	\$4.06	\$259.84
		Total		\$259.84

Fuente: Autores.

Tabla 22.- Costo de mano de obra por hora de 500gr

Costo de Mano de obra 500 gr				
Detalle	Cantidad	Horas	Costo por hora	Total
Mano de obra	90	16	\$4.06	\$ 64.96
Mano de obra	263	40	\$4.06	\$ 162.40

Fuente: Autores.

Tabla 23. Costo de mano de obra de 150 gr.

Costo de Mano de obra 150 gr				
Detalle	Cantidad	Horas	Costo por hora	Total
Mano de obra	300	20	\$4.06	\$81.20
Mano de obra	1442	60	\$4.06	\$ 243.60

Fuente: Autores.

Tabla 24. Costos indirectos de presentación de 1000gr

Costos indirectos de fabricación 1000gr				
Detalle	Unidad	Cantidad	Costo	Total
Envases		292	\$0.10	\$29.20
Etiquetas		292	\$0.09	\$26.28
Mantenimiento de plata		292	\$0.03	\$8.76
Insumo/gas/limpieza		292	\$0.04	\$11.68
Movilización		292	\$0.31	\$91.73
Maquinaria		292	\$1.05	\$306.20
Alquiler (asumiendo el costo)		292	\$0.40	\$87.60
Servicios		292	\$0.10	\$29.20
Total				\$622.12

Fuente: Autores

Para considerar los costos indirectos de fabricación de la presentación de 500gr se estima que los envases y etiquetas no van a tener mucha variación mientras que los demás costos si disminuyen, pues se han calculado de manera proporcional a las unidades en litros de producción de los costos indirectos ya establecidos para la presentación de 1000 gr.

Tabla 25. Costos indirectos de presentación de 500gr

Costos indirectos de fabricación 500gr					
Detalle	Cantidad inicial	Cantidad P.E.	Costo	Total inicial	Total P.E.
Envases	90	263	\$0.10	\$9.00	\$26.30
Etiquetas	90	263	\$0.09	\$8.10	\$23.67
Mantenimiento de plata	90	263	\$0.015	\$1.35	\$3.95
Insumo/Gas/Limpieza	90	263	\$0.02	\$1.80	\$5.26
Movilización	90	263	\$0.15	\$13.50	\$39.45
Maquinaria	90	263	\$0.52	\$46.80	\$136.76
Alquiler (asumiendo el costo)	90	263	\$0.20	\$18.00	\$52.60
Servicios	90	263	\$0.05	\$4.50	\$13.15
Total				\$73.05	\$301.14

Fuente: Autores

En la presentación de 150gr, los costos de envases y etiquetado si disminuyen debido al tamaño.

Tabla 26. Costos indirectos de presentación de 150gr.

Costos indirectos de fabricación 150gr					
Detalle	Cantidad inicial	Cantidad P.E.	Costo	Total inicial	Total P.E.
Envases	300	1442	\$0.05	\$15.00	\$72.10
Etiquetas	300	1442	\$0.04	\$12.00	\$57.68
Mantenimiento de plata	300	1442	\$0.002	\$0.60	\$2.88
Insumo/Gas/Limpieza	300	1442	\$0.003	\$0.90	\$4.33
Movilización	300	1442	\$0.003	\$0.90	\$4.33
Maquinaria	300	1442	\$0.09	\$27.00	\$129.78
Alquiler (asumiendo el costo)	300	1442	\$0.03	\$9.00	\$43.26
Servicios	300	1442	\$0.01	\$3.00	\$14.42
Total				\$68.40	\$328.78

Fuente: Autores.

Precio de Distribución

Tomando todas las variaciones presentes en este estudio se estima que el precio de distribución del litro de yogurt griego debe estar en cinco dólares generando una rentabilidad del 8.53% y con un punto de equilibrio de 230 unidades vendidas.

Tabla 27. Costos de elaboración de presentación de 1000gr.

Costo de elaboración de tamaño de 1000gr	
Materia prima	\$453.48
Mano de obra	\$259.84
C.I.F.	\$622.12
Costo de producción	\$1335.44
Precio de venta a \$5	\$1460.00
Utilidad	\$124.56

Fuente: Autores

La presentación de 500 gr se recomienda comercializar a un precio de \$2,75 con un margen de utilidad del 13,6% sobre el costo unitario de elaboración.

Tabla 28. Costos de elaboración de presentación de 500gr

Costo de elaboración tamaño de 500gr		
	Cantidad inicial	Cantidad P.E.
Materia prima	\$55.11	\$161.40
Mano de obra	\$ 64.96	\$ 162.40
C.I.F.	\$73.05	\$ 301.14
Costo de producción	\$193.12	\$624.94
Precio de venta a \$2.75	\$243.00	723.25
Utilidad	\$68.44	98.31

Fuente: Autores

La presentación de 150 gr se recomienda comercializar a un precio de \$0,78 con un margen de utilidad del 26,41% sobre el costo unitario de elaboración.

Tabla 29. Costos de elaboración de presentación de 150gr

Costo de elaboración de tamaño de 150gr		
	Cantidad inicial	Cantidad P.E.
Materia prima	\$55.92	\$255.25
Mano de obra	\$81.20	\$ 243.60
C.I.F.	\$68.40	\$ 328.78
Costo de producción	\$ 205.52	\$ 827.63
Precio de venta a \$0.78	\$ 234.00	\$ 1124.76
Utilidad	\$ 60.04	297.13

Fuente: Autores

La presentación de 150gr como se ve en la tabla genera más rentabilidad por tanto se debe promover su inserción en el mercado.

Proyección de las ventas

Para la proyección de las ventas, se ha planteado obtener un crecimiento del 10 % mensual para llegar al punto de equilibrio de 641 litros de yogurt griego y se obtiene que las ventas actuales mensuales alcanzarían los siguientes rubros.

Tabla 30.- Proyección de ventas con punto de equilibrio

Presentación	Cantidad Unidades	Precio de venta	Total en ventas	Total de Litros
1000gr	292	\$5.00	\$1460.00	292
500gr	263	\$2.75	\$723.25	132
150gr	1442	\$0.78	\$1124.76	217
			\$3309.01	641

Fuente: Autores

6. CONCLUSIONES

Al conocer la realidad empresarial de la planta de yogur GRECO; contrastar la información de ventas y los gastos de la operación, los estados financieros arrojan cifras negativas, por lo cual se recomienda a la empresa fijar correctamente el precio de venta que se ha sugerido en este estudio

Se determina que, en las ciudades de Azogues y Cuenca, el segmento de mercado de consumo de yogurt griego son el género femenino cuyas edades oscilan entre los 24 y 60 años, y que realizan algún tipo de actividad física.

Se observa que el mercado objetivo tiene una preferencia por la compra de las presentaciones de 150 gr y de 500gr de yogurt griego; por lo cual se recomienda obtener financiamiento de \$6000 para aplicar la estrategia de penetración de mercado detallada en la tabla 14, con lo cual se pretende:

- Posicionar la marca y el producto en las ciudades de Azogues y Cuenca, a través de implementar estrategias de marketing dirigido a las mujeres de 24 a 60 años.
- Cubrir el mercado de personas que valoran una alimentación saludable y poseen un nivel económico medio-alto en las ciudades de Cuenca y Azogues.
- Mejorar la imagen corporativa de la marca y fortalecer del producto a través de la diversificación de las presentaciones de 150 gr y 500 gr y el diseño de un nuevo envase.
- Impulsar la visibilidad, presencia, publicidad y promociones en las redes sociales.

Se recomienda lanzar al mercado una presentación con preservantes, pues se obtuvo de las encuestas que el 43,41% de las personas que consumen yogurt griego prefieren hacer su compra en un supermercado; para ingresar a el mismo el producto debe ser entregado a consignación y la fecha de caducidad de 10 días que tiene este producto por ausencia de preservantes y ser 100% natural, traería como consecuencia que se dañe producto y por ende perdidas a la empresa.

REFERENCIAS

- Alfaro. (2016). Estrategias de marketing a través de la matriz de Ansoff. *Universidad Del Perú. Decana de América*.
- Babio, N., Mena-Sánchez, G., & Salas-Salvadó, J. (2017). Beyond the nutritional value of yogurt: a diet quality indicator? *Nutrición Hospitalaria*, 34(Supl. 4), 26–30.
<https://doi.org/10.20960/nh.1567>
- Bejarano, J. C. P. (2014). *Yogurth griego. Industria*, 16–20.
- Centro de la Industria Láctea del Ecuador. (2018). Datos del sector lechero. *Centro de Industria Láctea Del Ecuador*, 1(1), 2018. https://e152f73b-81b4-4206-a6ee-8b984b6a13b0.filesusr.com/ugd/6cc8de_513a9bb8db76451a9a74586d7902bb3b.pdf
- Elizabeth, B., Sinchiguano, O., Del, K., Hurtado García, R., Ulloa Méndez, C. I., del Pilar, K., & Solis, J. (2017). Metodología de enseñanza del sistema de costos por proceso. In *Revista*, (13).
- Ferreira-Herrera, D. C. (2016). El modelo CANVAS en la formulación de proyectos. *Cooperativismo & Desarrollo*, 23(107). <https://doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>
- Granda Vega, D. A. (2012). *Plan de negocios para el restaurante Frutariun administración del entorno* (Bachelor's thesis, Quito, 2012.).
- Fuentes Villeda, C. M. (2015). *Elaboración de yogur estilo griego con diferentes porcentajes de ATECAL, leche en polvo y horas de desuerado*. 35.
- Horngren, C. T., Foster, G., & Datar, S. M. (2007). *Contabilidad de costos un enfoque gerencial*. Pearson educación.
- Lee, N. L. (2018). Caracterización sensorial del yogurt griego disponible en el mercado. *Proyecto Final de Graduación Presentado a La Escuela de Tecnología de Alimentos Para Optar Por El Grado de Licenciada En Ingeniería de Alimentos*, 1, 1–96.
<http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/4861/1/42272.pdf>
- Levin, R. I., & Rubin, D. S. (2004). *Estadística para administración y economía*. Pearson Educación.
- Ley de fomento artesanal*. (2003). www.lexis.com.ec

- Ministerial, A., & Suplemento, R. O. (2017). *Reglamento funcionamiento establecimientos sujetos control sanitario*. www.lexis.com.ec
- Maderuelo Fernández, J. A. (2002). Gestión de la calidad total: El modelo EFQM de excelencia. *Medifam*, 12(10), 41-54.
https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1131-57682002001000004
- Murillo, R. S. (2010). Enfoque conceptual de la dirección estratégica. *Perspectivas*, (26), 153-178. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230008.pdf>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. 2011. *Editorial de Centro Libros PAPP, SLU*.
- Potes Ruda, Y. P., & Vilorio Santiago, M. A. (2021). Plan de Negocio para el Montaje de Una Empresa Procesadora de Yogurt natural a base de pulpa de Mango en la ciudad de Santa Marta [Tesis de pregrado]. Universidad Antonio Nariño.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.
- Rossetti, G., Quiroga, O., Arcusin, L. M., & Eberhardt, M. E. (2009). Lanzamiento de un nuevo producto lácteo estimación de la demanda. *Iberoamerican Journal of Industrial Engineering*, 1(1), 03-23.
- Talancón, H. P. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 2, 1-16.
- Vizcarra, R. (2015). La Leche del Ecuador. *Centro de la industria láctea del Ecuador*, 183.
http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/publicaciones/la_leche_del_ecuador.pdf