



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## DIRECCIÓN DE POSGRADO

### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD: EMPRENDIMIENTO

**Título:**

---

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA PRODUCCIÓN Y  
COMERCIALIZACIÓN DE KUMIS EN LA CIUDAD DE  
LATACUNGA

---

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magister en  
Administración de Empresas

**Autor:**

Tapia Moscoso José Luis

**Tutor:**

Tinajero Jiménez Marlon Rubén PhD.

LATACUNGA –ECUADOR  
2025

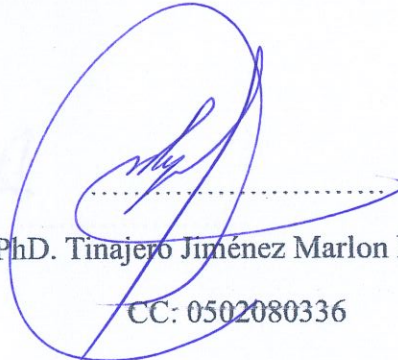
## APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE KUMISS EN LA CIUDAD DE LATACUNGA” presentado por Tapia Moscoso José Luis, para optar por el título Magister en administración de Empresas.

### CERTIFICO

Que dicho trabajo de Titulación ha sido revisado en todas sus partes y se considera que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación para la valoración por parte de Tribunal de Lectores que se designe y su exposición y defensa pública.

Latacunga, 28 de marzo del 2025



PhD. Tinajero Jiménez Marlon Rubén

CC: 0502080336

## APROBACION TRIBUNAL

El trabajo de Titulación “ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE KUMISS EN LA CIUDAD DE LATACUNGA” ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas; el presente trabajo reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la exposición y defensa.

Latacunga, 7 de mayo del 2025

Mg. Marcela Vizuet  
0502387590  
Presidente del tribunal

Mg. Yadira Borja  
0502786833  
Lector 1

Mg. Santiago Ramirez  
1713065406  
Lector 2

## DEDICATORIA

Dedico este logro con todo mi amor y gratitud a mi hijo José Andrés, quien es mi mayor motivación y la luz que guía cada uno de mis pasos. Su existencia me inspira a ser mejor cada día y a nunca rendirme, incluso en los momentos más difíciles.

A mi madre Ana, mujer admirable, fuerte y amorosa. Su ejemplo de lucha, sabiduría y entrega ha sido mi mayor guía. Este logro es también suyo, porque sin su presencia en mi vida, nada de esto habría sido posible.

Y a mis hermanas Liliana, Verónica y Carolina, gracias por su apoyo constante, por sus palabras de aliento y por estar siempre a mi lado, celebrando cada avance y levantándome en cada tropiezo. Su amor ha sido un pilar fundamental en este camino.

Dedico este trabajo a la memoria de mi amado padre, quien ahora descansa en el cielo. Aunque físicamente no está conmigo, su ejemplo de esfuerzo, honestidad y amor sigue guiando cada uno de mis pasos. Su recuerdo vive en mi corazón y ha sido una fuente constante de fortaleza e inspiración a lo largo de este camino.

**José Luis Tapia Moscoso**

## AGRADECIMIENTO

Agradezco, en primer lugar, a Dios, por concederme la vida, la salud, la sabiduría y la fortaleza necesarias para culminar con éxito este proceso académico. Su guía y presencia han sido fundamentales en cada etapa de este camino.

A la Universidad Técnica de Cotopaxi, mi sincero reconocimiento por ser la institución que me acogió y formó con excelencia académica. A sus docentes y autoridades, gracias por compartir sus conocimientos, por su compromiso y por fomentar en mí el espíritu crítico y el deseo constante de superación.

A mi madre Ana, con profundo amor y gratitud, por su ejemplo de esfuerzo, su amor incondicional y por enseñarme, con su vida, el verdadero significado de la perseverancia y la dedicación.

A mi hermana Liliana, gracias por su constante apoyo, por estar siempre presente con palabras de aliento y por creer en mí, incluso en los momentos más difíciles. Su compañía ha sido un sostén emocional invaluable.

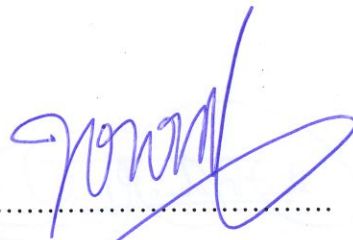
A todos ustedes, gracias por ser parte esencial de este logro.

**José Luis Tapia Moscoso**

## RESPONSABILIDAD DE AUTORIA

Quien suscribe, declara que el presente trabajo de tesis es de mi autoría, y que toda la información obtenida de fuentes externas ha sido debidamente citada y referenciada según las normas establecidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi. Asumo plena responsabilidad por su contenido.

Latacunga, 28 de marzo del 2025



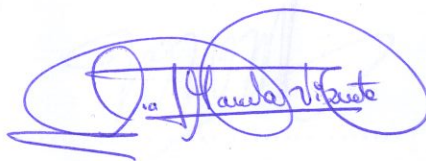
.....  
Ing. José Luis Tapia Moscoso

C.C: 0502524333

## AVAL DEL PRESIDENTE

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: “ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE KUMISS EN LA CIUDAD DE LATACUNGA”, contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los miembros del tribunal de la predefensa.

Latacunga, 07 de mayo del 2025



.....  
Mg. Marcela Vizueté  
0502387590

## RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría total y/o parcial del presente Trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi, para su uso y difusión con fines académicos

TÍTULO: "ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE KUMIS EN LA CIUDAD DE LATACUNGA"

Autor:

José Luis Tapia Moscoso

### RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto titulado "Proyecto de factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de kumis en Latacunga" tuvo como objetivos fundamentar técnicamente los proyectos de inversión en Latacunga, 28 de marzo del 2025  
impulsando: elaborar estudios de mercado y técnico, y realizar una evaluación financiera para determinar la viabilidad del negocio. La metodología empleada fue cualitativa y descriptiva, con el método deductivo. La población considerada ascendió a 55 102 habitantes de Latacunga, comprendidos entre 15 y 69 años de edad, obtendría una muestra de 382 personas a quienes se les aplicó una encuesta para el estudio de mercado. Los resultados indicaron que el 60% de encuestados no conocen el kumis, pero estarían interesados en consumirlo. La frecuencia de adquisición de productos lácteos asciende a un 53% de consumo semanal, valorando especialmente el sabor. La comercialización preferida es en botella de un litro, y el 81% de consumo se realiza habitualmente en supermercados. Desde el punto de vista financiero, el proyecto es factible con un VAN de \$170,227.03, una TIR de 11,87% y un TIRAR de 11,87%. El período de recuperación de la inversión es de 1,74 años, lo que indica un beneficio-costo de 1,74 veces, lo que indica un retorno favorable. Estos resultados reflejan que el proyecto es rentable, cuenta con un mercado potencial identificado y representa una oportunidad de negocio viable en Latacunga.

.....  
Ing. José Luis Tapia Moscoso

C.C: 0502524333



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## DIRECCIÓN DE POSGRADO

### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### TITULO: “ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE KUMIS EN LA CIUDAD DE LATACUNGA”

**Autor:**

José Luis Tapia Moscoso

#### RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto titulado “Proyecto de factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de kumis en Latacunga” tuvo como objetivos: fundamentar teóricamente los proyectos de factibilidad, sus fases e importancia; elaborar estudios de mercado y técnico; y realizar una evaluación financiera para determinar la viabilidad del negocio. La metodología empleada fue cuantitativa y descriptiva, con el método deductivo. La población considerada ascendió a 55.102 habitantes de Latacunga, comprendidos entre 15 y 69 años de edad, obteniendo una muestra de 382 personas a quienes se les aplicó una encuesta para el estudio de mercado. Los resultados indicaron que el 60% de encuestados no conocían el kumis, pero estarían interesados en consumirlo. La frecuencia de adquisición de productos lácteos ascendió a un 53% de consumo semanal, valorando especialmente el sabor. La presentación preferida es en botella de un litro, y el 51% de consumidores compraría kumis semanalmente en supermercados. Desde el punto de vista financiero, el proyecto mostró su factibilidad con un VAN de \$170.227,03, una TIR de 38,58%, superior a la TMAR de 11,87%. El período de recuperación de la inversión es de 2 años, y la relación beneficio-costo de 1,74 indica que por cada dólar invertido se genera un retorno favorable. Estos resultados reflejan que el proyecto es rentable, cuenta con un mercado potencial identificado y representa una oportunidad de negocio viable en Latacunga.

**Palabras clave:** Proyecto de factibilidad, kumis, productos lácteos, Latacunga.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Title:** "FEASIBILITY STUDY FOR THE PRODUCTION AND COMMERCIALIZATION OF KUMIS IN THE CITY OF LATACUNGA"

**Author:** José Luis Tapia Moscoso

**Tutor:** PhD. Tinajero Jiménez Marlon Rubén

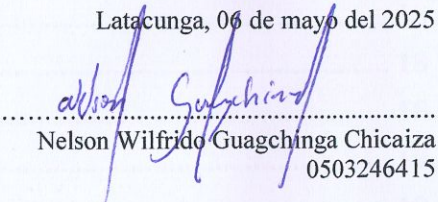
**ABSTRACT**

The objectives of this project, entitled "Feasibility Study for the Creation of a Kumis Production and Marketing Company in Latacunga," were: to provide a theoretical foundation for feasibility projects, their phases, and importance; to conduct market and technical studies; and to perform a financial evaluation to determine the business's viability. The methodology used was quantitative and descriptive, using the deductive method. The population considered was 55,102 inhabitants of Latacunga, ranging in age from 15 to 69. A sample of 382 people was surveyed for the market study. The results indicated that 60% of respondents were unfamiliar with kumis but would be interested in consuming it. The frequency of dairy product purchases reached 53% weekly, with a particular emphasis on flavor. The preferred presentation is in a one-liter bottle, and 51% of consumers would purchase kumis weekly in supermarkets. From a financial perspective, the project demonstrated its feasibility with an NPV of \$170,227.03, an IRR of 38.58%, higher than the MARR of 11.87%. The investment payback period is two years, and the benefit-cost ratio of 1.74 indicates a favorable return for every dollar invested. These results show that the project is profitable, has an identified potential market, and represents a viable business opportunity in Latacunga.

**Keywords:** Feasibility project, kumis, dairy products, Latacunga.

Nelson Wilfrido Guagchinga Chicaiza con cédula de identidad número: 0503246415, magister en la Enseñanza del idioma inglés como lengua extranjera con número de registro de la SENESCYT: 1010-2019-2041252; **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: "ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE KUMISS EN LA CIUDAD DE LATACUNGA" de José Luis Tapia Moscoso, aspirante a magister en Administración de Empresas.

Latacunga, 06 de mayo del 2025

  
.....  
Nelson Wilfrido Guagchinga Chicaiza  
0503246415

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>APROBACION DEL TUTOR.....</b>	<b>ii</b>
<b>APROBACION TRIBUNAL.....</b>	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>v</b>
<b>RESPONSABILIDAD DE AUTORIA.....</b>	<b>vi</b>
<b>RENUNCIA DE DERECHOS.....</b>	<b>vii</b>
<b>AVAL DEL PRESIDENTE.....</b>	<b>viii</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>ix</b>
<b>SUBSTRACT.....</b>	<b>x</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS.....</b>	<b>2</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>7</b>
<b>INFORMACIÓN GENERAL.....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
Idea del negocio .....	9
Planteamiento del problema.....	10
Formulación del problema .....	11
Objetivos del proyecto .....	11
Justificación del Proyecto .....	13
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>15</b>
<b>1. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA Y METODOLÓGICA</b>	<b>15</b>
1.1 Antecedentes .....	15
1.2 Fundamentación Epistemológica .....	16
1.2.1 Proyecto de factibilidad.....	16
1.2.1.1 Fases del Proyecto de factibilidad.....	17
Estudio de Mercado.....	17
Importancia del Estudio de Mercado .....	18
Elementos del Estudio de Mercado .....	18
<b>a) Producto.....</b>	<b>18</b>
<b>b) Población .....</b>	<b>18</b>
<b>c) Muestra .....</b>	<b>19</b>
<b>d) Análisis de la Demanda .....</b>	<b>19</b>
<b>e) Análisis de la Oferta.....</b>	<b>19</b>
<b>f) Demanda Potencial Insatisfecha .....</b>	<b>19</b>

<b>g) Precio</b> .....	<b>20</b>
<b>h) Encuesta</b> .....	<b>20</b>
1.2.2 Estudio Técnico.....	20
2.2.1 Elementos del estudio técnico.....	21
<b>a) Tamaño</b> .....	<b>21</b>
<b>b) Localización</b> .....	<b>21</b>
Macro Localización.....	22
Micro Localización .....	22
<b>c) Ingeniería del proyecto</b> .....	<b>22</b>
<b>d) Flujograma de procesos</b> .....	<b>22</b>
<b>e) Maquinaria y Equipo</b> .....	<b>23</b>
<b>Maquinaria y Equipo</b> .....	<b>23</b>
<b>f) Distribución de la planta</b> .....	<b>24</b>
1.2.3 Estudio Financiero .....	24
1.2.3.1 Elementos del estudio financiero .....	25
<b>a) Inversión Inicial</b> .....	<b>25</b>
Inversión inicial fija .....	25
Inversión Diferida .....	25
<b>b) Estados Financieros</b> .....	<b>26</b>
Estado de pérdidas y ganancias.....	26
Balance General .....	26
Flujo de caja .....	27
<b>c) Indicadores financieros económicos</b> .....	<b>27</b>
Valor Actual Neto (VAN).....	27
Tasa Interna de Retorno (TIR) .....	28
Costo de Capital o Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR).....	28
1.3 Metodología empleada.....	28
Población.....	29
Muestra.....	29
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>30</b>
2. ESTUDIO DE MERCADO .....	30
2.1 Población.....	30
2.2 Muestra.....	30
2.2.1 Tamaño de la muestra .....	31
2.2.2 Cálculo de la muestra.....	31
2.3 Distribución Muestral .....	32

2.4 Análisis e interpretación de datos .....	32
2.5 Demanda proyectada.....	39
2.6 Oferta Proyectada.....	40
2.7 Demanda Insatisfecha .....	40
2.8 Análisis de Precios .....	41
Cálculo y proyección de precios .....	41
Análisis.....	42
Análisis de Comercialización.....	43
Estrategias de comercialización .....	44
2.8 Canales de distribución .....	45
Promoción .....	45
2.9 Conclusiones del estudio de mercado .....	46
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>48</b>
3. ESTUDIO TÉCNICO .....	48
3.1 Especificaciones del Producto o Servicio .....	48
3.2 Descripción del Proceso de Producción del Kumis .....	49
3.3 Diagrama de flujo del proceso .....	50
3.4 Capacidad instalada de la planta .....	51
Tamaño.....	51
3.5 Ubicación de la empresa .....	51
Macro localización .....	51
3.6 Maquinaria y Equipo.....	54
3. 7 Distribución de la planta .....	55
3.8 Materia prima .....	55
3.9 Organigrama de la empresa.....	56
3.10 Descripciones de puesto.....	56
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>63</b>
4. ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO .....	63
4.1 Inversión inicial total requerida .....	63
4.2 Condiciones financieras del préstamo.....	64
4.3 Determinación de costos de operación.....	64
4.3.1 Costos fijos y variables .....	64
4.3.2 Costos anuales proyectados .....	64
4.3.3 Costo unitario de producción .....	66
4.4.1 Ingresos anuales proyectados.....	66
4.5 Punto de equilibrio .....	67

4.6 Estados financieros.....	67
4.6.1 Estados de pérdidas y ganancias proyectado .....	68
4.6.2 Estado de situación financiera.....	68
4.6.3 Flujo de caja .....	69
4.6.4 Evaluación financiera del proyecto .....	70
4.6.5 Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento .....	71
4.6.6 Valor Actual Neto .....	71
4.6.7 Tasa Interna de Retorno .....	72
4.6.8 Período de Recuperación de la Inversión (PRI).....	73
Impacto del Proyecto.....	74
Impacto Ambiental.....	75
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>77</b>
Conclusiones .....	77
Recomendaciones:.....	78
Datos Bibliográficos.....	79
<b>ANEXOS .....</b>	<b>82</b>
Anexo 1. Cuestionario.....	82

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Sistema de tareas en relación a los objetivos específicos .....	12
Tabla 2 Símbolos del diagrama de flujo .....	23
Tabla 3 Proyección de la población urbana de la ciudad de Latacunga 2022.....	30
Tabla 4 Población al año 2022 en edades desde los 0 a 69 años de la población urbana de la ciudad de Latacunga .....	30
Tabla 5 Plan muestral.....	32
Tabla 6 Conocimiento del kumis .....	32
Tabla 7 Con qué frecuencia consume productos lácteos (yogurt, leche, kumis, etc.)? .....	33
Tabla 8 Características productos lácteos .....	34
Tabla 9 Presentación Kumis.....	35
Tabla 10 Precio del kumis.....	36
Tabla 11 Lugar de compra productos lácteos .....	37
Tabla 12 Frecuencia de compra .....	38
Tabla 13 Aspectos del consumo.....	39
Tabla 14 Proyección de la demanda por litros de kumis .....	40
Tabla 15 Demanda insatisfecha .....	41
Tabla 16 Proyección del precio.....	42
Tabla 17 Proyección del DPI real .....	51
Tabla 18 Matriz Marco localización .....	52
Tabla 19 Maquinaria y equipo .....	54
Tabla 20 Descripción del puesto gerente general .....	56
Tabla 21 Descripción del puesto jefe de talento humano .....	58
Tabla 22 Descripción del puesto jefe de producción .....	59
Tabla 23 Descripción del puesto jefe de finanzas.....	60
Tabla 24 Descripción del puesto jefe de mercadeo.....	61
Tabla 25 Estado financiero actual .....	63
Tabla 26 Amortización de la deuda .....	64
Tabla 27 Costos anuales proyectados .....	65
Tabla 28 Costos unitario proyectados .....	66
Tabla 29 Ingresos proyectados.....	67
Tabla 30 Punto de equilibrio proyectados.....	67
Tabla 31 Estado de pérdidas y ganancias proyectadas.....	68
Tabla 32 Balance General .....	69
Tabla 33 Flujo de caja .....	70
Tabla 34 Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento.....	71
Tabla 35 Valor actual neto (VAN).....	72
Tabla 36 Tasa interna de retorno.....	72
Tabla 37 Período de recuperación de la inversión .....	74

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Conocimiento del kumis .....	33
Figura 2 Frecuencia consumo de productos lácteos .....	33
Figura 3 Características productos lácteos .....	35
Figura 4 Presentación del kumis.....	35
Figura 5 Precio de kumis .....	36
Figura 6 Lugar de compra .....	37
Figura 7 Frecuencia de compra kumis .....	38
Figura 8 Aspectos para el consumo de kumis .....	39
Figura 9 Proyección del precio .....	42
Figura 10 Diagrama del flujo del proceso de elaboración del kumis .....	50
Figura 11 Macro localización .....	52
Figura 12 Micro localización .....	53
Figura 13 Distribución de la planta .....	55



## INFORMACIÓN GENERAL

**Título del Proyecto:** “Proyecto de factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de kumis en la ciudad de Latacunga”

**Fecha de inicio:** Octubre 2024

**Fecha de finalización:** Febrero 2025

**Lugar de ejecución:** Latacunga, Cotopaxi

**Proyecto investigativo asociado:**

1. Sostenibilidad y fortalecimiento de las actividades de producción y comercialización de las organizaciones públicas y privadas FCAYE
2. Observatorio socioeconómico CAYE
3. Mejoramiento organizacional, orientado a la innovación y emprendimiento

**Tutor:** PhD. Marlon Tinajero Jiménez CC. 0502080336

**Estudiante:** José Luis Tapia Moscoso CC. 0502524333

**Área de Conocimiento:** Ciencias Administrativas

**Línea de investigación:** Administración y economía para el desarrollo sostenible de organizaciones y sociedad

## INTRODUCCIÓN

### **Idea del negocio**

La idea de negocio surge de la creciente demanda de productos saludables y funcionales que beneficien la salud digestiva y el sistema inmunológico de los consumidores en la ciudad de Latacunga. Por ello, se propone la creación de una empresa productora y comercializadora de kumis, una bebida láctea fermentada muy rica en probióticos, ideal para promover el bienestar de las personas que buscan alternativas nutritivas y naturales en su dieta diaria.

El kumis se producirá utilizando leche de alta calidad proveniente de pequeños productores locales, fomentando la economía regional. El proceso de producción se basará en métodos artesanales y cuidadosamente controlados, garantizando un producto con estándares de calidad óptimos. Además, la empresa incorporará prácticas sostenibles en su producción, como el uso de envases reciclables y la reducción del impacto ambiental en cada etapa del proceso.

La comercialización del kumis se enfocará en establecer una marca reconocida por su calidad y beneficios para la salud. Los productos se distribuirán en tiendas de abarrotes, supermercados y cafeterías en la ciudad de Latacunga. También se habilitará un espacio en la planta de producción para la venta directa y degustación, lo que permitirá a los clientes conocer más sobre las propiedades del kumis y disfrutar de la experiencia de un producto fresco y auténtico.

La ubicación estratégica de la empresa en Latacunga facilitará el acceso a consumidores locales y regionales, aprovechando el creciente interés en productos fermentados y funcionales. Asimismo, se implementarán campañas de promoción en redes sociales y eventos locales para destacar los beneficios del kumis y fortalecer la relación de la marca con los consumidores.

En conclusión, la idea de negocio consiste en la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de kumis en la ciudad de Latacunga. Este proyecto tiene como objetivo satisfacer la demanda de productos saludables, apoyar a los productores locales y promover un estilo de vida equilibrado, posicionándose como una opción innovadora y sostenible en el mercado.

## **Planteamiento del problema**

El aumento de problemas de salud relacionados con malos hábitos alimenticios y el bajo consumo de productos que favorecen la salud digestiva es un desafío significativo a nivel mundial. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), una dieta desequilibrada contribuye a una amplia gama de enfermedades crónicas, incluyendo obesidad, diabetes tipo 2 y enfermedades cardiovasculares. Estas condiciones afectan la calidad de vida de millones de personas y aumentan los costos de atención médica en los países. De acuerdo con el reporte de la OMS (2019), aproximadamente el 39% de los adultos a nivel mundial tienen sobrepeso, y más del 10% son obesos, situación agravada por la falta de productos accesibles que promuevan una alimentación saludable.

En Ecuador, los problemas de salud asociados con malos hábitos alimenticios se han incrementado en los últimos años. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el 63% de la población adulta presenta sobrepeso o problemas de obesidad, y estas cifras también afectan a niños y adolescentes, lo que pone en evidencia la necesidad de alternativas alimenticias saludables que promuevan el bienestar desde edades tempranas. Además, la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT) reporta que solo el 17% de los ecuatorianos consume los niveles recomendados de frutas y lácteos, un aspecto crucial para el desarrollo de una dieta balanceada y rica en nutrientes esenciales.

La falta de consumo de productos probióticos, como el kumis, agrava los problemas relacionados con la salud digestiva y el sistema inmunológico. Citando a los autores Martínez et al. (2020), "el consumo de alimentos fermentados con probióticos mejora significativamente la salud intestinal y ayuda a prevenir enfermedades crónicas". En este contexto, bebidas tradicionales como el kumis, que son fuente de probióticos y nutrientes esenciales, representan una opción efectiva para contrarrestar estos problemas de salud.

En la ciudad de Latacunga, la situación refleja la tendencia nacional, con una creciente necesidad de opciones alimenticias que promuevan una dieta saludable y accesible para todos los grupos de edad. A pesar de ser una ciudad reconocida por su diversidad agrícola y alimenticia, la oferta de productos probióticos como el kumis es limitada. Esto representa una oportunidad importante

para introducir al mercado un producto que combine los beneficios nutricionales de los lácteos fermentados con prácticas de producción sostenible y local.

Además, el kumis no solo contribuye a la mejora de la salud, sino que también tiene un fuerte potencial para posicionarse como una alternativa saludable y natural frente al alto consumo de productos ultra procesados y bebidas azucaradas. Según datos del Ministerio de Salud Pública (MSP), en Ecuador el consumo de bebidas ultra procesadas ha crecido un 21% en la última década, lo que ha contribuido significativamente al aumento de enfermedades metabólicas y digestivas.

En Latacunga, una región agrícola con acceso a insumos locales de alta calidad, existe una oportunidad para desarrollar y comercializar kumis como un producto innovador y saludable que contribuya al bienestar de la población. La introducción de este producto al mercado no solo responde a la necesidad de mejorar la salud digestiva y la nutrición, sino que también fomenta el desarrollo económico local al apoyar a pequeños productores y utilizar ingredientes de origen regional.

Por lo tanto, la problemática planteada radica en la falta de productos probióticos accesibles y de alta calidad que puedan ayudar a mejorar la salud de la población de Latacunga, mientras se promueven prácticas sostenibles y se apoya a la economía local. Este proyecto busca abordar esta necesidad mediante la producción y comercialización de kumis, una bebida nutritiva que puede marcar una diferencia significativa en la calidad de vida de sus consumidores.

### **Formulación del problema**

¿Es viable la producción y comercialización de kumis en la ciudad de Latacunga como una alternativa saludable que contribuya al bienestar de la población y al desarrollo económico local?

### **Objetivos del proyecto**

#### **Objetivo General**

Determinar la viabilidad de la producción y comercialización de kumis en la ciudad de Latacunga como una alternativa saludable y sostenible que beneficie a la población y fomente el desarrollo económico local.

## Objetivos Específicos

1. Analizar el mercado local respecto a la aceptación del kumis en la ciudad de Latacunga.
2. Diseñar un plan técnico que establezca los procesos de producción, requerimientos de infraestructura, maquinaria y recursos necesarios para la elaboración del kumis.
3. Establecer una propuesta administrativa que defina la estructura organizacional, funciones y estrategias operativas para la producción y comercialización del kumis.
4. Evaluar la viabilidad financiera del proyecto mediante un análisis de costos, ingresos proyectados, flujo de caja y rentabilidad esperada.

Sistemas de tareas en relación a los objetivos específicos: A continuación, se detallan los objetivos específicos y las actividades que se realizaron para asegurar su cumplimiento.

**Tabla 1**

**Sistema de tareas en relación a los objetivos específicos**

<b>Objetivo específico</b>	<b>Actividades</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Productos</b>
Analizar el mercado local respecto a la aceptación del kumis en la ciudad de Latacunga.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño y distribución de encuestas.</li> <li>- Recolección de datos primarios y secundarios.</li> <li>- Análisis de la competencia.</li> <li>- Redacción del informe de análisis de mercado.</li> </ul>	Semana 1: Diseño de encuestas Semana 2: Aplicación de encuestas Semana 3: Análisis y elaboración del informe	Informe del estudio de mercado con análisis de aceptación, demanda y competencia.
<b>Identificación de recursos necesarios para la producción.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de recursos necesarios para la producción.</li> <li>- Definición de procesos de producción.</li> <li>- Selección del lugar de producción.</li> </ul>	Semana 4: Investigación y diseño del flujo de producción Semana 5: Análisis de ubicación Semana 6: Consolidación del estudio	Estudio técnico con recursos, procesos y ubicación seleccionada.

	- Elaboración del estudio técnico.		
<b>Proponer una estructura administrativa para la operación del negocio.</b>	- Diseño de organigrama y roles del personal. - Creación de manuales de funciones. - Estimación de empleados y costos administrativos. - Elaboración del informe administrativo.	Semana 7: Diseño del organigrama Semana 8: Creación de manuales y cálculo de costos Semana 9: Redacción del informe administrativo	Informe administrativo con estructura organizacional y costos asociados.
<b>Elaborar un estudio financiero para evaluar la rentabilidad del proyecto</b>	- Estimación de costos de producción, distribución y comercialización. - Proyección de ingresos. - Cálculo de indicadores financieros. - Elaboración del informe financiero.	Semana 10: Recolección de datos y estimación de costos Semana 11: Cálculo de proyecciones e indicadores Semana 12: Elaboración del informe financiero	Informe financiero con costos, ingresos proyectados y viabilidad económica.

### **Justificación del Proyecto**

El presente proyecto se lleva a cabo con el objetivo de analizar la viabilidad y aceptación de crear una empresa dedicada a la producción y comercialización de kumis en la ciudad de Latacunga. Este proyecto tiene como propósito satisfacer las necesidades básicas de los consumidores, ofreciendo una alternativa saludable, refrescante y nutritiva en forma de una bebida tradicional como el kumis, que ha sido reconocido por sus beneficios para la salud digestiva y su bajo contenido calórico.

La elección del kumis se debe a su capacidad para aportar un valor nutricional considerable, siendo una bebida probiótica que favorece el bienestar intestinal, lo que la convierte en una opción ideal en un contexto donde las personas buscan cada vez más alternativas de bebidas saludables. La propuesta de ofrecer

kumis en Latacunga se justifica por la creciente demanda de productos naturales y saludables, acorde con las tendencias actuales de bienestar y cuidado personal de la población. Además, esta bebida, que se elabora a partir de productos lácteos locales, permite resaltar los sabores auténticos de la región, mejorando la experiencia del consumidor mientras se contribuye a la cultura local.

El kumis también representa una opción diferenciadora dentro del mercado de bebidas, pues no solo se encuentra alineado con la tendencia global de alimentación saludable, sino que promueve el consumo de productos lácteos en una forma más accesible y atractiva para la población. Este producto tiene un alto potencial de aceptación en Latacunga, ya que la ciudad cuenta con una población creciente que busca opciones más saludables, especialmente entre aquellos que prefieren evitar bebidas azucaradas o alcohólicas.

La creación de una empresa dedicada al kumis generará beneficios económicos tanto a nivel local como regional, creando nuevas fuentes de empleo y promoviendo el emprendimiento. Además, se fortalecerá la economía local mediante la compra de ingredientes frescos y de calidad de los proveedores de la región. Esto no solo aportará a la cadena productiva, sino que también fomentará la colaboración con pequeños productores y agricultores locales.

De esta manera, se considera necesario el desarrollo de este proyecto, ya que proporciona una visión general sobre el potencial del mercado para el kumis en Latacunga, lo que permitirá tomar decisiones informadas para asegurar el éxito del emprendimiento. Esto no solo impulsará la competitividad del mercado de bebidas, sino que también contribuirá al bienestar de la comunidad local mediante la oferta de una alternativa saludable que apoya el desarrollo económico y social.

## CAPÍTULO I

### 1. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA Y METODOLÓGICA

#### 1.1 Antecedentes

El propósito de este trabajo es desarrollar un proyecto de factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de kumis en la ciudad de Latacunga. Con el fin de realizar un análisis adecuado, se han revisado diversas investigaciones previas sobre la producción y comercialización de productos lácteos fermentados, en especial el kumis, para identificar las mejores prácticas y modelos de negocio aplicables.

La realización del presente proyecto se fundamenta en varios estudios que analizan la viabilidad de productos lácteos y bebidas alternativas, como el kumis, en el contexto ecuatoriano.

En primer lugar, se destaca el trabajo de Campos Merchán, L., Gonzabay, L., y Mejía Coronel, M. (2007) de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL), titulado "Estudio de factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de bebidas lácteas en la ciudad de Guayaquil". Este estudio abarcó aspectos como el análisis de la oferta y demanda de bebidas lácteas, el perfil del consumidor, y la viabilidad comercial de productos como el kumis en la región costera de Ecuador. La investigación reveló un creciente interés por las bebidas lácteas alternativas, lo que sugiere un potencial mercado para el kumis en otras regiones como Quito y Ambato. Este estudio aporta al presente trabajo al determinar la existencia de demanda insatisfecha en la región central del país para productos lácteos alternativos como el kumis.

Por otro lado, el "*Estudio de mercado del sector lácteo en Ecuador*" (2019) realizado por el *Servicio Nacional de Contratación Pública* (SCPM) proporciona una visión general del sector lácteo ecuatoriano, incluidas las tendencias de consumo y las oportunidades para nuevos productos como el kumis. Según este estudio, el mercado de productos lácteos en Ecuador está en crecimiento, y se destaca una preferencia creciente por productos innovadores y funcionales, como el kumis, que aporta valor agregado en términos de salud. El informe también menciona la importancia de los canales de distribución eficientes y las campañas



de marketing para aumentar la aceptación de este tipo de productos entre los consumidores. Este trabajo aporta al presente estudio al describir las tendencias de consumo de productos lácteos por parte de la población ecuatoriana.

Por otro lado, el estudio de Chilibinga, E. (2017), titulado "Creación de una línea de producción a base de leche fermentada (Kumis) en la Pasteurizadora Tanilact de la Provincia de Cotopaxi", realizado en la Universidad Técnica de Ambato (UTA), profundiza en el análisis de mercado para el kumis en esta región del país. Este trabajo presenta una evaluación detallada de la aceptación del kumis entre los consumidores, subrayando la creciente preferencia por bebidas lácteas saludables y la demanda potencial para este tipo de productos. Esta investigación concluye que existe un mercado favorable para el kumis, lo que respalda la viabilidad comercial de una empresa dedicada a su producción.

Estos antecedentes demuestran alta aceptación del producto por parte de los consumidores. Además, los indicadores financieros positivos proporcionan una base sólida para la investigación del presente proyecto, demostrando la viabilidad del kumis como un producto atractivo y saludable en el mercado ecuatoriano, respaldando la relevancia de explorar emprendimientos relacionados con bebidas lácteas en dicha localidad.

## **1.2 Fundamentación Epistemológica**

### **1.2.1 Proyecto de factibilidad**

De acuerdo con Chiavenato (2007), un proyecto de factibilidad se centra en analizar de manera detallada aspectos financieros, técnicos, de mercado y operativos para tomar decisiones informadas respecto a la viabilidad de una iniciativa. Este análisis permite identificar si las condiciones del entorno y los recursos disponibles son suficientes para garantizar el éxito del proyecto.

La Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1998) define el proyecto factible como un estudio que implica "la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales". Este tipo de proyecto realiza un análisis integral que evalúa la viabilidad de una idea, considerando los recursos necesarios, los posibles riesgos, y determinando si es factible su ejecución para cumplir con los objetivos planteados.

Por otro lado, Luna (2001) señala que un estudio de factibilidad evalúa el potencial de éxito de un proyecto, entendiendo este como la probabilidad de alcanzar los resultados esperados. Además, resalta que dicho análisis no solo se limita a la rentabilidad económica, sino que también considera los beneficios sociales, ambientales y legales, contribuyendo al desarrollo sostenible.

En el contexto de esta investigación, el estudio de factibilidad se convierte en una herramienta esencial para evaluar si la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de kumis es viable. Este análisis contempla aspectos clave como la aceptación del producto en el mercado, los recursos financieros y técnicos necesarios, así como el impacto económico y social del proyecto en la ciudad de Latacunga. El objetivo principal es garantizar que la implementación de este emprendimiento no solo sea viable desde el punto de vista económico, sino también sostenible y beneficioso para la comunidad.

### **1.2.1.1 Fases del Proyecto de factibilidad**

#### **Estudio de Mercado**

El autor González (2022) define el estudio de mercado de la siguiente manera: "El estudio de mercado es una herramienta de mercadeo que permite y facilita la obtención de datos, resultados que de una u otra forma serán analizados, procesados mediante herramientas estadísticas y así obtener como resultados la aceptación o no y sus complicaciones de un producto o servicio dentro del mercado. Es una investigación que permite recoger cualquier cantidad de datos que ayude a los administradores a lanzar un nuevo producto o una nueva oferta al mercado".

Un estudio de mercado es una investigación que se realiza para recopilar y analizar información sobre un mercado específico. Su objetivo principal es obtener información detallada sobre el mercado, los consumidores y los competidores, lo que puede ayudar a las empresas a tomar decisiones informadas sobre sus productos o servicios.

En el contexto del proyecto "Estudio de factibilidad para la producción y comercialización de kumis en la ciudad de Latacunga", esta fase implica analizar factores clave que permitan determinar la aceptación del producto en el mercado local.

## **Importancia del Estudio de Mercado**

Para Technova (2015), “el estudio de mercado se centra en analizar la oferta y la demanda de un bien o servicio dentro de un mercado con el fin de determinar la penetración que éste puede tener en el mercado real”.

El estudio de mercado es una herramienta fundamental en la toma de decisiones empresariales, ya que permite a las empresas obtener información clave sobre las necesidades y preferencias de los consumidores, las tendencias del mercado, la competencia y las oportunidades de negocio. En el caso del proyecto “Estudio de factibilidad para la producción y comercialización de kumis en la ciudad de Latacunga”, este análisis se vuelve crucial para comprender el panorama competitivo y la aceptación del producto en el mercado local.

## **Elementos del Estudio de Mercado**

### **a) Producto**

Kotler (1989), define el producto “es cualquier cosa que se ofrece en un mercado para la atención, adquisición, uso o consumo capaces de satisfacer una necesidad o un deseo” (p. 6). "

En términos generales, los servicios se diferencian de los bienes materiales porque no son elementos tangibles que puedan almacenarse o ser propiedad. Por el contrario, los servicios dependen de las capacidades y la experiencia de quienes los ofrecen, y con frecuencia requieren una interacción directa con el cliente o usuario.

### **b) Población**

Tamayo (2012) define la población como “la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación”

La población se refiere al conjunto total de individuos o entidades que comparten las características que se están investigando.

### **c) Muestra**

De acuerdo con Hernández et al. (2006), la muestra “es en esencia un subgrupo de la población, es decir, pertenecen al conjunto definido en sus características”. Seleccionar una muestra adecuada es importante porque puede ser difícil o incluso imposible estudiar a toda la población en cuestión, por lo que se utiliza una muestra para obtener información sobre la población. Una muestra bien diseñada y representativa puede proporcionar una buena estimación de la población y ahorrar tiempo y recursos en la recopilación de datos

### **d) Análisis de la Demanda**

Para Torres, (2022) el análisis de la demanda es “el proceso de entender la demanda de los consumidores hacia un producto o servicio en un mercado objetivo. Las técnicas de análisis se utilizan para abrir camino a un mercado exitosamente y generar los resultados esperados.”

Entonces, el análisis de la demanda consiste en comprender la necesidad de los consumidores por un producto o servicio en un mercado determinado. Las metodologías de análisis se aplican para facilitar la entrada exitosa al mercado y alcanzar los resultados anticipados.

### **e) Análisis de la Oferta**

Para Martínez (2016), el propósito del análisis de la oferta “es determinar o medir la cantidad y las condiciones en que una economía puede o quiere suministrar bienes o servicios al mercado”. Por consiguiente, el objetivo del análisis de la oferta consiste en establecer o evaluar la cantidad y las circunstancias bajo las cuales una economía está dispuesta o tiene la capacidad de proporcionar bienes o servicios al mercado.

### **f) Demanda Potencial Insatisfecha**

Baca (2006), menciona que la demanda potencial insatisfecha es “la cantidad de bienes o servicios que es probable que el mercado consuma en años futuros, sobre la cual se ha determinado que ningún productor actual podrá satisfacer si prevalecen las condiciones en las cuales se hizo el cálculo.”

Rivera et al. (2017), exponen que la demanda insatisfecha es “aquella demanda que no ha sido cubierta en el mercado y que puede ser cubierta, al menos

en parte, por el proyecto. Existe demanda insatisfecha cuando la demanda es mayor que la oferta.”

La demanda potencial insatisfecha hace referencia a la cantidad de bienes o servicios que los consumidores podrían consumir en el futuro, pero que no están siendo ofrecidos actualmente en el mercado bajo las condiciones existentes. Esto ocurre cuando la demanda supera la oferta disponible, lo que genera una oportunidad para que nuevos productores o proyectos puedan cubrir esa brecha y satisfacer las necesidades no atendidas.

#### **g) Precio**

Fischer (1986), afirma que el precio “es la cantidad de dinero que se necesita para adquirir en intercambio la combinación de un producto y los servicios que lo acompañan”. El precio representa la cantidad que el consumidor está dispuesto a pagar por un bien o servicio, siendo un indicador clave de la existencia de un mercado. Además, constituye un factor esencial en la toma de decisiones empresariales, ya que influye directamente en la rentabilidad y el éxito de una empresa. Por ello, es crucial que las empresas analicen minuciosamente el mercado y la competencia para definir un precio apropiado que les permita cumplir con sus objetivos comerciales y atender las demandas de los consumidores.

#### **h) Encuesta**

Eolivier (2018), define “Las encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado, dicho cuestionario está diseñado para obtener información específica”. Es decir, una encuesta es una técnica de investigación que consiste en recolectar información de una muestra de individuos o entidades a través de preguntas organizadas y uniformes.

#### **1.2.2 Estudio Técnico**

Calvopiña y Chinguercela (2010), menciona que el estudio técnico es “una herramienta para determinar el tamaño adecuado de la futura empresa con relación a la capacidad productiva de la misma, tomando en cuenta todos los factores necesarios como el mercado, las materias primas, proveedores, mano de obra, la tecnología a utilizar y sobre todo el financiamiento para poner en marcha el negocio”. Por ello, un estudio técnico consiste en un examen minucioso y completo

de los elementos técnicos relacionados con un proyecto, plan o propuesta. Representa una valoración metódica y profunda de las especificaciones técnicas, las necesidades y los recursos requeridos para ejecutar el proyecto de forma eficaz y eficiente. Su propósito principal es ofrecer datos claros y detallados sobre los aspectos técnicos del proyecto, facilitando así que quienes toman decisiones puedan hacerlo con pleno conocimiento de causa.

### **2.2.1 Elementos del estudio técnico**

#### **a) Tamaño**

Urtecho (2019), señala que el tamaño del proyecto “es la capacidad que deberá instalarse para atender satisfactoriamente a la demanda del mercado objetivo y se expresa en volumen de producción o número de unidades que puede alojar, recibir, almacenar o producir una instalación en un periodo de tiempo específico.”

A diferencia del autor anterior Rojas (2007), menciona que el tamaño de un proyecto “es su capacidad de producción durante un periodo de tiempo de funcionamiento que se considera normal para las circunstancias y tipo de proyecto de que se trata.”

La dimensión del proyecto es un aspecto clave a tener en cuenta en un estudio técnico, ya que puede afectar los requisitos y las dificultades técnicas del mismo, además de influir en los costos y la organización necesaria para su ejecución. Por ejemplo, un proyecto de menor escala puede demandar menos recursos y tiempo, mientras que uno de mayor envergadura y complejidad puede requerir más insumos y una planificación y logística más elaboradas.

#### **b) Localización**

Según Baca (2006), la localización óptima de un proyecto es “la que contribuye en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital (criterio privado) u obtener el costo unitario mínimo (criterio social).”

Una ubicación estratégica puede influir de manera considerable en el éxito de un proyecto, ya que facilita la optimización de costos, mejora la eficiencia en los procesos productivos, asegura un mejor acceso a los mercados y clientes, y garantiza el cumplimiento de normativas y exigencias locales.

## **Macro Localización**

Sapag (2004), define que la macro localización “consiste en evaluar el sitio que ofrece las mejores condiciones para la ubicación del proyecto, en el país o en el espacio rural y urbano de alguna región”. En síntesis, la macro localización dentro de un estudio técnico hace referencia a la elección general de una zona o región geográfica para situar un proyecto, instalación o empresa, considerando aspectos como la disponibilidad de recursos, el acceso a los mercados, la infraestructura existente y las condiciones climáticas y ambientales, entre otros factores.

## **Micro Localización**

Fabiola (2016), argumenta sobre la Micro localización “es la determinación del punto preciso donde se construirá la empresa dentro de la región, y en esta se hará la distribución de las instalaciones en el terreno elegido”. De esta manera, se trata de un examen minucioso y puntual de las diversas alternativas de terrenos o edificaciones disponibles en una zona específica.

### **c) Ingeniería del proyecto**

Para la organización de Structuralia (2021), define a la ingeniería de proyectos como “un conglomerado de conceptos y conocimientos a partir de los cuales se definen los recursos que se van a necesitar en la ejecución de un proyecto. Para llevar a cabo los diseños e implementar las soluciones necesarias es imprescindible la figura del ingeniero.”







En resumen, la ingeniería de proyectos en un estudio técnico es crucial para el buen desarrollo de un proyecto, ya que ayuda a identificar problemas técnicos potenciales y ofrece soluciones adecuadas. Esto lleva a que el proyecto sea más eficiente, seguro y rentable en cuanto a costos y tiempo.

### **d) Flujograma de procesos**

Alban et al. (2017), refiere que “los diagramas de flujo comúnmente llamados flujogramas son cualquier representación gráfica de actividades que son implementadas dentro de gráficos entrelazados por flechas que siguen una secuencia”. En otras palabras, un diagrama de flujo es una herramienta útil para representar y comprender el orden de los pasos de un proceso o sistema, lo que

puede contribuir a optimizar la eficiencia, la productividad y la calidad de los resultados obtenidos.

**Tabla 2**  
**Símbolos del diagrama de flujo**

Símbolos del diagrama de flujo		
Nombre	Símbolo	Descripción
<b>Inicio / Fin</b>		Indica el inicio o el fin del proceso
<b>Proceso</b>		Representa una operación o acción que se lleva a cabo, como un cálculo o una asignación de valor.
<b>Decisión</b>		Se utiliza para representar una pregunta o decisión que genera una bifurcación en el flujo, con al menos dos caminos posibles (Sí/No)
<b>Entrada / Salida</b>		Representa la entrada o salida de datos, como la lectura de información desde un archivo o la visualización de un resultado en pantalla.
<b>Almacenamiento</b>		Representa la acción de almacenar información o materiales en un punto del proceso.
<b>Flechas</b>		Indican la dirección del flujo del proceso, conectando los distintos elementos.

### e) Maquinaria y Equipo

Frederick (2021), define a la maquinaria como un “activos tangibles que posee una empresa, cuya destinación es la fabricación de productos o la ejecución de actividades específicas dentro del desarrollo de los procesos operacionales.” La maquinaria y los equipos son fundamentales para la producción en una empresa, y su adquisición puede implicar un gasto considerable de dinero. Es necesario realizar



mantenimiento y reparaciones de manera periódica para asegurar que funcionen correctamente y duren más tiempo. Por lo tanto, la administración eficiente de estos recursos, tanto en su operación como en su cuidado, es clave para el éxito de la gestión empresarial o industrial.

#### **f) Distribución de la planta**

Pérez Sotero Sociedad Limitada, (2014), menciona que “La distribución en planta, se define como la ordenación física de los elementos que constituyen la empresa. Pero no solo se refiere a situar las máquinas, los bancos de trabajo, las estanterías, etc.,”. El diseño de la planta tiene como propósito mejorar el movimiento de materiales, información y personas dentro de las instalaciones, con el objetivo de maximizar la eficiencia y la productividad.

#### **1.2.3 Estudio Financiero**

Pérez (2021), señala que estudio financiero es “el proceso a través del que se analiza la viabilidad de un proyecto. Tomando como base los recursos económicos que tenemos disponibles y el coste total del proceso de producción.” Este análisis nos ayuda a entender si el negocio o proyecto será económicamente viable a lo largo del tiempo, considerando las ventas de su producto en los próximos años.

Según Nava (2009), el análisis financiero es “una herramienta más efectiva para evaluar el desempeño económico y financiero de una empresa a lo largo de un ejercicio específico y para comparar sus resultados con los de otras empresas del mismo ramo que estén bien gerenciadas y que presenten características similares.”

Por esta razón, el análisis financiero se centra en factores como el capital necesario para comenzar, los costos y gastos involucrados, los ingresos proyectados, los movimientos de efectivo, los indicadores económicos, los posibles riesgos y las oportunidades de expansión. Además, se estudian los riesgos que podrían influir en las ganancias del proyecto y se sugieren estrategias para reducir esos riesgos

### **1.2.3.1 Elementos del estudio financiero**

#### **a) Inversión Inicial**

Para Martínez (2021), la inversión inicial está definida como “no es más que el dinero que se utiliza para cubrir los costos del negocio, entre los cuales podemos mencionar la compra del edificio o las instalaciones donde funcionará la empresa, suministros y equipos, así como la contratación del personal que es necesario para operar.

La inversión inicial es el dinero que se necesita para empezar un proyecto o negocio. Incluye todos los gastos necesarios para arrancar las operaciones, como la compra de equipos y maquinaria, la adquisición de materiales, el arrendamiento o compra de un local, la contratación de personal, y los costos legales y administrativos, entre otros.

#### **Inversión inicial fija**

Calvopiña y Chinguercela (2010), refiere que la inversión inicial “son las mercancías de propiedad de la empresa, como terrenos, edificios, maquinaria y equipos, mobiliario, vehículos, herramientas y otros.”

Según los autores, la inversión inicial de capital consiste en la adquisición de activos que son esenciales para el funcionamiento de la empresa, ya que su uso facilita el desarrollo de la gestión empresarial. Estos activos también son clave para llevar a cabo las actividades dentro del negocio.

#### **Inversión Diferida**

Bautista (2010), manifiesta que las inversiones diferidas son “inversiones se realizan en bienes y servicio intangibles que son indispensables del proyecto o empresa, pero no intervienen directamente en la producción. Por ser intangibles, a diferencia de las inversiones fijas, están sujetas a amortización, se recuperan a largo plazo.”

Los activos intangibles son aquellos bienes que la empresa posee pero que no tienen una forma física, y son esenciales para su operación. Estos incluyen elementos como patentes, marcas registradas, diseños y modelos comerciales, derechos industriales, así como soporte técnico y gastos previos a la operación.

Ortiz, (2022) afirma que el capital de trabajo es “un indicador que denota la diferencia entre los activos corrientes de la compañía y el efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, materiales; y los pasivos corrientes y cuentas por pagar o deudas a menos de un año.” El capital de trabajo es fundamental para que una empresa pueda llevar a cabo sus actividades diarias de manera fluida y sin contratiempos. Si una empresa no tiene suficiente capital de trabajo, podría enfrentar problemas para pagar a sus proveedores o cumplir con sus compromisos financieros, lo que podría afectar su capacidad para seguir operando y obtener beneficios.

## **b) Estados Financieros**

Castellnou (2021), menciona que los estados financieros son “los distintos documentos que debe preparar la empresa al término del ejercicio contable, con el objeto de conocer la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en las actividades de la empresa a lo largo de un período.” Todos estos informes reflejan la situación financiera de la organización y son clave para evaluar si la empresa es rentable o no.

### **Estado de pérdidas y ganancias**

Herrera (2021), describe que el estado de pérdidas y ganancias “es uno de los informes financieros más importantes dentro de la contabilidad financiera, ya que este nos señalará los movimientos que ayudan a comprender los capitales del negocio.” Este reporte financiero es el más relevantes en la contabilidad, ya que muestra los movimientos financieros que permiten entender los recursos económicos del negocio.

### **Balance General**

El balance general es un informe clave utilizado para evaluar la situación económica y financiera de una empresa. Según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), el balance general se utiliza para conocer la estructura financiera de la empresa en un momento determinado, permitiendo analizar sus activos (lo que posee), pasivos (lo que debe) y el patrimonio (la diferencia entre ambos). Este informe ayuda a determinar la liquidez, solvencia y estabilidad financiera de la empresa.

## **Flujo de caja**

Según el autor Rodríguez (2021), “el flujo de caja es un informe financiero clave que permite separar y analizar los ingresos y egresos de efectivo de una empresa durante un período específico”. Estos indicadores se calculan utilizando el flujo de efectivo estimado del proyecto, permitiendo una evaluación integral de su viabilidad y rentabilidad.

### **c) Indicadores financieros económicos**

El autor Martínez (2014), describe sobre los indicadores financieros económicos lo siguiente “la Evaluación de un Proyecto debe tener como base el análisis con el que se mide la rentabilidad económica, en el que principalmente tenemos cuatro indicadores: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Tiempo de Recuperación de la Inversión y Relación Costo-Beneficio, todos estos con base en el Flujo de Efectivo.

En este sentido, los indicadores financieros son instrumentos esenciales para medir el estado financiero de una empresa, ya que facilitan el análisis de **aspectos** como su capacidad para generar ganancias, cumplir con sus obligaciones a corto plazo, mantener estabilidad económica y utilizar eficientemente los recursos disponibles.

#### **Valor Actual Neto (VAN)**

Para Mete, (2014) el Valor Actual Neto está definido como “el valor actual/presente de los flujos de efectivo netos de una propuesta, entendiéndose por flujos de efectivo netos la diferencia entre los ingresos periódicos y los egresos periódicos. Para actualizar esos flujos netos se utiliza una tasa de descuento denominada tasa de expectativa o alternativa/oportunidad, que es una medida de la rentabilidad mínima exigida por el proyecto que permite recuperar la inversión, cubrir los costos y obtener beneficio.”

Por lo tanto, el Valor Actual Neto (VAN) es un instrumento eficaz para analizar si un proyecto o inversión será rentable a largo plazo, ya que considera los ingresos futuros proyectados y los ajusta teniendo en cuenta la tasa de descuento o el costo de oportunidad del capital invertido.

### **Tasa Interna de Retorno (TIR)**

Para Sevilla, (2023) la tasa interna de retorno (TIR) “es la rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto.” En consecuencia, la tasa interna de retorno (TIR) representa el porcentaje de rendimiento que genera una inversión. En otras palabras, indica la ganancia o pérdida proporcional que se obtendrá del monto total invertido en un proyecto, sin considerar deducciones.

### **Costo de Capital o Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR)**

Según manifiesta Baca (2006), se debe tomar en cuenta que “formarse toda empresa debe realizar una inversión inicial. El capital que forma esta inversión puede provenir de varias fuentes: inversionistas, otras empresas, bancos o de una mezcla de inversionistas, personas morales y bancos. Como sea que haya sido la aportación de capitales, cada uno de ellos tendrá un costo asociado al capital que aporte, y la nueva empresa así formada tendrá un costo de capital propio.”

Por lo tanto, la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) es el porcentaje mínimo de ganancia que una empresa o inversionista espera obtener de un proyecto o inversión para compensar el costo de oportunidad. Sirve como una herramienta para analizar si un proyecto es financieramente viable y si los beneficios esperados son suficientes para justificar el riesgo asumido.

### **1.3 Metodología empleada**

La metodología empleada en este proyecto de factibilidad estuvo basada en un enfoque cuantitativo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2003), “el enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis previamente hechas, confía en la medición numérica y frecuentemente en el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población”. Este enfoque permitió comprender los principios fundamentales necesarios para la creación de una empresa productora y comercializadora de kumis en la ciudad de Latacunga.

Para el desarrollo del proyecto, se utilizaron técnicas de investigación cuantitativas, como la aplicación de encuestas. Estas encuestas facilitaron la recopilación de datos numéricos clave que respaldaron el análisis del mercado,

proporcionando una base sólida para demostrar la factibilidad del proyecto. La principal característica de esta investigación fue la medición y análisis estadístico de los datos obtenidos.

El tipo de investigación empleado fue de carácter descriptivo. Según Castillero (2017), “el objetivo de este tipo de investigación es únicamente establecer una descripción lo más completa posible de un fenómeno, situación o elemento concreto, sin buscar ni causas ni consecuencias”. Basándose en esta perspectiva, el proyecto describe de manera detallada la realidad del mercado de kumis en Latacunga, destacando las oportunidades y desafíos existentes.

El método investigativo utilizado fue el deductivo. Barchini (2006) explica que “el método deductivo consiste en extraer razonamientos lógicos de aquellos enunciados ya dados, en síntesis, este método va de la causa al efecto, de lo general a lo particular, es prospectivo y teórico; comprueba su validez basándose en datos numéricos precisos”. Este método permitió estructurar argumentos sólidos y fundamentados a partir de datos cuantitativos, garantizando la viabilidad del proyecto para la producción y comercialización de kumis en esta región.

### **Población**

La población a la que se hace referencia en este proyecto de factibilidad se sustentó en las personas mayores de 18 años, tanto de género masculino como femenino, residentes en la ciudad de Latacunga. Según las estimaciones, la población adulta de Latacunga asciende a aproximadamente 55.616 personas.

### **Muestra**

Tomando como referencia la población adulta, que asciende a aproximadamente 55.616 personas, se procedió al cálculo del tamaño de la muestra que facilitaría la recolección de la información. El tamaño de la muestra determinado para este proyecto de factibilidad fue de 196 personas, lo cual asegura que los resultados sean representativos de la población objetivo tanto adulta como infantil. Para este cálculo no se realizó una prueba piloto y se consideraron probabilidades de éxito del 50% ( $p=0,5$ ) y de fracaso del 50% ( $q=0,5$ ).

## CAPÍTULO II

### 2. ESTUDIO DE MERCADO

#### 2.1 Población

Según el Censo de Población y Vivienda 2022 realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la población urbana de la ciudad de Latacunga es de 77,267 habitantes, desglosada de la siguiente manera:

**Tabla 3**

**Proyección de la población urbana de la ciudad de Latacunga 2022**

<b>HOMBRES</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>MUJERES</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>TOTAL</b>
36.927	47.8%	40,340	40.34%	77.267

**Tabla 4**

**Población al año 2022 en edades desde los 0 a 69 años de la población urbana de la ciudad de Latacunga**

<b>EDADES (Años)</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>MUJERES</b>	<b>PORCENTAJE</b>
0 a 4	2639	3.4	2627	3.4
5 a 9	3116	4.0	3017	3.9
10 a 14	3281	4.2	3122	4.0
15 a 19	3401	4.4	3341	4.3
20 a 24	3558	4.6	3613	4.7
25 a 29	3243	4.2	3511	4.5
30 a 34	2870	4.2	3156	4.1
35 a 39	2661	3.7	2896	3.7
40 a 44	2411	3.4	2944	3.8
45 a 49	2147	3.1	2511	3.2
50 a 54	1875	3.1	2312	3.0
55 a 59	1687	2.4	1886	3.0
60 a 64	1238	2.2	1596	2.4
65 a 69	1007	1.6	1238	2.1
<b>TOTAL</b>	<b>35.134</b>	<b>48.19%</b>	<b>37.770</b>	<b>51.81%</b>

#### 2.2 Muestra

Para definir la muestra se utilizará el muestreo aleatorio simple de los habitantes de la zona urbana de la ciudad de Latacunga en el año 2022. Según los datos del Censo (2022) del INEC, la población urbana total asciende a 77.267

habitantes, de los cuales el 47.8% son hombres (36.927) y el 40.34% son mujeres (40.340).

Tomando en cuenta la distribución de edades, se trabajará con una muestra representativa de la población desde los 15 hasta los 69 años, que corresponde a 55.102,00 personas, equivalentes al 71.29% de la población urbana. El muestreo aleatorio simple asegura que cada habitante evaluado sea representativo de la población, permitiendo obtener conclusiones precisas sobre la factibilidad del proyecto de creación de la empresa.

### 2.2.1 Tamaño de la muestra

Para el cálculo de la muestra se procedió aplicar la fórmula de la población finita con los siguientes datos:

### 2.2.2 Cálculo de la muestra

**Fórmula:**

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{E^2} \cdot \frac{N}{1 + \left( \frac{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{E^2} \right)}$$

Donde:

- $n$ : Tamaño de la muestra.
- $N$ : Tamaño de la población.
- $Z$ : Valor correspondiente al nivel de confianza.
- $p$ : Proporción esperada de éxito.
- $E$ : Margen de error.

**Solución:**

$$n = \frac{(1.96^2) \cdot 0.5 \cdot (1 - 0.5)}{0.05^2} \cdot \frac{55102}{55102 + \left( \frac{(1.96^2) \cdot 0.5 \cdot (1 - 0.5)}{0.05^2} - 1 \right)}$$

$$n = \frac{3.8416 \cdot 0.25}{0.0025} \cdot \frac{55102}{55102 + \left( \frac{3.8416 \cdot 0.25}{0.0025} - 1 \right)}$$

$$n = \frac{0.9604}{0.0025} \cdot \frac{55102}{55102 + (384.16 - 1)}$$

$$n = 384.16 \cdot \frac{55102}{55102 + 383.16}$$

$$n = 384.16 \cdot \frac{55102}{55485.16}$$

$$n = 384.16 \cdot 0.9931$$

$$n \approx 381.51$$



La muestra es de 382 habitantes a quienes se realizarán las encuestas para obtener la información deseada.

### 2.3 Distribución Muestral

Para la distribución muestral se realizó el cálculo con el número de encuestados del área urbana de la ciudad de Latacunga para obtener información acerca de la factibilidad para la producción y comercialización de kumis en la ciudad de Latacunga.

Es preciso señalar que la segmentación del mercado se la realizó, considerando aspectos inherentes a edad y al género de la población consumidora potencial.

**Tabla 5**  
**Plan muestral**

<b>Grupo de edad</b>	<b>Total muestra</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Porcentaje del Total</b>
15 - 24 años	115	55	60	30%
25 - 39 años	115	55	60	30%
40 - 54 años	76	36	40	20%
55 - 69 años	76	36	40	20%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>182</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

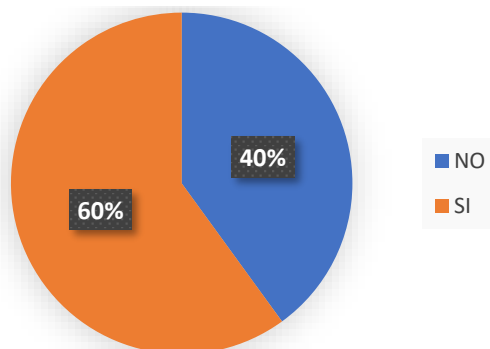
### 2.4 Análisis e interpretación de datos

#### 1. ¿Conoce usted el kumis como producto lácteo?

**Tabla 6**  
**Conocimiento del kumis**

<b>a) Si: 153 personas (40%)</b>
<b>b) No: 229 personas (60%)</b>

**Figura 1**  
*Conocimiento del kumis*



**Análisis e interpretación**

De acuerdo a la encuesta realizada en la ciudad de Latacunga, se ha observado que 153 personas, que representan el 40%, conocen el kumis como producto lácteo, mientras que 229 personas, que representan el 60%, no lo conocen. Esto indica que la mayoría de los encuestados no está familiarizada con el kumis, lo cual sugiere que el mercado para este producto es aún pequeño.

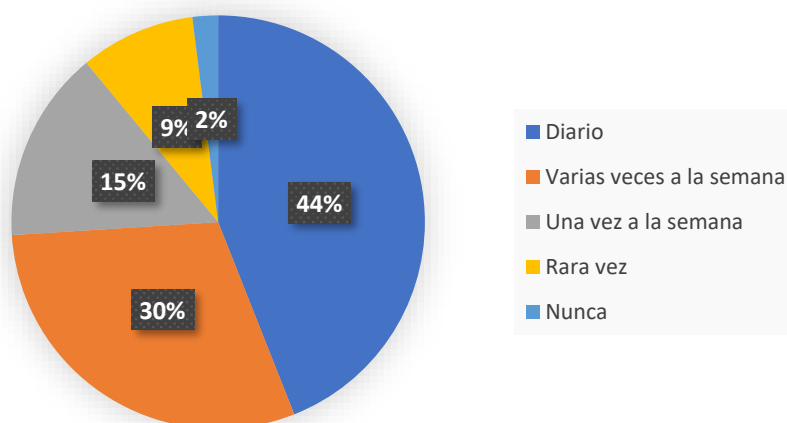
**2. ¿Con qué frecuencia consume productos lácteos (yogur, leche, kumis, etc.)?**

**Tabla 7**

*Con qué frecuencia consume productos lácteos (yogurt, leche, kumis, etc.)?*

a) Diario: 168 personas (44%)
b) Varias veces a la semana: 115 personas (30%)
c) Una vez a la semana: 57 personas (15%)
d) Rara vez: 33 personas (9%)
e) Nunca: 9 personas (2%)

**Figura 6**  
*Frecuencia consumo productos lácteos*



### **Análisis e interpretación**

El 44% de los encuestados consume productos lácteos a diario (168 personas). Esto muestra que una porción considerable de la población tiene hábitos frecuentes de consumo de lácteos. Un 30% (115 personas) consume productos lácteos varias veces a la semana. Esto refuerza la idea de que hay un buen hábito de consumo de lácteos, aunque no tan frecuente como los consumidores diarios. Un 15% (57 personas) consume lácteos una vez a la semana. Aunque el porcentaje es menor, aún es relevante porque este grupo tiene un consumo ocasional de lácteos.

El 9% (33 personas) consume productos lácteos rara vez. Este porcentaje indica un grupo de personas que no tienen un hábito regular de consumo de lácteos. El 2% (9 personas) de los encuestados no consume productos lácteos en absoluto. Este es un grupo muy pequeño, lo que podría indicar que la mayoría de la población está dispuesta a considerar productos lácteos, aunque no necesariamente con regularidad.

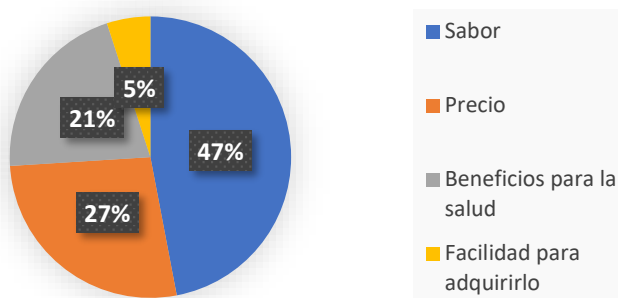
Aunque el kumis no es un producto ampliamente conocido en Latacunga, la mayoría de los consumidores tiene un hábito regular de consumo de lácteos. Además, un segmento significativo de consumidores podría estar interesado en probarlo.

### **3. ¿Qué características valora más en productos lácteos?**

**Tabla 8**  
***Características productos lácteos***

a) Sabor: 178 personas (47%)
b) Precio: 102 personas (27%)
c) Beneficios para la salud: 83 personas (21%)
d) Facilidad para adquirirlo: 19 personas (5%)

**Figura 11**  
*Características de los productos lácteos*



**Análisis e interpretación**

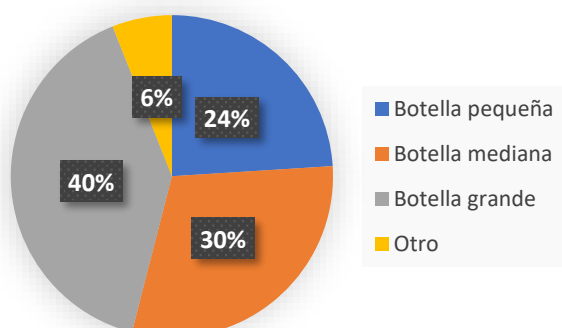
El 47% de los encuestados que han consumido kumis destacan el sabor como la característica más importante. El 27% considera que el precio es un aspecto importante. Un 21% valora los beneficios para la salud del kumis. Solo un 5% considera importante la facilidad para adquirir el producto.

**4. ¿En qué presentación preferiría adquirir kumis?**

**Tabla 9**  
*Presentación Kumis*

a) Botella pequeña (250 ml): 24% (93 personas)
b) Botella mediana (500 ml): 30% (114 personas)
c) Botella grande (1 litro): 40% (152 personas)
d) Otro: 6% (23 personas)

**Figura 16**  
*Presentación del kumis*



## Análisis e interpretación

El 40% de los encuestados prefieren la botella grande de 1 litro, lo que indica que una porción individual y práctica es la más atractiva para los consumidores. La botella mediana (500 ml) es preferida por el 3% de los encuestados, lo que muestra que este tamaño también es popular. Solo el 24% prefiere la de 250 ml. Un pequeño porcentaje (5%) seleccionó la opción "Otro", lo que podría indicar interés en presentaciones diferentes. La mayor parte del mercado potencial prefiere presentaciones grandes (1000 ml) o medianas (500 ml), lo que sugiere que estas deben ser las prioridades para el lanzamiento del kumis.

## 5. ¿Estaría dispuesto/a pagar un precio competitivo por un kumis producido localmente en Latacunga?

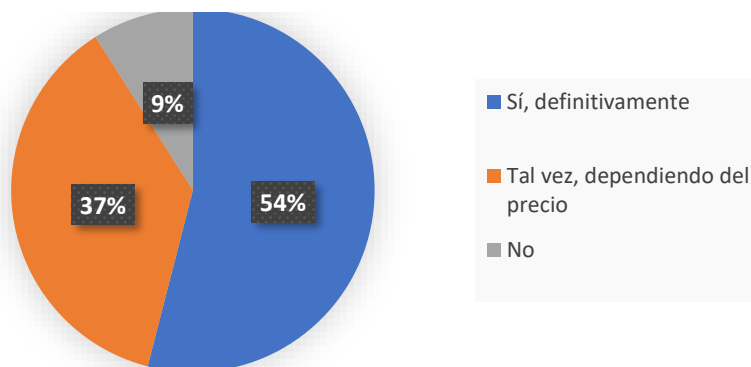
*Tabla 10*

*Precio del kumis*

a) Sí, definitivamente: 54% (208 personas)
b) Tal vez, dependiendo del precio: 37% (140 personas)
c) No: 9% (34 personas)

**Figura 21**

*Precio del kumis*



## Análisis e interpretación

El 54% de los encuestados están definitivamente dispuestos a pagar un precio competitivo por kumis producido localmente. Un 37% respondió "tal vez, dependiendo del precio". Este grupo representa a consumidores que están interesados, pero cuyo consumo dependerá de que el precio sea justo y competitivo

en comparación con otros productos lácteos. Solo el 9% no estaría dispuesto a pagar por el producto.

La encuesta refleja un alto potencial de aceptación para el kumis producido localmente en Latacunga, con un 90% de los encuestados abiertos a comprarlo dependiendo de las condiciones.

## 6. ¿Dónde suele comprar productos lácteos?

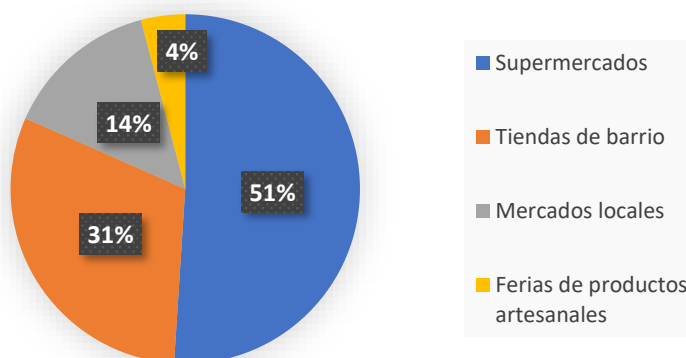
**Tabla 11**

**Lugar de compra productos lácteos**

a) Supermercados: 51% (200 personas)
b) Tiendas de barrio: 30% (115 personas)
c) Mercados locales: 14% (52 personas)
d) Ferias de productos artesanales: 4% (15 personas)

**Figura 26**

**Lugar de compra**



### **Análisis e interpretación**

El 51% de los encuestados compra productos lácteos en supermercados. Esto indica que estos establecimientos son el principal canal de distribución. El 31% prefiere comprar lácteos en tiendas de barrio. Este segmento busca la comodidad de comprar cerca de casa. Solo el 14% compra en mercados locales, y un 4% en ferias de productos artesanales. Los supermercados son el canal más importante para la comercialización de productos lácteos, seguidos por las tiendas de barrio.

7 ¿Con qué frecuencia estaría dispuesto/a a comprar kumis si estuviera disponible en el mercado?

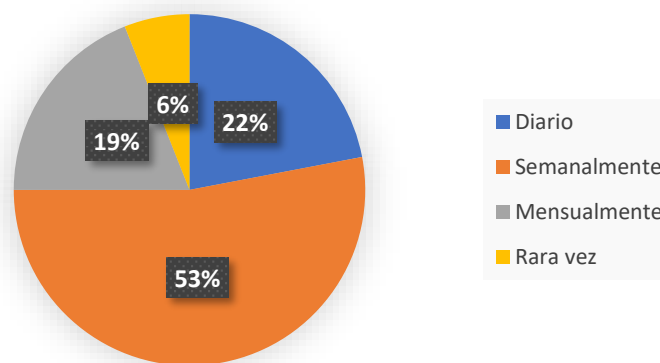
**Tabla 12**

*Frecuencia de compra*

<b>a) Diario: 22% (85 personas)</b>
<b>b) Semanalmente: 53% (201 personas)</b>
<b>c) Mensualmente: 19% (74 personas)</b>
<b>d) Rara vez: 6% (22 personas)</b>

**Figura 31**

*Frecuencia de compra de kumis*



### **Análisis e interpretación**

El 53% de los encuestados estaría dispuesto a comprar kumis semanalmente, lo que demuestra un interés regular en consumir este producto si está disponible. Un 22% mencionó que lo adquiriría mensualmente, lo que indica que un segmento significativo podría consumirlo como una opción ocasional. Solo el 19% compraría kumis a diario, lo que sugiere que hay un pequeño grupo de consumidores frecuentes. Otro 6% declaró que lo compraría rara vez.

La mayoría de los encuestados consumiría kumis con regularidad (semanal o mensual), lo que indica un mercado potencial sólido.

## 8. ¿Qué aspectos considera importantes para consumir un producto como el kumis?

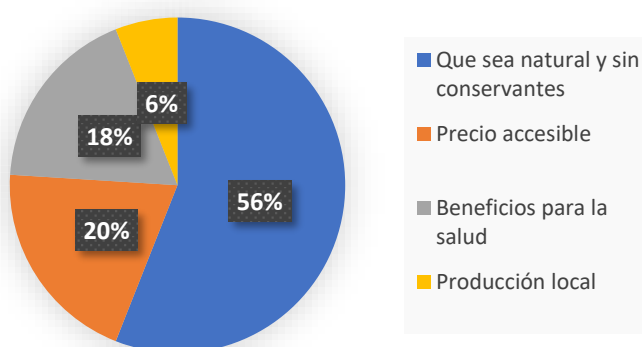
**Tabla 13**

### *Aspectos del consumo*

a) Que sea natural y sin conservantes: 56% (214 personas)
b) Precio accesible: 20% (76 personas)
c) Beneficios para la salud (probióticos, digestión, etc.): 18% (68 personas)
d) Producción local: 6% (24 personas)

**Figura 36**

### *Aspectos para el consumo de kumis*



### **Análisis e interpretación**

La mayoría de los encuestados (56%) considera que lo más importante para consumir kumis es que sea natural y sin conservantes, seguido por un precio accesible (20%) y los beneficios para la salud (18%). Solo un pequeño porcentaje (6%) prioriza la producción local, lo que indica que los consumidores valoran principalmente la calidad natural del producto sobre otros factores.

### **2.5 Demanda proyectada**

Como se observa en la tabla 14 la demanda para el año 2025 de kumis es de 1.250.880 litros, por lo que, la demanda es directamente proporcional con la tasa de crecimiento poblacional de la ciudad de Latacunga para el consumo de kumis. Además, se pronosticó la demanda al año 2030, alcanzando un total de 2.985.024 personas interesadas en el consumo de kumis. Este crecimiento proyectado



demuestra un incremento moderado durante los próximos cinco años, lo que refleja una oportunidad para introducir y posicionar el kumis en el mercado local.

**Tabla 14**

**Proyección de la demanda por litros de kumis**

<b>AÑO</b>	<b>DEMANDA PROYECTADA POR LITROS</b>	<b>TCP 1.19%</b>
2025	1'250.880	237.667
2026	1'488.547	282.823
2027	1'771.371	336.560
2028	2'107.931	400.507
2029	2'508.438	476.603
2030	2'985.042	567.157

Para obtener la demanda se consideró al 64.61% de personas encuestadas que estarían dispuestas a comprar kumis si estuviera disponible en el mercado.

**2.6 Oferta Proyectada**

El mercado del kumis en Latacunga aún no presenta una competencia directa significativa, lo que brinda una oportunidad para que nuevos productores aprovechen el vacío en el mercado y se posicionen como líderes. La oferta proyectada de kumis para el año 2025 es de 0 unidades, ya que este producto no ha sido introducido ampliamente en la región.

Sin embargo, la falta de competencia directa podría influir positivamente en el desarrollo y la innovación del producto. Los productores que deseen incursionar en este mercado tienen la oportunidad de establecer una base de clientes leales desde el inicio, al ser pioneros en ofrecer un producto saludable y con beneficios probióticos. Además, es fundamental adaptarse a los cambios tecnológicos y tendencias del mercado para poder diferenciarse de otros productos lácteos tradicionales y mantener una ventaja competitiva a largo plazo.

**2.7 Demanda Insatisfecha**

La demanda insatisfecha de kumis que los consumidores probablemente consumirán en los años futuros se detalla a continuación:

**Tabla 15**  
***Demanda insatisfecha***

<b>AÑO</b>	<b>DEMANDA PROYECTADA (Litros)</b>	<b>OFERTA PROYECTADA (Litros)</b>	<b>DEMANDA INSATISFECHA (Litros)</b>
2025	1.250.880,00	0	1.250.880,00
2026	1.488.547,20	0	1.488.547,20
2027	1.771.371,17	0	1.771.371,17
2028	2.107.931,69	0	2.107.931,69
2029	2.508.438,71	0	2.508.438,71

En la tabla 15 se puede observar que la demanda insatisfecha para el año 2025 del kumis es de 1.250.880.00 litros ya que el producto aún no está disponible en el mercado. Esta falta de oferta se debe a la ausencia de productores establecidos de kumis en la región, lo que genera una oportunidad significativa para introducir este producto. Además, la demanda podría ser alta debido al creciente interés de los consumidores en alternativas de bebidas más saludables, con menos calorías y beneficios para la salud, como los probióticos presentes en el kumis.

Al no existir ofertantes en el mercado, muchos consumidores están buscando nuevas alternativas de bebidas lácteas que les ofrezcan beneficios digestivos y probióticos sin los efectos negativos de otros productos lácteos tradicionales. Para satisfacer esta demanda insatisfecha, se desarrollará una producción de kumis, considerando la capacidad instalada, mano de obra, infraestructura y personal necesario para cubrir con la demanda proyectada del mercado.

## **2.8 Análisis de Precios**

Según Baca, (2013) “es la cantidad monetaria a la cual los productores están dispuestos a vender y los consumidores a comprar un bien o servicio, cuando la oferta y la demanda están en equilibrio”.

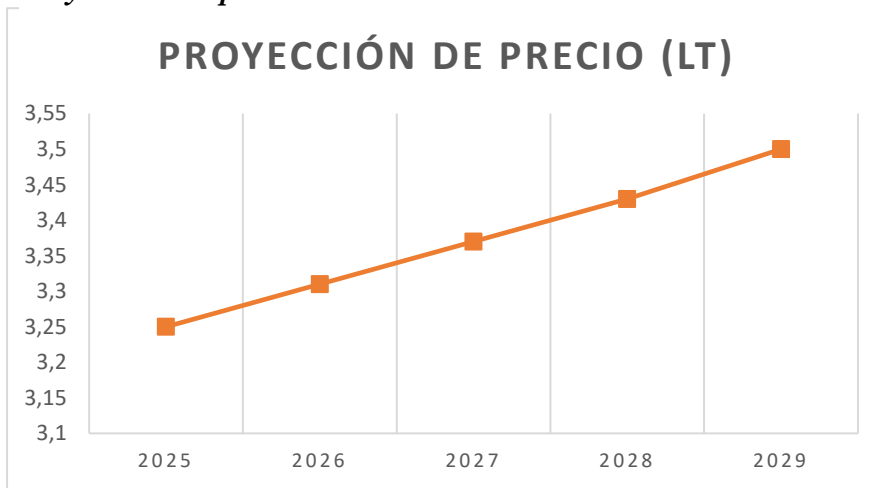
### **Cálculo y proyección de precios**

El precio que se establece para un litro de kumis 1000 ml es de \$ 3,25. Para la proyección del precio se toma en cuenta la inflación del 2024 de la siguiente manera:

**Tabla 16**  
**Proyección del precio**

AÑO	PRECIO USD (Litro)	TABLA DE INFLACIÓN 1.87%
2025	3.25	0.0187%
2026	3.31	0.0187%
2027	3.37	0.0187%
2028	3.44	0.0187%
2029	3.50	0.0187%

**Figura 41**  
**Proyección del precio**



### Análisis

El precio inicial propuesto para introducir el kumis en el mercado es de \$3.25 por litro, lo que lo sitúa como una opción competitiva frente a otras marcas, como Alpina, que actualmente ofrece su producto a \$3.68 por litro, como un análisis de competencias. Este precio razonable busca captar la atención de los consumidores, especialmente por tratarse de un producto nuevo y local.

Adicionalmente, el análisis muestra que el precio del kumis tiene una relación directamente proporcional con la inflación, que en Ecuador se estima en 1.87% anual. A medida que esta tasa aumente, el precio proyectado del producto también experimentará incrementos moderados para mantener la sostenibilidad del negocio frente a costos de producción y operativos.

Por lo tanto, el precio proyectado para 2029 será de \$3.50 por litro, considerando este incremento anual. Esto refleja un ajuste acorde al contexto económico del país y a las expectativas de los consumidores.

El precio propuesto busca lograr un equilibrio entre ser accesible para los consumidores y garantizar un margen razonable para el productor, fomentando la aceptación y sostenibilidad del producto en el mercado local.

### **Análisis de Comercialización**

“Es la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar”. (Baca, 2013)

Para la comercialización del kumis se plantearon las siguientes políticas de comercialización:

#### **Políticas de Comercialización**

- Establecer un precio inicial de \$3.25 por litro, ligeramente inferior al de las marcas ya posicionadas para captar la atención de los consumidores.
- Implementar estrategias promocionales, como descuentos por compras mayores a 2 litros o paquetes familiares, para fomentar la prueba del producto.
- Ajustar el precio anualmente según la tasa de inflación del país (1.87%), manteniendo el balance entre accesibilidad y rentabilidad.
- Priorizar la distribución del producto en puntos estratégicos como mercados locales, supermercados y tiendas de barrio en Latacunga, para asegurar su fácil acceso.
- Incorporar alianzas con ferias de productos artesanales y mercados de agricultores para destacar la naturaleza local del kumis.
- Ampliar gradualmente la distribución hacia otras ciudades de Ecuador conforme aumente la demanda.
- Realizar campañas educativas que destaquen los beneficios del kumis, como sus propiedades probióticas y digestivas, utilizando redes sociales y degustaciones en supermercados.
- Diferenciar el producto como una opción natural, local y saludable, alineada con las tendencias de consumo consciente.

- Implementar promociones especiales en el lanzamiento, como "compra uno y prueba gratis otro sabor", para incentivar a los consumidores a familiarizarse con el producto.

### **Estrategias de comercialización**

- Lanzar el producto con un precio introductorio competitivo de \$3.25 por litro, por debajo del precio promedio del mercado. Esto captaría la atención de los consumidores y facilitaría la adopción del producto, especialmente por tratarse de una novedad en el mercado local.
- Ofrecer descuentos iniciales, paquetes promocionales como el 2x1 o segundo al 50%, y precios diferenciados para clientes mayoristas o distribuidores.
- Distribuir el kumis inicialmente en mercados locales, supermercados de Latacunga y tiendas de barrio, garantizando accesibilidad para los consumidores, logrando de esta manera una cobertura local efectiva antes de expandirse a otras regiones del país.
- Crear alianzas con pequeños comercios y mercados para garantizar disponibilidad.
- Ofrecer muestras gratis o degustaciones en puntos de venta clave.
- Incorporar canales digitales de venta, como marketplaces y redes sociales.
- Posicionar el kumis como un producto saludable, natural y local mediante campañas educativas y de concienciación. Incrementar el conocimiento sobre el kumis entre los consumidores, resaltando sus beneficios probióticos y digestivos.
- Destacar al kumis como un producto local, producido de manera sostenible y con un impacto positivo en la comunidad, conectando así emocionalmente con los consumidores conscientes del impacto ambiental y social de sus compras.
- Utilizar envases reciclables o retornables. Comunicar el origen local de los ingredientes.
- Participar en ferias artesanales y eventos ecológicos para promover la marca.

- Implementar programas de recompensas y promociones para clientes frecuentes, creando así una base de consumidores leales que garanticen ingresos recurrentes.

## **2.8 Canales de distribución**

Considerando los resultados obtenidos en el estudio de mercado para este proyecto en la ciudad Latacunga, los canales de distribución a utilizarse son los siguientes:

- Establecer puntos de venta propios, como pequeños quioscos en mercados locales o ferias, para llegar directamente al consumidor final.
- Crear una tienda en línea o aprovechar plataformas de comercio electrónico para facilitar la compra y entrega del producto directamente a los clientes.
- Distribuir el kumis en cadenas de supermercados y tiendas de autoservicio locales como Tía, Mi Comisariato, Corporación Favorita para garantizar una mayor visibilidad y alcance.
- Colocar el producto en tiendas pequeñas y mercados tradicionales de Latacunga, ya que muchos consumidores locales prefieren estas opciones por proximidad.
- Participar en ferias, exposiciones y eventos relacionados con productos locales o alimentos saludables para atraer a un público específico.
- Ofrecer el kumis como bebida complementaria en cafeterías o restaurantes que busquen productos naturales y saludables para sus clientes.
- Ofrecer el producto a distribuidores locales o mayoristas que puedan comercializarlo en diferentes puntos de venta.
- Utilizar plataformas como Facebook, Instagram o WhatsApp para promocionar y vender el producto directamente al consumidor, incluyendo entregas a domicilio.
- Asociarse con aplicaciones de reparto como Rapi o PedidosYa para facilitar el acceso al kumis y llegar a un público que busca comodidad.

## **Promoción**

- Promoción educativa sobre los beneficios del kumis.
- Degustaciones gratuitas en puntos estratégicos.

- Ofertas de lanzamiento y precios especiales.
- Publicidad en redes sociales y marketing digital.
- Colaboraciones con influencers locales.
- Exhibidores llamativos en puntos de venta.
- Campañas de sostenibilidad y responsabilidad social.
- Alianzas con gimnasios, cafeterías y restaurantes.
- Sorteos y concursos para aumentar el interés.
- Programas de fidelidad para clientes frecuentes

## **2.9 Conclusiones del estudio de mercado**

- Según la encuesta, el 80% de los encuestados no conoce el kumis como producto lácteo, lo que revela una baja familiaridad en el mercado y la necesidad de campañas educativas para generar interés y conocimiento sobre el producto.
- Un 65% de los encuestados consume productos lácteos varias veces a la semana o diariamente, lo que demuestra un hábito establecido que puede facilitar la introducción del kumis en el mercado como una opción adicional.
- El sabor (60%) y los beneficios para la salud (50%) son las características más valoradas en productos como el kumis, indicando que las estrategias de marketing deben resaltar estos atributos para captar la atención del consumidor.
- La mayoría de los encuestados (40%) prefiere el kumis en botellas de un litro, seguido de botellas grandes de 500 mililitros (35%). Esto sugiere que el tamaño del empaque es un factor clave en las decisiones de compra.
- Un 45% de los encuestados estaría definitivamente dispuesto a pagar un precio competitivo por un kumis producido localmente en Latacunga, mientras que un 40% lo consideraría dependiendo del precio. Esto respalda la viabilidad de un precio inicial de \$3.25 por litro.
- Los supermercados (70%) y las tiendas de barrio (50%) son los puntos de compra más comunes para productos lácteos, lo que indica que estos deben ser los canales prioritarios para la distribución del kumis.

- El 40% de los encuestados indicó que estaría dispuesto a comprar kumis semanalmente si estuviera disponible, lo que evidencia un mercado potencial con una frecuencia de consumo regular.
- Los consumidores priorizan que el kumis sea natural y sin conservantes (60%), seguido de beneficios para la salud (50%), lo que resalta la importancia de posicionar el producto como saludable y de alta calidad.



## CAPÍTULO III

### 3. ESTUDIO TÉCNICO

#### 3.1 Especificaciones del Producto o Servicio

**Volumen:** El kumis será comercializado en presentaciones de 1 litro, acorde a las preferencias identificadas en el estudio de mercado.

**Contenido Lácteo:** El kumis es un producto lácteo fermentado con bajo contenido de grasa, rico en probióticos naturales que favorecen la digestión y fortalecen el sistema inmunológico.

**Ingredientes:** El kumis se elabora con ingredientes básicos como leche pasteurizada, cultivos lácticos (bacterias probióticas) y azúcar. Dependiendo de la receta, se pueden añadir sabores naturales como vainilla o frutas para diversificar la oferta.

**Sabor y Aroma:** El kumis tiene un sabor ligeramente ácido, cremoso y refrescante, característico de los productos fermentados. Su aroma es suave, con notas lácticas, y puede variar dependiendo de los sabores adicionales utilizados.

**Valor Nutricional:** El kumis es un producto rico en proteínas, calcio y probióticos, con un bajo contenido de calorías en comparación con otros productos lácteos. Este perfil lo convierte en una alternativa saludable para los consumidores interesados en mejorar su bienestar digestivo.

**Valor agregado:** Se elabora con ingredientes 100% naturales y sin conservantes, ofreciendo una bebida fresca, saludable y llena de sabor. Enriquecido con cultivos probióticos vivos, ayuda a mejorar la digestión y fortalecer el sistema inmunológico de forma natural. Gracias al proceso de fermentación, es más tolerable para personas con sensibilidad a la lactosa, manteniendo una textura cremosa y un sabor delicioso. Además, contiene trozos reales de fruta, que le dan un toque único y una experiencia más rica al paladar. Producido localmente, este kumis no solo promueve una alimentación consciente, sino que también apoya a pequeños productores y fortalece la economía de la zona. Está disponible en sabores naturales como fresa, durazno, piña, mora y mango, todos con trozos de fruta fresca cuidadosamente

seleccionada. Su presentación ecológica y su perfil nutritivo lo convierten en una opción ideal para quienes buscan un snack saludable, delicioso y sostenible

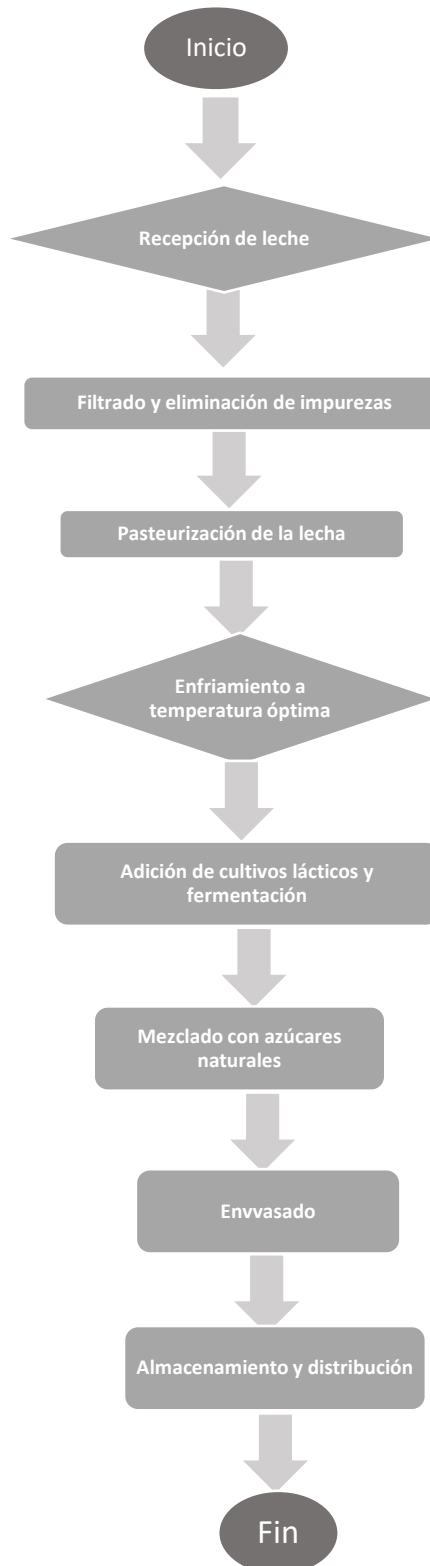
### **3.2 Descripción del Proceso de Producción del Kumis**

1. Recepción y selección de la leche: Se recibe la leche cruda de calidad controlada, asegurando que cumpla con los estándares de higiene y nutrientes necesarios para la elaboración del kumis.
2. Pasteurización: La leche se somete a un proceso de calentamiento a temperaturas controladas (alrededor de 72°C por 15 segundos) para eliminar microorganismos patógenos y extender su vida útil.
3. Enfriamiento: Después de la pasteurización, la leche se enfría rápidamente a una temperatura óptima para añadir los cultivos lácticos.
4. Inoculación: Se añaden cultivos lácticos específicos (bacterias probióticas como *Lactobacillus bulgaricus* y *Streptococcus thermophilus*) a la leche enfriada. Este paso asegura la fermentación necesaria para la producción de kumis.
5. Fermentación: La leche inoculada se deja fermentar a una temperatura de aproximadamente 37°C durante 12 a 24 horas, dependiendo del sabor y textura deseados. Durante este proceso, los cultivos convierten la lactosa en ácido láctico, dándole al kumis su característico sabor ácido.
6. Homogeneización: Una vez completada la fermentación, el kumis se somete a un proceso de homogeneización para garantizar una textura suave y uniforme.
7. Adición de ingredientes opcionales: Si el producto incluirá sabores adicionales (como vainilla o frutas), estos se añaden en esta etapa, asegurando una mezcla homogénea.
8. Envasado: El kumis se envasa en botellas esterilizadas de 1 litro, que son selladas herméticamente para preservar su frescura.
9. Almacenamiento y distribución: El kumis envasado se almacena a temperaturas refrigeradas (aproximadamente 4°C) para mantener su calidad antes de ser distribuido a los puntos de venta.

### 3.3 Diagrama de flujo del proceso

**Figura 46**

*Diagrama de Flujo del proceso de elaboración de kumis*



### 3.4 Capacidad instalada de la planta

#### Tamaño

El tamaño del mercado determina la demanda de kumis que se va a cubrir y cuánto se va a producir anualmente. Mediante el estudio de mercado, se determinó la demanda insatisfecha proyectada del kumis para los próximos años. En 2025, esta demanda es de 1.250.880,00 litros, aumentando gradualmente debido al interés del mercado hasta alcanzar 2.508.438,71 litros en 2029. Se estima cubrir un 5% de participación en el mercado, asegurando la viabilidad del proyecto y satisfaciendo una parte significativa de las necesidades del consumidor.

**Tabla 17**  
**Proyección del DPI real**

<b>Año</b>	<b>Demanda Insatisfecha (Litros)</b>	<b>DPI Real 5%</b>	<b>DPI Real Mensual (Litros)</b>	<b>DPI Real Diario (Litros)</b>
2025	1'250.880,00	62.544,00	5.212,00	173,73
2026	1'488.547,20	74.427,36	6.202,28	206,74
2027	1'771.371,17	88.568,85	7.380,73	246,02
2028	2'107.931,69	105.396,58	87.38,04	292,76
2029	2'508.438,71	125.421,93	10.451,82	348,39

En la tabla 17 se muestra la demanda potencial insatisfecha real, la cual se va a cubrir el 5% del total de la demanda. Es decir, se va a producir 62.544 litros de kumis anuales, 5.212 litros mensuales y 173.73 litros diarios. Es importante considerar factores adicionales como la capacidad de producción, los costos asociados, la competencia en el mercado y otros aspectos relevantes para la producción y viabilidad del proyecto.

### 3.5 Ubicación de la empresa

#### Macro localización

La empresa estará ubicada en Toacaso cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, Ecuador. Esta ciudad se selecciona por su ubicación estratégica en el centro del país, lo que facilita la distribución de productos a mercados locales y regionales. Además, Latacunga cuenta con una población urbana significativa de 72,904 habitantes (INEC, 2022), de los cuales el 75.58% tiene edades comprendidas entre

los 15 y 69 años, el público objetivo principal para productos como el kumis. Latacunga también se destaca por los siguientes factores:

- Su proximidad a zonas agrícolas y ganaderas, garantizando un suministro constante de materia prima como la leche.
- Su acceso a infraestructura logística, como la Panamericana, que conecta con Quito, Ambato y otras ciudades clave.
- Su crecimiento económico local, con un mercado en desarrollo que valora productos lácteos naturales y saludables.

Esta ubicación permite reducir costos de transporte, asegurar frescura en los productos y atender tanto al mercado urbano local como a mercados cercanos.

**Tabla 18**  
**Matriz Marco localización**

Crterios	Ponderación (%)	Toacazo (Puntaje 1-5)	Ambato (Puntaje 1-5)	Mejía (Puntaje 1-5)
Ubicación estratégica	25%	4	5	4
Acceso a materia prima	20%	5	4	5
Infraestructura vial y logística	20%	4	5	4
Costos operativos	15%	5	4	4
Mercado potencial	20%	5	4	4
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>21</b>

**Figura 51**  
**Macro localización**



**Nota: Localización macro para la implementación de la empresa de fabricación de Kumis. Fuente: Google Maps**

### **Micro localización**

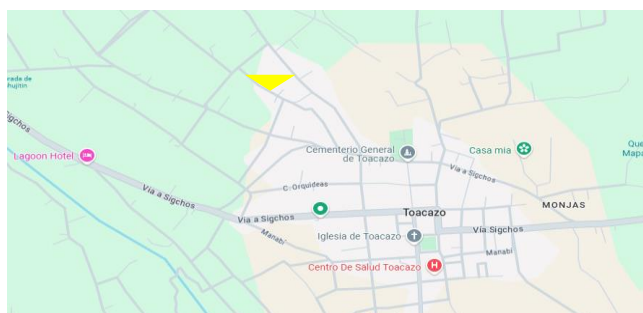
La empresa estará ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga en el sector rural de Toacaso, barrio Yugsiche Bajo, a 24 km de Latacunga, accesible por la Panamericana E35 vía a Sigchos. Este terreno, con una superficie de 1 hectárea y 1,039 metros cuadrados cuenta con un galpón de 180 metros cuadrados de construcción.

El lugar se encuentra en una zona agrícola, ganadera y florícola, con acceso a todos los servicios básicos (agua, electricidad, alcantarillado e internet), lo que asegura la viabilidad operativa. Además, cuenta con proveedores cercanos que facilitan el suministro de materias primas, especialmente leche y otros insumos necesarios para la producción de kumis.

Las vías principales pavimentadas garantizan un fácil acceso para la distribución de productos hacia Latacunga y otras ciudades cercanas. Aunque los supermercados más cercanos están ubicados en Latacunga, a 24 km de distancia, esta ubicación estratégica en un entorno rural permite aprovechar las ventajas de la proximidad a recursos primarios y costos de operación reducidos.

El entorno es ideal para una empresa productora de kumis, ya que combina un acceso directo a las materias primas con la conectividad necesaria para llegar a los mercados de consumo en el área urbana.

**Figura 56**  
**Micro localización**



**Nota: Localización micro para la implementación de la empresa de fabricación de Kumis. Fuente: Google Maps**

### 3.6 Maquinaria y Equipo

Para la producción de kumis, es fundamental contar con maquinaria especializada que facilite y optimice cada etapa del proceso, garantizando un producto final de alta calidad. Esto se logrará mediante el uso de los siguientes equipos:

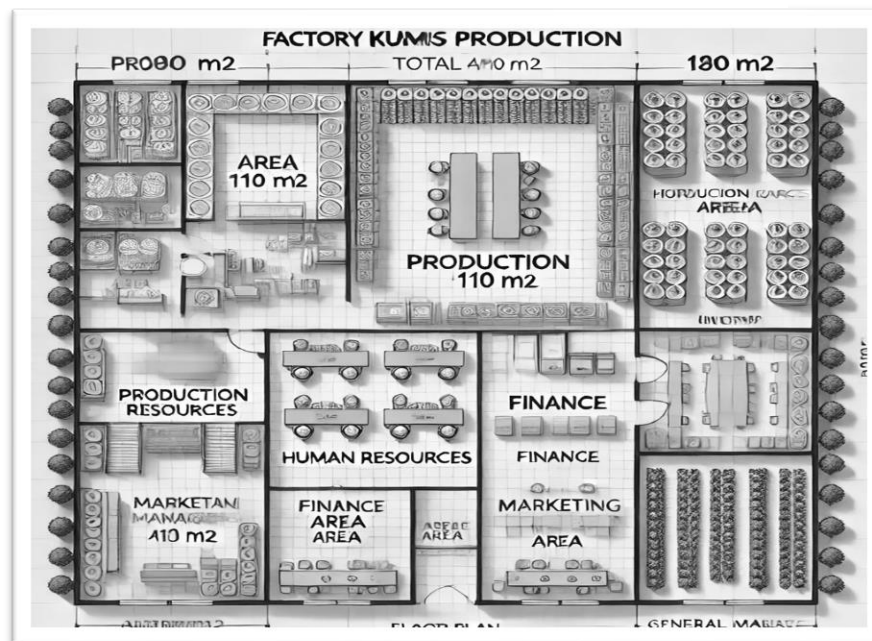
**Tabla 19**  
**Maquinaria y equipo**

<p>Tanque de recepción de leche: Es un recipiente grande diseñado para almacenar la leche cruda que llega a la planta. Su función principal es asegurar que la leche esté en condiciones adecuadas para el proceso de pasteurización. Garantiza la higiene y evita la contaminación antes de que comience el procesamiento.</p>	
<p>Enfriador rápido: Es un sistema que reduce rápidamente la temperatura de la leche después de la pasteurización. Su objetivo es enfriar la leche inmediatamente después del tratamiento térmico, alcanzando la temperatura adecuada para la inoculación de cultivos lácticos y evitando la proliferación de bacterias no deseadas.</p>	
<p>Tanque de fermentación: Recipiente donde se lleva a cabo la fermentación controlada del producto. Mantiene la leche a una temperatura constante de 37°C y permite la acción de los cultivos lácticos durante 12 a 24 horas. Es crucial para que el kumis adquiera su sabor ácido y textura característica.</p>	
<p>Homogeneizador: Es un equipo que procesa el producto para que sus componentes, como la grasa y el agua, se mezclen de manera uniforme. Su función es asegurar que el kumis tenga una textura suave, cremosa y consistente, mejorando la calidad y la aceptación del producto final por parte de los consumidores.</p>	
<p>Llenadora y selladora de botellas: Es un sistema automatizado que llena y sella las botellas con el kumis ya preparado. Facilita el proceso de envasado, asegurando que cada botella esté correctamente llena y sellada de manera higiénica.</p>	
<p>Cámara frigorífica: Un espacio refrigerado diseñado para almacenar productos a baja temperatura. Su función es conservar el kumis a 4°C después del envasado para mantener su frescura y garantizar su estabilidad durante el tiempo que pasa en inventario antes de ser distribuido al mercado.</p>	

### 3.7 Distribución de la planta

La distribución de la planta de producción de kumis se realizará en una superficie de 180 m<sup>2</sup>. Las dimensiones del espacio serán un largo de 15 m y un ancho de 12 m. La planta se organizará en las siguientes áreas clave para garantizar un flujo eficiente del proceso de producción:

**Figura 61**  
*Distribución de planta*



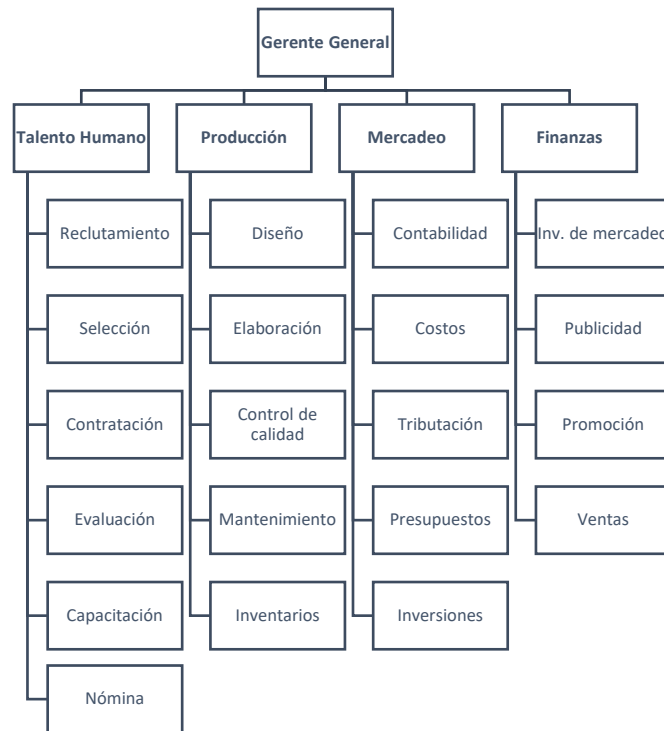
### 3.8 Materia prima

Para la elaboración del kumis es fundamental determinar la materia prima e insumos necesarios que garantizan la calidad del producto final. Estos elementos son esenciales para cumplir con los estándares de producción y asegurar un proceso eficiente, desde la recepción de la leche hasta la distribución del kumis envasado.

- Leche cruda de alta calidad: La leche debe cumplir con estándares de higiene y contenido nutricional adecuado para garantizar un producto final de buena calidad.
- Cultivos lácticos específicos: *Lactobacillus bulgaricus* y *Streptococcus thermophilus*, que son las bacterias necesarias para el proceso de fermentación y para darle al kumis sus características probióticas.



- Azúcar: Para endulzar el producto, dependiendo de las preferencias del mercado.
- Sabores o esencias naturales: Esencias como vainilla o frutas, si se planea producir variedades de kumis con sabores.
- Agua potable: Utilizada para limpieza de equipos, enjuague y procesos relacionados.



### 3.9 Organigrama de la empresa

**Figura 14**  
*Organigrama de la empresa*

### 3.10 Descripciones de puesto

**Tabla 20**  
*Descripción del puesto gerente general*

Descripción del Puesto	
<b>Nombre del puesto</b>	Gerente General
<b>Número de plazas</b>	1
<b>Ámbito de operación</b>	Nivel estratégico
<b>Relaciones de autoridad</b>	
<b>Jefe inmediato</b>	Junta de accionistas
<b>Subordinado</b>	Finanzas, mercadeo, talento humano y producción.

<b>Propósito de puesto</b>	Liderar y coordinar todas las áreas de la empresa para asegurar su funcionamiento eficiente y el logro de los objetivos estratégicos. Es responsable de la toma de decisiones clave, la gestión de recursos y la implementación de políticas que promuevan el crecimiento y la rentabilidad de la organización.
<b>Comunicación</b>	
<b>Ascendente:</b>	Junta de accionistas
<b>Horizontal</b>	Ninguno
<b>Descendente</b>	
<b>Externo</b>	Auditor externo
<b>Especificaciones</b>	
<b>Conocimiento</b>	<p>Capacidad para diseñar e implementar planes estratégicos que alineen todas las áreas de la empresa con sus objetivos a largo plazo.</p> <p>Comprensión de la contabilidad, la gestión de presupuestos, y el análisis de estados financieros para tomar decisiones informadas.</p> <p>Habilidades para liderar equipos, motivar a los empleados y tomar decisiones sobre la estructura organizativa.</p> <p>Conocimiento de los procesos internos de la empresa y cómo optimizarlos para mejorar la productividad.</p> <p>Estrategias para promover productos o servicios y aumentar la participación en el mercado.</p> <p>Conocimiento de las normativas legales que afectan a la organización, incluyendo las leyes laborales y comerciales.</p> <p>Capacidad para representar a la empresa ante los stakeholders, incluyendo inversionistas, clientes y socios estratégicos.</p>
<b>Experiencia</b>	3 años
<b>Iniciativa</b>	Proactivo, con capacidad para identificar oportunidades de crecimiento, anticiparse a riesgos y liderar estrategias innovadoras. Su enfoque debe estar en la mejora continua, la toma de decisiones efectivas y la adaptación a cambios del entorno empresarial.
<b>Personalidad</b>	Visionario, líder y estratégico, con habilidades para inspirar y motivar a su equipo. Debe ser resiliente, decisivo, ético y organizado, manteniendo siempre un enfoque en los resultados y en el logro de los objetivos organizacionales a largo plazo.

**Tabla 21**

**Descripción del puesto jefe de talento humano**

<b>Descripción del Puesto</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	Jefe de Talento humano
<b>Número de plazas</b>	1
<b>Ámbito de operación</b>	Nivel administrativo
<b>Relaciones de autoridad</b>	
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente general
<b>Subordinado</b>	Reclutamiento, Selección, Contratación, Evaluación, Capacitación, Nómina
<b>Departamento</b>	Departamento de talento humano
<b>Propósito de puesto</b>	Desarrollar y gestionar estrategias para atraer, retener y desarrollar al personal, fomentando un ambiente laboral positivo y alineando las capacidades del equipo con los objetivos de la empresa, garantizando el cumplimiento de normativas laborales y promoviendo el bienestar organizacional.
<b>Comunicación</b>	
<b>Ascendente:</b>	Gerente general
<b>Horizontal</b>	Producción, finanzas y mercadeo
<b>Descendente</b>	Talento humano, finanzas, mercadeo, producción
<b>Externo</b>	Ninguno
<b>Especificaciones</b>	
<b>Conocimiento</b>	Supervisar los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y desarrollo del personal. Diseñar e implementar estrategias para mejorar el desempeño y bienestar de los empleados, fomentando un ambiente de trabajo positivo y productivo. Asegurarse de que la empresa cumpla con todas las leyes laborales y regulaciones locales. Planificar las necesidades de recursos humanos a corto y largo plazo, identificando áreas de mejora en cuanto a talento y cultura organizacional. Mediar entre los empleados y la dirección para resolver conflictos y mejorar la comunicación interna.
<b>Experiencia</b>	2 años
<b>Iniciativa</b>	Proactivo en identificar y desarrollar el potencial del equipo, crear estrategias para mejorar el clima laboral y garantizar una gestión eficiente del talento. También debe anticiparse a las necesidades organizacionales y promover prácticas innovadoras para atraer y retener talento.
<b>Personalidad</b>	Empático, comunicativo y organizado, con habilidades para resolver conflictos y crear relaciones sólidas. Debe ser ético, confiable, motivador y capaz de adaptarse a diferentes situaciones, siempre orientado al bienestar

	del equipo y al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
--	---

**Tabla 22**

**Descripción del puesto jefe de producción**

<b>Descripción del Puesto</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	Jefe de producción
<b>Número de plazas</b>	1
<b>Ámbito de operación</b>	Nivel Administrativo
<b>Relaciones de autoridad</b>	
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente general
<b>Subordinado</b>	Supervisor
<b>Departamento</b>	Departamento de producción
<b>Propósito de puesto</b>	Coordinar y supervisar los procesos productivos para garantizar la eficiencia, calidad y cumplimiento de los objetivos establecidos, optimizando recursos y asegurando la entrega oportuna de los productos.
<b>Comunicación</b>	
<b>Ascendente:</b>	Gerente general
<b>Horizontal</b>	Talento humano, finanzas y mercadeo
<b>Descendente</b>	Diseño, elaboración, control de calidad, mantenimiento, inventarios.
<b>Externo</b>	Ninguno
<b>Especificaciones</b>	
<b>Conocimiento</b>	Dominio en gestión de procesos productivos, control de calidad y planificación de la producción. Conocimiento en normativas de seguridad, higiene y manejo de maquinaria. Habilidad para optimizar recursos, implementar mejoras continuas y gestionar equipos de trabajo en entornos productivos.
<b>Experiencia</b>	2 años
<b>Iniciativa</b>	Proactivo, anticiparse a problemas, proponer soluciones y buscar constantemente mejoras en los procesos. Su capacidad para innovar y adaptarse a cambios es clave para optimizar la eficiencia y garantizar el cumplimiento de objetivos
<b>Personalidad</b>	Líder, organizado y comunicativo, con capacidad para trabajar bajo presión y motivar al equipo. Debe ser resiliente, flexible, comprometido y enfocado en el cumplimiento de metas con calidad y responsabilidad.

**Tabla 23**

**Descripción del puesto jefe de finanzas**

<b>Descripción del Puesto</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	Jefe de finanzas
<b>Número de plazas</b>	1
<b>Ámbito de operación</b>	Nivel Administrativo
<b>Relaciones de autoridad</b>	
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente general
<b>Subordinado</b>	Contabilidad, costos, tributación, presupuestos, inversiones
<b>Departamento</b>	Departamento de finanzas
<b>Propósito de puesto</b>	Garantizar la estabilidad financiera de la empresa mediante una gestión eficiente de los recursos, planificación estratégica, control presupuestario y cumplimiento de obligaciones contables y fiscales, asegurando el soporte financiero necesario para alcanzar los objetivos organizacionales.
<b>Comunicación</b>	
<b>Ascendente:</b>	Gerente general
<b>Horizontal</b>	Talento humano, producción, mercadeo
<b>Descendente</b>	Contabilidad, costos, tributación, presupuestos Inversiones.
<b>Externo</b>	Ninguno
<b>Especificaciones</b>	
<b>Conocimiento</b>	Dominio de gestión financiera, contabilidad, análisis de costos y normativa fiscal. Manejo de herramientas tecnológicas, control interno y estrategias para optimizar recursos. Experiencia en financiamiento y toma de decisiones alineadas con los objetivos empresariales.
<b>Experiencia</b>	2 años
<b>Iniciativa</b>	Proactivo en la gestión de los recursos económicos, anticiparse a riesgos financieros y proponer estrategias para optimizar los ingresos y reducir costos. También debe buscar constantemente oportunidades para mejorar la eficiencia financiera y garantizar la sostenibilidad del negocio.
<b>Personalidad</b>	Analítico, meticuloso y confiable, con un alto sentido de responsabilidad y ética. Debe ser organizado, estratégico y tener habilidades para tomar decisiones basadas en datos, además de comunicarse eficazmente con otros departamentos para alinear los objetivos financieros con los de la empresa.

**Tabla 24**

**Descripción del puesto jefe de mercadeo**

<b>Descripción del Puesto</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	Jefe de mercadeo
<b>Número de plazas</b>	1
<b>Ámbito de operación</b>	Nivel Administrativo
<b>Relaciones de autoridad</b>	
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente general
<b>Subordinado</b>	Departamento de talento humano
<b>Departamento</b>	Departamento de Recursos Financieros
<b>Propósito de puesto</b>	Diseñar, implementar y supervisar estrategias de marketing que impulsen el crecimiento de la empresa, posicionen la marca en el mercado y satisfagan las necesidades de los clientes. Este puesto tiene como objetivo aumentar la visibilidad del producto, generar ventas y fidelizar a los consumidores mediante campañas innovadoras, análisis del mercado y una gestión eficiente del presupuesto de marketing.
<b>Comunicación</b>	
<b>Ascendente:</b>	Gerente general
<b>Horizontal</b>	Director financiero, gerencia operativa
<b>Descendente</b>	Investigación de mercadeo, publicidad Promoción, ventas
<b>Externo</b>	Ninguno
<b>Especificaciones</b>	
<b>Conocimiento</b>	Estrategias de marca, campañas publicitarias y manejo de redes sociales. Análisis de tendencias, segmentación y comportamiento del consumidor. Planificación de marketing, aumento de ventas y fidelización. SEO, SEM, publicidad digital y manejo de plataformas publicitarias. Control de presupuestos y evaluación del ROI en campañas. Comunicación corporativa, branding y manejo de crisis. Uso de herramientas como Google Analytics y CRM. Normativas en publicidad y privacidad de datos.
<b>Experiencia</b>	2 años
<b>Iniciativa</b>	Proactivo en identificar oportunidades de mercado, diseñar estrategias innovadoras para posicionar la marca y anticiparse a las tendencias del consumidor. También debe liderar campañas que impulsen las ventas y fortalezcan la relación con los clientes.

<b>Personalidad</b>	Creativo, persuasivo y estratégico, con habilidades para analizar el mercado y tomar decisiones basadas en datos. Debe ser comunicativo, empático, adaptable a los cambios y capaz de liderar equipos hacia el logro de objetivos comerciales y de posicionamiento.
---------------------	---

## CAPITULO IV

### 4. ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

Para poner en marcha el proyecto de emprendimiento, se necesita una inversión inicial destinada a la adquisición de activos fijos y diferidos. Estos activos incluyen elementos como terrenos, infraestructura, maquinaria, equipos, vehículos, mobiliario, gastos de constitución, patentes y permisos de funcionamiento, entre otros.

#### 4.1 Inversión inicial total requerida

**Tabla 25**  
**Estado financiero actual**

<b>1) COSTOS DE MATERIA PRIMA</b>		<b>\$ 93.907,58</b>
<b>Costos Directos</b>		<b>\$ 82.968,18</b>
Materia Prima	\$ 56.148,82	
Mano de obra directa	\$ 19.080,00	
Prestaciones Sociales	\$ 7.739,36	
<b>Costos Indirectos (Gastos Generales de Fabricación)</b>		<b>\$ 10.939,40</b>
Servicios básicos	\$ 900,00	
Útiles de Aseo	\$ 173,40	
Arriendo	\$ 1.000,00	
Depreciación de Máquinas	\$ 8.866,00	
<b>2) COSTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>		<b>\$ 58.766,53</b>
<b>Gastos de Administración</b>		<b>\$ 58.766,53</b>
Sueldos	\$ 27.540,00	
Prestaciones Sociales	\$ 5.610,79	
Útiles de Aseo	\$ 98,70	
Papelería	\$ 12.557,05	
Servicios Básicos	\$ 900,00	
Arriendo	\$ 11.999,99	
Depreciación de Máquinas Oficina	\$ -	
Amortización Activos Nominales	\$ 60,00	
<b>3) COSTOS DE VENTAS</b>		<b>\$ 400,00</b>
<b>Gastos de Ventas:</b>		<b>\$ 400,00</b>
Pública	\$ 400,00	
<b>4) COSTO FINANCIERO</b>		<b>\$ 13.355,27</b>
<b>Gastos Financieros</b>		<b>\$ 13.355,27</b>
Intereses a largo plazo	\$ 13.355,27	
<b>COSTO GENERAL USD. (P+A+V+F)</b>		<b>\$ 166.429,38</b>



## 4.2 Condiciones financieras del préstamo

**Tabla 26**  
**Amortización de la deuda**

Periodo	Capital	Interés	Amortización	Pago	Saldo
0					\$ 121.522,00
1	\$ 121.522,00	\$ 13.355,27	\$ 19.516,71	\$ 32.871,97	\$ 102.005,29
2	\$ 102.005,29	\$ 11.210,38	\$ 21.661,59	\$ 32.871,97	\$ 80.343,70
3	\$ 80.343,70	\$ 8.829,77	\$ 24.042,20	\$ 32.871,97	\$ 56.301,50
4	\$ 56.301,50	\$ 6.187,53	\$ 26.684,44	\$ 32.871,97	\$ 29.617,06
5	\$ 29.617,06	\$ 3.254,91	\$ 29.617,06	\$ 32.871,97	\$ (0,00)
<b>TOTAL</b>		\$ 42.837,87	\$ 121.522,00	\$ 164.359,87	

### 4.3 Determinación de costos de operación

La determinación de los costos de producción es un aspecto fundamental en la elaboración del presupuesto de la empresa. Saber cuánto se va a producir, cómo, cuándo y dónde permite estimar los ingresos y egresos que tendrá la empresa.

#### 4.3.1 Costos fijos y variables

El costo fijo es el que permanece constante durante un periodo determinado y no tiene que ver con el nivel de producción. Mientras que el costo variable no permanece constante y depende del nivel de producción de la empresa.

#### 4.3.2 Costos anuales proyectados

Los costos que se detallan a continuación resumen los costos totales del proceso de elaboración de kumis.

**Tabla 27**  
**Costos anuales proyectados**

<b>COSTO ANUAL DEL PROYECTO</b>			
<b>COSTOS</b>	<b>PARTE FIJA</b>	<b>PARTE VARIABLE</b>	<b>TOTAL</b>
<b>1) COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>			
<b>Costos Directos</b>			
Materia Prima		\$ 56.148,82	
Mano de obra directa	\$ 19.080,00		
Prestaciones Sociales	\$ 7.739,36		
<b>Sub Total Costos de Producción</b>			<b>\$ 82.968,18</b>
<b>Costo Indirecto (Gastos Generales de Fabricación )</b>			
Servicios básicos		\$ 900,00	
Útiles de Aseo		\$ 173,40	
Arriendo	\$ 1.000,00		
Depreciación de Máquinas	\$ 8.866,00		
<b>Sub Total Costos Indirectos</b>			<b>\$ 10.939,40</b>
<b>2) COSTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>			
<b>Gastos de Administración</b>			
Sueldos	\$ 27.540,00		
Prestaciones Sociales	\$ 5.610,79		
Útiles de Aseo		\$ 98,70	
Papelería		\$ 12.557,05	
Servicios Básicos		\$ 900,00	
Arriendo	\$ 11.999,99		
Depreciación de Máquinas Oficina	\$ -		
Amortización Activos Nominales	\$ 60,00		
<b>Sub Total Costos de Administración</b>			<b>\$ 58.766,53</b>
<b>3) COSTOS DE VENTAS</b>			
<b>Gastos de Ventas:</b>			
Publicidad	\$ 400,00		
<b>Sub Total Costos de ventas</b>			<b>\$ 400,00</b>
<b>4) COSTOS FINANCIERO</b>			
Intereses a largo plazo		\$ 13.355,27	
<b>Sub Total Costo Financiero</b>			<b>\$ 13.355,27</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 82.296,14</b>	<b>\$ 84.133,24</b>	<b>\$ 166.429,38</b>
<b>COSTO GENERAL USD.</b>	<b>\$ 166.429,38</b>		

### 4.3.3 Costo unitario de producción

Para conocer el costo unitario de producción del kumis se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{C.U. P.} = \frac{\text{CT}}{\text{QT}}$$

**C.U.P. = Costo Unitario de Producción**

**CT= Costo Total**

**QT= Cantidad total a producir**

**Tabla 28**  
*Costos unitario proyectados*

DETALLE	AÑOS				
	2025	2026	2027	2028	2029
<b>Costo Total</b>	166.429,38	167.146,98	167.682,39	168.101,69	168.104,17
<b>Consumo producto</b>	62.544,00	74.427,36	88.568,85	105.396,58	125.421,93
<b>Costo Unitario</b>	2,66	2,25	1,89	1,59	1,34
<b>Precio de Venta</b>	3,25	3,31	3,37	3,44	3,50
<b>Posible Utilidad</b>	0,59	1,06	1,48	1,85	2,16

Como se puede observar en la tabla el costo unitario por litro de kumis es de \$ 2.66 obteniendo una posible utilidad de \$ 0,59 centavos. El precio de venta al público es de 3.25 en el año 2025 y proyectado a 5 años el producto tendría un precio de \$ 3.50.

La determinación de los ingresos depende del volumen de ventas que se ofrezcan por cada año. Es decir, el precio estimado del litro de kumis fue establecido por el precio de la competencia, los factores de producción y la calidad del producto.

### 4.4.1 Ingresos anuales proyectados.

Para establecer los ingresos anuales se utiliza la siguiente fórmula:

$$I = P * Q$$

**I = Ingresos**

**P= Precio**

**Q= Cantidad vendida**

Los ingresos que se obtendrán por la venta de kumis se detallan a continuación:

**Tabla 29**  
**Ingresos proyectados**

DETALLE	AÑOS				
	2025	2026	2027	2028	2029
Venta	62.544	74.424	88.572	105.396	125.424
Precio de Venta	3,25	3,31	3,37	3,44	3,5
<b>Ingresos Totales:</b>	<b>203.268,00</b>	<b>246.343,44</b>	<b>298.487,64</b>	<b>362.562,24</b>	<b>438.984,00</b>

En la tabla se muestra que los ingresos en el año 2025 son de \$ 203.268,00 con un volumen de ventas de 62.544 que se obtuvo del estudio de mercado a un precio de \$3.25, mientras que para el año 2029 los ingresos ascienden a \$ 438.984,00

#### **4.5 Punto de equilibrio**

El punto de equilibrio define en que volumen de ventas comienza la empresa a ganar o a perder. Es decir, cuando se cubren los costos fijo y variables. A continuación, se detalla el punto de equilibrio en unidades físicas y monetarias.

**Tabla 30**  
**Punto de equilibrio proyectados**

RUBROS	VALOR ANUAL USD.
COSTOS FIJOS	\$ 82.296,14
COSTOS VARIABLES	\$ 84.133,24
COSTO VARIABLE UNITARIO	\$ 1,35
PRECIO VENTA UNITARIO	\$ 3,25

**Cantidad de equilibrio** **43.204**  
**Ingreso de equilibrio** **\$ 140.413,87**

Como se puede ver en la tabla el punto de equilibrio monetario para que la empresa no tenga perdidas es de \$ 140.413,87. Además, el punto de equilibrio en unidades físicas es de 43.204 litros de kumis.

#### **4.6 Estados financieros**

La elaboración de estados financieros en el proyecto es fundamental para evaluar la viabilidad, el financiamiento, el desempeño y la toma de decisiones. Además, cumple con los requisitos legales y normativos y brinda transparencia.

Estos estados financieros son herramientas esenciales para asegurar el éxito y la sostenibilidad del proyecto a lo largo de su ciclo de vida.

#### 4.6.1 Estados de pérdidas y ganancias proyectado

El estado de pérdidas y ganancias proyectado es una herramienta que permite estimar la rentabilidad futura del proyecto. Es importante destacar que este estado financiero se basa en suposiciones y estimaciones, por lo que los resultados reales pueden variar según el desempeño real del proyecto. Por lo tanto, es recomendable realizar análisis de sensibilidad y ajustar las proyecciones a medida que se obtengan datos reales para mantener una planificación financiera precisa y actualizada.

**Tabla 31**  
**Estado de pérdidas y ganancias proyectadas**

RUBROS	AÑOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
+ Ventas Netas	\$ 203.268,00	\$ 246.412,24	\$ 298.713,98	\$ 362.116,92	\$ 438.977,32
- Costo de Producción	\$ 93.907,58	\$ 95.663,66	\$ 97.452,57	\$ 99.274,93	\$ 101.131,37
<b>= Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 109.360,42</b>	<b>\$ 150.748,59</b>	<b>\$ 201.261,41</b>	<b>\$ 262.841,99</b>	<b>\$ 337.845,95</b>
- Costo de Administración	\$ 58.766,53	\$ 59.865,46	\$ 60.984,95	\$ 62.125,37	\$ 63.287,11
- Costo de Ventas	\$ 400,00	\$ 407,48	\$ 415,10	\$ 422,86	\$ 430,77
- Costos Financieros	\$ 13.355,27	\$ 11.210,38	\$ 8.829,77	\$ 6.187,53	\$ 3.254,91
<b>= Utilidad Neta antes de Rep. Util. e Imp.</b>	<b>\$ 36.838,62</b>	<b>\$ 79.265,26</b>	<b>\$ 131.031,59</b>	<b>\$ 194.106,23</b>	<b>\$ 270.873,15</b>
- Reparto de Utilidades a trabajadores 15%	\$ 5.525,79	\$ 11.889,79	\$ 19.654,74	\$ 29.115,93	\$ 40.630,97
- Impuestos 25%	\$ 9.209,65	\$ 19.816,32	\$ 32.757,90	\$ 48.526,56	\$ 67.718,29
<b>= Utilidad Neta Total</b>	<b>\$ 22.103,17</b>	<b>\$ 47.559,16</b>	<b>\$ 78.618,96</b>	<b>\$ 116.463,74</b>	<b>\$ 162.523,89</b>

El resultado del estado de pérdidas y ganancias para el año 2025 es de \$ 22.103,17. Se puede observar en el estado financiero mientras los ingresos se incrementen la utilidad del ejercicio aumenta. Es decir, existe una relación directamente proporcional entre ingresos y utilidad obtenida.

#### 4.6.2 Estado de situación financiera

El balance general o estado de situación financiera es un documento clave que muestra la situación económica y financiera de la empresa en un momento determinado, y para su elaboración se requiere considerar las diferentes categorías de activos, pasivos y patrimonio que componen la estructura financiera de la entidad y se detalla a continuación:

*Tabla 32*  
*Balance General*

BALANCE GENERAL	
Activo	Monto (USD)
<b>Activo Corriente</b>	
Inventario - Materia Prima	43.591,77
Inventario - Insumos de Oficina	48,25
Inventario - Envases y Etiquetas	12.508,80
Cuentas por Cobrar	0.00
Caja y Bancos	61328,5
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>117.477,32</b>
<b>Activo No Corriente</b>	
Maquinaria y Equipo	42.000,00
Mobiliario de Oficina	3.000,00
Computadoras	2.100,00
Automóvil	28.000,00
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>75.100,00</b>
<b>Total Activo</b>	<b>192.577,32</b>
<b>Pasivo</b>	
<b>Pasivo Corriente</b>	
Parte del préstamo a corto plazo	19.516,71
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>19.516,71</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>	
Préstamo a largo plazo	102.005,29
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>102.005,29</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>121.522,00</b>
<b>Patrimonio</b>	
Capital Social Invertido	166.429,38
Utilidad Neta del Primer Año	22.103,17
<b>Total Patrimonio</b>	<b>188.532,55</b>
<b>Total Activo = Total Pasivo + Total Patrimonio</b>	<b>310.054,55</b>

#### 4.6.3 Flujo de caja

El análisis del flujo de caja del proyecto permite demostrar la capacidad del negocio para generar efectivo, cumplir con sus obligaciones y crecer de manera

sostenible, lo que es vital tanto para la gestión interna como para convencer a potenciales inversores o financiadores.

**Tabla 33**  
**Flujo de caja**

<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO 2025</b>						
<b>RUBROS</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ventas	\$ 203.268,00	\$ 246.412,24	\$ 298.713,98	\$ 362.116,92	\$ 438.977,32	
Valor de Salvamento de:						
Costo de Producción	\$ 93.301,58	\$ 95.046,32	\$ 96.823,69	\$ 98.634,29	\$ 100.478,75	
Costo de Administración	\$ 59.372,53	\$ 60.482,80	\$ 61.613,83	\$ 62.766,00	\$ 63.939,73	
Costo de Ventas	\$ 400,00	\$ 407,48	\$ 415,10	\$ 422,86	\$ 430,77	
Costo Financiero	\$ 13.355,27	\$ 11.210,38	\$ 8.829,77	\$ 6.187,53	\$ 3.254,91	
Amortización Activo Nominal	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	
Utilidad antes de Re. Util e Impu.	\$ 36.778,62	\$ 79.205,26	\$ 130.971,59	\$ 194.046,23	\$ 270.813,15	
Reparto de Utilidades 15%	\$ 5.516,79	\$ 11.880,79	\$ 19.645,74	\$ 29.106,93	\$ 40.621,97	
Utilidades antes de Impuestos	\$ 31.261,82	\$ 67.324,47	\$ 111.325,85	\$ 164.939,29	\$ 230.191,18	
Impuestos 25%	\$ 7.815,46	\$ 16.831,12	\$ 27.831,46	\$ 41.234,82	\$ 57.547,80	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 23.446,37</b>	<b>\$ 50.493,35</b>	<b>\$ 83.494,39</b>	<b>\$ 123.704,47</b>	<b>\$ 172.643,39</b>	
Depreciación	\$ 8.866,00	\$ 8.866,00	\$ 8.866,00	\$ 8.866,00	\$ 8.866,00	
Amortización Activo Nominal	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	
<b>Inversiones:</b>						
Activo Fijo	\$ 75.100,00					
Activo Nominal	\$ 300,00					
Capital de Trabajo	\$ 85.110,87					
Recuperación de capital de Trabajo						
<b>Flujo de Caja</b>	<b>\$ (160.510,87)</b>	<b>\$ 32.372,37</b>	<b>\$ 59.419,35</b>	<b>\$ 92.420,39</b>	<b>\$ 132.630,47</b>	<b>\$ 181.569,39</b>
<b>Flujo de Caja descontado</b>	<b>\$ (160.510,87)</b>	<b>\$ 29.650,46</b>	<b>\$ 104.270,61</b>	<b>\$ 233.194,78</b>	<b>\$ 427.993,38</b>	<b>\$ 702.955,44</b>

#### 4.6.4 Evaluación financiera del proyecto

La evaluación financiera del proyecto es esencial para determinar su viabilidad, rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo, ya que analiza el flujo de caja para garantizar que se cuente con la liquidez necesaria para operar y cumplir con las obligaciones financieras, identificando periodos de déficit o superávit; asimismo, permite comprobar que los ingresos generados serán suficientes para cubrir costos, deudas y generar ganancias, midiendo el retorno sobre la inversión y gestionando los riesgos al identificar posibles problemas financieros y planificar estrategias de mitigación, lo cual resulta crucial para tomar decisiones estratégicas en cuanto a inversiones, financiamiento y crecimiento del negocio, y para atraer inversores, ya que un análisis financiero sólido demuestra la capacidad del proyecto para generar beneficios y convence a potenciales financiadores de su viabilidad; en definitiva, este análisis integral proporciona una visión completa de la salud

económica del proyecto y sienta las bases para decisiones informadas que aseguren su éxito y sostenibilidad en el tiempo.

#### **4.6.5 Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento**

La Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) es el rendimiento mínimo que debe generar una inversión para ser considerada viable, ya que representa el umbral que compensa el costo de oportunidad del capital, el riesgo inherente al proyecto y los efectos de la inflación. Se utiliza como criterio de evaluación para decidir si se aprueba o rechaza un proyecto de inversión, de modo que, si la rentabilidad esperada es igual o superior a la TMAR, el proyecto resulta atractivo; en caso contrario, se descarta la inversión. La TMAR se determina tomando en cuenta factores como el costo de financiamiento, el riesgo del mercado y las expectativas de los inversionistas, permitiendo así comparar distintas alternativas de inversión y asegurar una asignación eficiente de los recursos.

**Tabla 34**  
**Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento**

<b>COSTO DEL CAPITAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>INFLACIÓN</b>	1,87%
<b>RIESGO DEL NEGOCIO</b>	10%
<b>TMAR</b>	<b>11,87%</b>

**Nota: Datos obtenidos del Banco Central del Ecuador (2025)**

Como se puede observar, la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) es del 11.87%, superior a la tasa pasiva del 6.98%. Esto significa que los inversionistas esperan obtener un rendimiento mínimo del 11.87% para que el proyecto sea considerado viable. Dado que esta tasa incluye el costo de oportunidad y el riesgo del negocio, si el proyecto alcanza o supera este porcentaje de rentabilidad, se considera financieramente atractivo y justificable desde el punto de vista económico.

#### **4.6.6 Valor Actual Neto**

El Valor Actual Neto (VAN) del proyecto refleja el valor presente de todos los ingresos y egresos asociados a la inversión. Este indicador permite conocer si el proyecto generará beneficios superiores a los costos, teniendo en cuenta que el dinero posee un valor en el tiempo y puede generar intereses si se invierte correctamente. Por ello, los futuros flujos de efectivo deben ser descontados



utilizando una tasa adecuada, como la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR), con el fin de determinar si el proyecto es rentable y financieramente viable.

El cálculo del VAN se lo realiza de la siguiente manera:

$$VAN = -Inversión + \frac{FN0}{(1+i)^0} + \frac{FN1}{(1+i)^1} + \frac{FN2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FNn}{(1+i)^n}$$

**n = Años de vida útil**

**i = Tasa de interés de actualización (11,87%)**

**Tabla 35**

**Valor actual neto (VAN)**

		32.372,37	59.419,35	92.420,39	132.630,47	181.569,39
<b>VAN =</b>	- 160.510,87	-----	-----	-----	-----	-----
		(1+10,99%)^1	(1+10,99%)^2	(1+10,99%)^3	(1+10,99,86%)^4	(1+10,99%)^5
<b>VAN =</b>	-160.510,87	-----	-----	-----	-----	-----
		32.372,37	59.419,35	92.420,39	132.630,47	181.569,39
		1,1187	1,25148969	1,400041516	1,566226444	1,752137523
<b>VAN =</b>	-160.510,87	28.937,49	47.478,90	66.012,61	84.681,54	103.627,36
<b>VAN =</b>	<b>170.227,03</b>					

#### 4.6.7 Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno mide la rentabilidad del proyecto en términos porcentuales, utilizando la siguiente fórmula:

$$\sum \frac{\text{Flujo de Caja}_t}{(1 + TIR)^t} - \text{Inversión Inicial} = 0$$

**Tabla 36**

**Tasa interna de retorno**

<b>TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)</b>	
<b>AÑOS</b>	<b>FLUJO DE CAJA</b>
0	\$ -160.510,87
1	\$ 32.372,37
2	\$ 59.419,35
3	\$ 92.420,39
4	\$ 132.630,47
5	\$ 181.569,39
<b>TIR</b>	<b>38,58%</b>

La Tasa Interna de Retorno del proyecto es de 38,58%. Este porcentaje es mayor a la tasa pasiva de las instituciones financieras (6,98%) y también supera la TMAR (11,87%). Esto indica que el proyecto es financieramente viable y rentable, ya que la rentabilidad esperada es significativamente superior al costo de oportunidad del capital.

#### 4.6.8 Período de Recuperación de la Inversión (PRI)

El período de recuperación de la inversión es el tiempo que se requiere para que los ingresos generados por el proyecto cubran la inversión inicial, momento en el cual se comienza a generar utilidad. Este indicador es crucial para evaluar la viabilidad del proyecto, y su cálculo se realiza mediante la siguiente fórmula:

$$P.R.I. = \frac{I_0}{\frac{\sum FNE}{\text{Número de años}}}$$

$$PRC = \frac{\text{Inversión Neta}}{\text{Beneficio Actual Promedio}}$$

$$PRC = \frac{160.510,87}{90.756,39} = 2$$

El período de recuperación de la inversión (PRI) del proyecto es de 2 años. Esto significa que, en el transcurso de los primeros dos años, los ingresos generados por el proyecto serán suficientes para recuperar la inversión inicial. Este resultado indica que el proyecto tiene una recuperación relativamente rápida, lo que lo hace atractivo desde el punto de vista financiero, ya que permite recuperar el capital invertido en un corto tiempo y empezar a generar utilidades en un plazo reducido.

**Tabla 37**  
**Período de recuperación de la inversión**

VENTAS	\$ 203.268,00	\$ 246.412,24	\$ 298.713,98	\$ 362.116,92	\$ 438.977,32														
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 203.268,00</b>	<b>\$ 246.412,24</b>	<b>\$ 298.713,98</b>	<b>\$ 362.116,92</b>	<b>\$ 438.977,32</b>														
Costo de producción	\$ 93.301,58	\$ 95.046,32	\$ 96.823,69	\$ 98.634,29	\$ 100.478,75														
Costo de Administración	\$ 59.372,53	\$ 60.482,80	\$ 61.613,83	\$ 62.766,00	\$ 63.939,73														
Costo de Ventas	\$ 400,00	\$ 407,48	\$ 415,10	\$ 422,86	\$ 430,77														
Amortización Activo Nominal	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00														
Costo financiero	\$ 13.355,27	\$ 11.210,38	\$ 8.829,77	\$ 6.187,53	\$ 3.254,91														
Inversiones	\$ -160.510,87																		
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ -160.510,87</b>	<b>\$ 166.489,38</b>	<b>\$ 167.206,98</b>	<b>\$ 167.742,39</b>	<b>\$ 168.070,69</b>														
VAN EGRESOS	\$523.466,45																		
VAN INGRESOS	\$909.693,92																		
R B/C =	<table border="0" style="margin-left: 40px;"> <tr> <td>VAN ingresos</td> <td></td> </tr> <tr> <td>-----</td> <td></td> </tr> <tr> <td>VAN egresos</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>909.693,92</td> <td></td> </tr> <tr> <td>-----</td> <td></td> </tr> <tr> <td>523.466,45</td> <td></td> </tr> </table>					VAN ingresos		-----		VAN egresos				909.693,92		-----		523.466,45	
VAN ingresos																			
-----																			
VAN egresos																			
909.693,92																			
-----																			
523.466,45																			
R B/C =		=	1,737826602																
R B/C =			1,74																

El resultado de costo - beneficio de 1.74 lo que significa que, por cada dólar invertido en el proyecto, se espera generar 1.74 dólares en beneficios. Este valor es superior a 1, lo que indica que el proyecto es rentable y genera más valor de lo que se invierte en él. Es decir, el proyecto tiene una buena relación entre los beneficios obtenidos y los costos involucrados, lo que lo hace financieramente atractivo. Un índice de beneficio-costo superior a 1 es una señal positiva para la viabilidad y sostenibilidad del proyecto.

### **Impacto del Proyecto**

La creación de una empresa dedicada a la producción y venta de kumis tiene un gran potencial para ofrecer una alternativa saludable en el mercado de bebidas en Latacunga. Este producto, como bebida láctea fermentada, es conocido por sus propiedades probióticas, lo que lo convierte en un producto que promueve la salud intestinal y la digestión. Con el creciente interés de los consumidores por productos funcionales y saludables, el proyecto tiene la oportunidad de capturar la atención de un público preocupado por su bienestar, contribuyendo a la diversificación del mercado de bebidas y alimentos. Además, al producir kumis localmente, la empresa puede llenar un vacío en el mercado de bebidas fermentadas, que actualmente está dominado por otras opciones menos saludables.

La puesta en marcha de este proyecto tendrá un impacto positivo en la economía local. A través de la generación de empleo en diversas áreas, como la

producción, distribución, comercialización y ventas, la empresa no solo ofrecerá trabajos directos, sino también indirectos en sectores como la distribución y la logística. Este aspecto es especialmente relevante en un contexto donde la creación de empleos es fundamental para el desarrollo económico de las comunidades. Además, al utilizar insumos locales como la leche, el proyecto puede contribuir al fortalecimiento de la industria láctea nacional, generando un efecto multiplicador en la economía del país.

Por otro lado, este proyecto también puede tener un impacto positivo en la cultura del consumo responsable, reduciendo el consumo de bebidas azucaradas y procesadas. Al ofrecer una bebida saludable, el kumis puede incentivar hábitos de consumo más conscientes entre los consumidores, lo que podría generar un cambio positivo en las tendencias del mercado alimentario.

### **Impacto Ambiental**

La producción de kumis presenta varias ventajas ambientales en comparación con la elaboración de bebidas no lácteas o de otros productos más procesados. Al ser una bebida basada en la leche, su producción no requiere de grandes cantidades de recursos artificiales o químicos, lo que reduce la huella de carbono asociada con la fabricación de productos más complejos. A diferencia de otras bebidas que demandan ingredientes y procesos industriales que generan residuos no biodegradables, el proceso de fermentación de la leche para la creación de kumis puede ser mucho más amigable con el medio ambiente.

Una de las principales ventajas de la producción de kumis radica en el uso de recursos naturales de forma eficiente. En comparación con otros procesos de fabricación de bebidas, la producción de kumis puede requerir menos energía para su fabricación, especialmente si se implementan tecnologías de eficiencia energética. También, al ser un producto lácteo, la utilización de la leche en la producción implica un menor uso de insumos procesados o artificiales, lo que puede reducir la generación de residuos industriales no reciclables.

Si la empresa adopta prácticas sostenibles, como la optimización del uso del agua en el proceso de producción, el reciclaje de residuos orgánicos e inorgánicos, y el uso de envases biodegradables o reciclables, se estaría contribuyendo significativamente a la reducción de la huella ambiental de la producción de

bebidas. El uso de envases ecológicos también puede promover una imagen responsable de la empresa frente al consumidor, lo que sería un factor diferenciador en un mercado que cada vez valora más la sostenibilidad.

Adicionalmente, el hecho de que el kumis no implique un proceso de fermentación tan intensivo en comparación con otras bebidas alcohólicas o procesadas, también puede generar un menor impacto en términos de emisión de gases de efecto invernadero. Esto se debe a que la fermentación del kumis no requiere de grandes cantidades de energía ni de la producción de subproductos contaminantes, lo que contribuye a la minimización de la huella de carbono en el proceso productivo.

En resumen, el proyecto de producción de kumis no solo presenta beneficios para la salud y la economía local, sino que también tiene un potencial significativo para reducir el impacto ambiental asociado con la producción de bebidas tradicionales. Esto, junto con su contribución al consumo responsable y la promoción de hábitos alimenticios más saludables, hace que el proyecto no solo sea viable desde un punto de vista económico, sino también social y ambiental.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

- El análisis de mercado revela que el kumis tiene un alto potencial de aceptación entre los consumidores. Aunque el producto no es ampliamente conocido, la mayoría de los encuestados manifestó su disposición a consumirlo, destacando su interés en productos naturales y sin conservantes. Este comportamiento es una señal positiva para el crecimiento de la demanda de kumis en el mercado local.
- El 53% de los encuestados expresó interés en el consumo del kumis, lo que indica un mercado potencial significativo. La preferencia por comprar kumis en botellas de 1 litro y la disposición a pagar un precio competitivo (\$3.50) refuerzan la oportunidad de posicionar el producto de manera eficaz en el mercado.
- El análisis financiero del proyecto muestra una inversión inicial de \$166,429.38, con ventas netas proyectadas que crecen anualmente, alcanzando \$438,977.32 al final del quinto año. El costo de producción, aunque aumenta de manera gradual, es manejable. La rentabilidad del proyecto se ve respaldada por una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 38.58%, lo cual es considerablemente alto, y un Valor Actual Neto (VAN) de \$170,227.03, lo que indica que el proyecto generará beneficios sustanciales a lo largo del tiempo.
- La relación Beneficio-Costo de 1.74 muestra que, por cada dólar invertido, el proyecto generará \$1,74 en retorno. Esto significa que el proyecto es financieramente viable y puede generar una rentabilidad adecuada para los inversionistas. Además, el período de recuperación de la inversión (PRI) de 2 años indica que la inversión se recuperará rápidamente, lo cual reduce el riesgo asociado con el proyecto.

**Recomendaciones:**

1. Dado que el kumis no es ampliamente conocido, es crucial desarrollar una estrategia de marketing que eduque a los consumidores sobre los beneficios del producto, especialmente sobre su naturalidad y su valor como alternativa saludable. Se podría realizar una campaña de sensibilización sobre los beneficios de los productos lácteos naturales sin conservantes, destacando las ventajas de consumir kumis.
2. A pesar de que los costos de producción aumentan ligeramente cada año, es recomendable investigar formas de optimizar los procesos de fabricación para minimizar estos incrementos. Esto podría incluir la mejora en la eficiencia de los procesos, la búsqueda de proveedores más económicos o la inversión en tecnología para reducir los costos operativos.
3. Para maximizar el alcance del producto, sería beneficioso diversificar los canales de distribución. Explorar la venta en supermercados locales y nacionales, así como la venta en línea, puede ser clave para llegar a un mayor número de consumidores. Además, establecer alianzas con grandes cadenas de distribución podría asegurar una mayor disponibilidad del producto en el mercado.
4. Es fundamental mantener un monitoreo constante sobre la competencia, especialmente sobre marcas como Alpina, que ya están posicionadas en el mercado. Asegurarse de que el precio, la calidad y la estrategia de marketing sean competitivos es esencial para asegurar que el kumis mantenga su atractivo frente a otras opciones del mercado.
5. El compromiso con la producción de kumis utilizando ingredientes de alta calidad será un factor diferencial clave. A medida que los consumidores valoran cada vez más productos naturales, es importante asegurar que el kumis se mantenga alineado con estas expectativas para mantener la lealtad del cliente y garantizar un posicionamiento fuerte en el mercado.

## Datos Bibliográficos

- Banco Central del Ecuador Boletín mensual de inflación Resultados a enero de 2025 Febrero de 2025  
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf202501.pdf>
- Campos Merchán, L., Gonzabay, L., & Mejía Coronel, M. (2009). Estudio de factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de bebidas lácteas en la ciudad de Guayaquil. Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL). Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/008480e7-4ebf-4031-a6a5-182ec9d5a736/content>
- Crece negocios ¿Qué son VAN y TIR? (definición, cálculo y ejemplos) ¿Qué son VAN y TIR? (definición, cálculo y ejemplos) Última actualización 20 Sep 2023 <https://www.crecenegocios.com/van-y-tir/>
- Demanda potencial insatisfecha <https://es.slideshare.net/samantharisa/demanda-potencial-insatisfecha>
- Derivados lácteos Bloque Modular 3 de Aprendizaje Procesamiento de Cultivos [https://repositorio.sena.edu.co/bitstream/handle/11404/6572/modulo3\\_unidad4\\_derivados\\_lacteos\\_procesamiento.pdf;jsessionid=F253071C9A2F82BBCDF432339F75BAE7?sequence=1](https://repositorio.sena.edu.co/bitstream/handle/11404/6572/modulo3_unidad4_derivados_lacteos_procesamiento.pdf;jsessionid=F253071C9A2F82BBCDF432339F75BAE7?sequence=1)
- Discount, maquinaria para la industria alimenticia <https://www.masterpakecuador.com/>
- Equipos Inoxidable Mt <https://www.inoxidablesmt.com/>
- Estudio de mercado SCPM-IGT-INAC-002-2019 Superintendencia de Control del Poder del Mercado [https://www.sce.gob.ec/sitio/wpcontent/uploads/2021/04/estudio\\_de\\_mercado\\_sector\\_lacteo\\_SCPM-IGT-INAC-002-2019.pdf](https://www.sce.gob.ec/sitio/wpcontent/uploads/2021/04/estudio_de_mercado_sector_lacteo_SCPM-IGT-INAC-002-2019.pdf)
- Gonzales, M. (2022). ¿Qué es un estudio de mercado? Obtenido de Question Pro: <https://www.questionpro.com/es/estudio-de-mercado.html>
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptisa, L. (2006). Capítulo III Marco Metodológico Enfoque epistemológico - Urbe. Repositorio Virtual Urbe <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0093249/cap03.pdf>
- Hernandez, R., Fernández, S., & Baptista, P. (2003, May 31). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. Capítulo 3. Metodología de la investigación. [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/blanco\\_s\\_nl/capitulo\\_3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/blanco_s_nl/capitulo_3.pdf)



- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2020). Resultados de la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT). Quito, Ecuador. Recuperado de [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec)
- Kotler, P. (1989). Definición de Producto. Portal de Mercadotecnia., from <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/producto-definicion-concepto.html>
- Martínez, A., Rodríguez, L., & García, M. (2020). El impacto de los probióticos en la salud digestiva y su papel en la prevención de enfermedades crónicas. *Revista de Nutrición y Salud*, 12(3), 145-158.
- Martínez, J. (2014). Indicadores financieros económicos. Editorial Sanz y Torres. *Stattista* <https://es.statista.com/estadisticas/1190037/tasa-de-inflacion-ecuador/>
- Martinez, J. (2016). Análisis de la Oferta. proyectos. <https://aymk1421.wixsite.com/proyectos/blank-9>
- Martinez, J. (2021, December 23). Inversión Inicial Requerida y capital de Trabajo: ¡claves aquí!. *icono-puesta-en-marcha*. <https://blog.nubox.com/empresas/inversion-inicial-requerida-y-capital-de-trabajo#:~:text=La%20inversi%C3%B3n%20inicial%20para%20el,la%20contrataci%C3%B3n%20del%20personal%20que>
- Mete, M. R. (2014). Valor actual Neto y Tasa de retorno: Su utilidad Como Herramientas para el análisis y evaluación de proyectos de inversión. *Fides et Ratio - Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2071-081X2014000100006](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2014000100006)
- Ministerio de Salud Pública del Ecuador (MSP). (2019). Informe sobre el impacto del consumo de alimentos ultraprocesados en la salud pública. Quito, Ecuador.
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2018). El papel de los probióticos en la salud intestinal y la prevención de enfermedades. Ginebra, Suiza.
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2019). Dietas no saludables y enfermedades crónicas: informe global. Ginebra, Suiza. Recuperado de [www.who.int](http://www.who.int)
- Proceso productivo del yogurt y el kumis <https://procesosagroindustriales.wordpress.com/2017/09/15/proceso-productivo-del-yogurt-y-el-kumis/>
- Revista Facultad Nacional de Salud Pública Prin Rev. Fac. Nac. Salud Pública vol.24 no.2 Medellín July/Dec. 2006 Eficacia y seguridad de leche

fermentada por lactobacilos (kumis) en la recuperación nutricional de niños desnutridos y en el control de sus episodios  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-386X2006000200009](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-386X2006000200009)

- Rivera, S., Alvarez, L., Ortega, A., Tapia, F., & Garrobo, J. (2017). Demanda potencial insatisfecha. Scribd.
- Rojas, M. (2007). Tamaño y localización de Proyecto - Trabajos de Investigación . Buenas Tareas. <https://www.buenastareas.com/ensayos/Tama%C3%B1o-y-Localizacion-De-Proyecto/1190999.html>
- Rojas, M. (2007). Tamaño y localización de Proyecto - Trabajos de Investigación . Buenas Tareas. <https://www.buenastareas.com/ensayos/Tama%C3%B1o-y-Localizacion-De-Proyecto/1190999.html>
- Sevilla, A. (2023). Tasa Interna de Retorno (TIR) - definición y ejemplos. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>
- Tamayo, M. (2012). Metodología de Investigación, Pautas para hacer tesis.: La ... -blogger. Metodología de investigación, pautas para hacer Tesis. <https://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2013/08/que-es-la-poblacion.html>
- Tamayo, M. (2012). Metodología de Investigación, Pautas para hacer tesis.: La ... -Blogger. Metodología de investigación, pautas para hacer Tesis. <https://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2013/08/que-es-la-poblacion.html>
- Technova , T. (2015). La importancia de realizar UN estudio de mercado. La importancia de realizar un estudio de mercado | Blogs La Salle | Campus Barcelona. <https://blogs.salleurl.edu/es/emprendedores/estudio-de-mercado>
- Wong Vázquez, A., & Moreta-Herrera, R. (2019). Consumo de lácteos y su impacto en la salud de adolescentes en Ecuador. *Revista Latinoamericana de Salud Pública*, 27(2), 89-102.
- Zambrano, C. (2022). Estudio de factibilidad para la producción y comercialización de kumis en la ciudad de Ambato. Universidad Técnica de Ambato. Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/008480e7-4ebf-4031-a6a5-182ec9d5a736/content>

## **ANEXOS**

### **Anexo 1. Cuestionario**

#### **Sección 1: Datos Generales**

**1. ¿Conoce usted el kumis como producto lácteo?**

- a) Sí
- b) No

**2. ¿Con qué frecuencia consume productos lácteos (yogur, leche, kumis, etc.)?**

- a) Diario
- b) Varias veces a la semana
- c) Una vez a la semana
- d) Rara vez
- e) Nunca

---

#### **Sección 2: Preferencias y Consumo**

**3. Si ha consumido kumis, ¿qué características valora más en este producto?**

- a) Sabor
- b) Precio
- c) Beneficios para la salud
- d) Facilidad para adquirirlo

**4. ¿En qué presentación preferiría adquirir kumis?**

- a) Botella pequeña (250 ml)
- b) Botella mediana (500 ml)
- c) Botella grande (1 litro)

**5. ¿Estaría dispuesto/a a pagar un precio competitivo por un kumis producido localmente en Latacunga?**

- a) Sí, definitivamente

- b) Tal vez, dependiendo del precio
- c) No

---

**Sección 3: Hábitos de Compra**

**6. ¿Dónde suele comprar productos lácteos?**

- a) Supermercados
- b) Tiendas de barrio
- c) Mercados locales
- d) Ferias de productos artesanales

**7. ¿Con qué frecuencia estaría dispuesto/a a comprar kumis si estuviera disponible en el mercado?**

- a) Diario
- b) Semanalmente
- c) Mensualmente
- d) Rara vez

---

**Sección 4: Opinión y Sugerencias**

**8. ¿Qué aspectos considera importantes para consumir un producto como el kumis?**

- a) Que sea natural y sin conservantes
- b) Precio accesible
- c) Beneficios para la salud (probióticos, digestión, etc.)
- d) Producción local