



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**  
**INGENIERÍA COMERCIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA:**

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA MICROEMPRESA  
PRODUCTORA DE QUESOS SAN JOSÉ DEL CANTÓN PALLATANGA  
PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2014 – 2015.

**AUTORA:**

**MARCIA GRACIELA MANCERO ALVARADO**

**Riobamba-Ecuador**

**2015**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo denominado “ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA MICROEMPRESA PRODUCTORA DE QUESOS SAN JOSÉ DEL CANTÓN PALLATANGA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2014-2015” previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial ha sido desarrollado por la Srta. Marcia Graciela Mancero Alvarado, y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda

**DIRECTOR DEL TRABAJO  
DE TITULACIÓN**

Ing. Luis Alcides Orna Hidalgo

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE AUTORÍA**

Las ideas conclusiones y recomendaciones planteadas en el presente trabajo son de total responsabilidad de la autora.

Marcia Graciela Mancero Alvarado

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por permitirme llegar a esta etapa de mi vida con su bendición y amor.

A mis asesores Ing. Marco Salazar e Ing. Luis Orna que con su paciencia, apoyo y sus conocimientos guiaron el desarrollo e hicieron posible la culminación del trabajo de titulación.

A todos y cada uno de los docentes que durante mi vida estudiantil me han impartido sus conocimientos y experiencias.

Marcia Mancero.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo, a mis padres y a mis hermanos, quienes con su amor y confianza han sido una compañía indispensable en este proceso y un apoyo para alcanzar mis metas como profesional.

A mis amigos Juan Carlos Vargas y Fabián Naranjo de quienes he recibido su cariño y comprensión incondicional.

Marcia Mancero.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Certificado de autorización.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria.....	v
Índice de contenido .....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de cuadros .....	xi
Índice de anexos.....	xi
Resumen ejecutivo.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción .....	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1.- Formulación del problema.....	2
1.2.- JUSTIFICACIÓN.....	2
1.3.- OBJETIVOS.....	3
1.3.1.- Objetivo General .....	3
1.3.2.- Objetivos Específicos .....	3
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL .....	4
2.1.- ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	4
2.1.1.- Antecedentes Históricos .....	4
2.1.2.- Fundamentación teórica sobre el queso.....	22
2.2.- IDEA A DEFENDER.....	32
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	33
3.1.- MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
3.2.- TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	33
3.3.- POBLACIÓN Y MUESTRA .....	33
3.4.- MÉTODOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	34
CAPITULO IV: PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS .....	36

4.1.- PLAN ESTRATÉGICO .....	36
4.1.1.- Reseña histórica- situación actual .....	36
4.1.2.- Filosofía empresarial .....	38
Misión .....	38
Visión.....	38
Objetivo general.....	38
Objetivos específicos .....	38
Valores .....	39
Políticas.....	39
Logotipo.....	40
4.1.2.1.- Análisis situacional- FODA .....	40
4.1.3.- Organigrama .....	42
4.1.3.1.- Descripción de funciones .....	43
4.2.- Estudio de mercado y plan de marketing .....	45
4.2.1.- Delimitación del área de mercado .....	45
4.2.1.1.- Demanda.....	58
4.2.1.2.- Oferta.....	60
4.2.1.3.- Precios .....	62
4.2.2.- Competencia .....	63
4.2.3.- Fijación de precios.....	64
4.2.4.- Distribución .....	65
4.2.5.- Promoción.....	66
4.2.6.- Empaque .....	67
4.2.7.- Proveedores de Empaque .....	68
4.2.8.- Marketing mix .....	68
4.3.- Plan de producción y estudio financiero .....	76
4.3.1.- Proceso productivo .....	76
4.3.1.1.- Flujo grama de procesos de producción .....	77
4.3.2.- Infraestructura y capacidad instalada .....	80
4.3.2.1.- Maquinaria y equipo.....	81
4.3.2.2.- Proveedores .....	83
4.3.2.3.- Valoración del proveedor de leche .....	83
4.3.2.4.- Control de compra de leche .....	83

4.3.2.5.- Control de Ventas .....	84
4.3.3.- Inversión .....	84
4.3.3.1.- Costos de producción y Operación .....	86
4.3.3.2.- Proyección Financiera .....	91
4.3.3.3.- Indicadores (VAN, TIR, RBC.).....	96
CONCLUSIONES .....	98
RECOMENDACIONES.....	99
BIBLIOGRAFÍA .....	100
ANEXOS .....	102



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1.- Análisis FODA .....	40
Tabla N°2.- Matriz FODA .....	41
Tabla N°3.- Producción láctea del cantón Pallatanga.....	46
Tabla N°4.- Demanda anual en kilos .....	59
Tabla N°5.- Proyección de la Demanda.....	60
Tabla N°6.- Oferta anual en Kilos .....	60
Tabla N°7.- Proyección de la Oferta.....	61
Tabla N°8.- Demanda insatisfecha .....	61
Tabla N°9.- Variación en el precio del queso .....	62
Tabla N°10.- Plan de marketing .....	63
Tabla N°11.- Análisis de precio.....	64
Tabla N°12.- Herramientas de marketing .....	69
Tabla N°13.- Recursos para estrategia de Producto .....	70
Tabla N°14.- Recursos para estrategias de Precio .....	71
Tabla N°15.- Recursos para estrategias de Plaza.....	72
Tabla N°16.- Recursos para estrategias de Publicidad .....	75
Tabla N°17.- Listado de maquinarias y equipos.....	81
Tabla N°18.- Costo total de maquinarias y equipos .....	82
Tabla N°19.- Listado de Muebles y Enseres.....	82
Tabla N°20.- Equipo de cómputo. ....	83
Tabla N°21.- Control diario de compra de leche .....	84
Tabla N°22.- Cuadro de inversiones.....	85
Tabla N°23.- Calculo del capital de trabajo.....	85
Tabla N°24.- Depreciación de Activos .....	86
Tabla N°25.- Costo de Producción diaria .....	87
Tabla N°26.- Costo de Materia Prima .....	87
Tabla N°27.- Costo de Mano de Obra Directa.....	88
Tabla N°28.- Costos de Insumos .....	88
Tabla N°29.- Gastos de Fabricación .....	89
Tabla N°30.- Costos de Producción.....	89
Tabla N°31.- Gastos Administrativos.....	90

Tabla N°32.- Gastos de Ventas.....	90
Tabla N°33.- Gastos Operacionales.....	91
Tabla N°34.- Ingresos Proyectados .....	91
Tabla N°35.- Costos de Producción Proyectados .....	92
Tabla N°36.- Gastos de Operación Proyectado .....	94
Tabla N°37.- Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado .....	95
Tabla N°38.- Flujo Neto de Fondos.....	95
Tabla N°39.- RB/C .....	97

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico N°1.- Diagrama de las cinco fuerzas de Porter.....	11
Grafico N°2.- Organigrama Estructural.....	42
Grafico N°3.- Mapa de ubicación .....	46
Gráfico N°4.- Utiliza Queso Fresco en sus Alimentos. ....	47
Gráfico N°5.- Con que regularidad los consume. ....	48
Gráfico N°6.- Qué cantidad consume semanalmente. ....	49
Gráfico N°7.- Tipo de Presentación del Queso.....	50
Gráfico N°8.- Al comprar queso se fija si está pasteurizado. ....	51
Gráfico N°9.- Qué características busca a la hora de elegir un queso. ....	52
Gráfico N°10.- Al comprar queso cuál es su marca de preferencia.....	53
Gráfico N°11.- Compraría quesos de marca diferente.....	54
Gráfico N°12.- Conoce los beneficios del queso.....	55
Gráfico N°13.- Le parece adecuado el precio de los lácteos que consume. ....	56
Gráfico N°14.- El queso que consume cubre todas sus expectativas .....	57
Grafico N°15.- Proceso de distribución.....	65
Grafico N°16.- Marketing Mix .....	69
Grafico N°17.- Flujo-grama de Procesos de producción de quesos .....	78
Grafico N°18.- Flujo grama de requerimiento de maquinarias .....	79
Grafico N°19.- Distribución de la planta .....	80

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1.- Tabulación Pregunta 1.....	47
Cuadro N°2.- Tabulación Pregunta 2.....	48
Cuadro N°3.- Tabulación Pregunta 3.....	49
Cuadro N°4.- Tabulación Pregunta 4.....	50
Cuadro N°5.- Tabulación Pregunta 5.....	51
Cuadro N°6.- Tabulación Pregunta 6.....	52
Cuadro N°7.- Tabulación Pregunta 7.....	53
Cuadro N° 8.- Tabulación Pregunta 8.....	54
Cuadro N°9.- Tabulación Pregunta 9.....	55
Cuadro N°10.- Tabulación Pregunta 10.....	56
Cuadro N°11.- Tabulación Pregunta 11.....	57

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.- Encuesta.....	102
Anexo 2.- Valor actual neto para calcular la TIR.....	104
Anexo 3.- Proyección de la Población.....	104
Anexo 4.- Cálculo de sueldos y salarios área de producción.....	106
Anexo 5.- Cálculo de sueldos y salarios del área operativa.....	107

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo denominado Plan de Negocios para la Microempresa Productora de Quesos San José del Cantón Pallatanga Provincia de Chimborazo período 2014-2015, se fundamenta en tres aspectos importantes, definir la situación actual de la microempresa y el plan estratégico, elaborar un plan de marketing que describa el proceso de distribución y comercialización del producto, y desarrollar el plan de producción y estudio financiero, tomando en consideración que desde el inicio de sus actividades ha existido un funcionamiento empírico e intuitivo dentro de la misma.

Los resultados obtenidos a través de la investigación revelaron la falta de un adecuado sistema de información, además de la inexistencia de un plan de comercialización. Se realizó un análisis situacional y el diseño de la filosofía empresarial junto con las estrategias de marketing y el estudio de mercado, también se determinó el proceso productivo empleado en la elaboración del queso y el respectivo estudio financiero, lo que nos permite conocer la situación por la que se encuentra atravesando en la actualidad y generar conclusiones y recomendaciones para mitigar el problema.

Por lo tanto se puede concluir que la aplicación del plan permitirá a la microempresa mejorar y contribuirá en la correcta toma de decisiones.

Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **ABSTRACT**

This paper called Business Plan for San Jose cheese producer microenterprise, Pallatanga Canton, Chimborazo Province period 2014-2015, is based on three important aspects: defining the current situation of microenterprise and strategic plan , developing a marketing plan that describes the distribution process and product marketing, and developing the production plan and financial study, taking into account from the start of its activities there has been an empirical and intuitive operation within it.

The results obtained through research revealed the lack of an adequate system of information, and the lack of a marketing plan. A situational analysis and design of the business philosophy along with marketing strategies and market research was conducted, also, it was determined the production process used in the cheese production and the respective financial study, this allows to know the current situation and generate conclusions and recommendations to mitigate the problem.

Therefore, it is concluded that the implementation of the plan will allow to improve the microenterprise and contribute to the decision-making.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es un modelo de Plan de Negocios para la Microempresa Productora de Quesos San José del cantón Pallatanga, Provincia de Chimborazo período 2014-2015 el cual ha sido elaborado en base a una secuencia de pasos ordenados, empezando por la detección y formulación del problema existente dentro de la fábrica y su respectiva justificación, buscando soluciones a través del establecimiento de los objetivos general y específicos, contiene el marco teórico y conceptual el mismo que abarca todos los aspectos relacionados con el plan de negocios y la producción de quesos igualmente los términos más relevantes aplicados dentro de este proceso, destacando puntos clave y la idea a defender.

Dentro del marco metodológico se especifica el tipo de investigación a utilizar así como las técnicas y métodos aplicables, en la cual se empleará información cualitativa y cuantitativa, se realiza un cálculo de la muestra para saber cuántas encuestas se deben aplicar para realizar el estudio de mercado y determinar la demanda existente.

En el ámbito de la propuesta se desarrolla el modelo a partir del análisis de la situación actual por la que atraviesa la microempresa, información que sirve de base para la elaboración de la matriz Foda y la estructuración de la filosofía empresarial de la misma, de igual forma se elabora el organigrama funcional y su respectiva designación de funciones. Se realiza un estudio de mercado mediante el cual se ha detectado la demanda y se han implementado estrategias de marketing basadas en las 4 P para promocionar al producto y el respectivo proceso de distribución necesarios para la comercialización. Este modelo contiene un análisis de la capacidad de producción, el detalle de los pasos de elaboración del queso, el flujo-grama de requerimiento de maquinarias y la distribución de la planta elementos que forman parte importante dentro del proceso productivo. También se realiza un estudio sobre los costos y gastos requeridos para el desenvolvimiento de la fábrica, las inversiones realizadas y las utilidades generadas a lo largo del período. Finalmente se establecen las respectivas conclusiones sobre los hallazgos efectuados en el transcurso de la investigación y las recomendaciones posibles que servirán para la toma de decisiones.

# **CAPITULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La problemática actual de la microempresa San José radica en que actualmente presenta un marco de funcionamiento empírico en el proceso de producción y comercialización de quesos, sin considerar las necesidades reales del mercado ni el incremento en la demanda, además no se posee la adecuada planificación para mejorar las probabilidades de éxito de la fábrica.

San José es una microempresa que inició enfocándose directamente en la producción de quesos dejando de lado el proceso de planeación y organización, con el fin de lograr un ingreso económico inmediato, el dilema a contemplarse es que no posee un adecuado sistema de información y no existe un plan de comercialización necesario para el desarrollo de la microempresa, pues en ningún momento se formalizó ni documentó el inicio de este proyecto, la ejecución del mismo se ha centrado al final de los años en un manejo intuitivo.

### **1.1.1.-Formulación del problema**

¿Se carece de un plan de negocios que permita mejorar la producción y comercialización en la elaboración de quesos para la microempresa San José del cantón Pallatanga Provincia de Chimborazo?

## **1.2.- JUSTIFICACIÓN**

Debido a que existe un marco de funcionamiento empírico en el proceso de producción y comercialización se crea la necesidad de elaborar un plan de negocios, como una herramienta para la empresa, de tal forma que ayude a establecer objetivos claros y verificar el cumplimiento de los mismos contribuyendo de manera eficiente en la toma de decisiones. A través de este estudio se determinara cuánto se debe producir para satisfacer la demanda y se desarrollaran estrategias que permitan alcanzar las metas planteadas y finalmente ejecutarlas para obtener resultados según lo planificado, lo que

contribuirá a cumplir con las expectativas de crecimiento, posicionarse en nuevos mercados, monitorear el surgimiento de nuevos competidores, mejorar los controles de calidad en la materia prima, aumentar la producción y calidad del recurso humano y mantener un alto porcentaje de clientes dentro del mercado local.

La razón por la que se realiza esta investigación es identificar el estado actual en que se encuentra la empresa, definir cuáles son sus objetivos, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas dentro de su entorno, conocer el mercado al cual está enfocado, su proceso de producción, el nivel de aceptación del producto y el financiamiento del mismo.

Este plan de negocios beneficiará tanto a la empresa y al sector agroindustrial del cantón a través del mejoramiento de la matriz productiva, los sectores estratégicos, y la generación de fuentes de empleo que permitirá obtener más ingresos económicos, aportando al desarrollo del cantón y su economía.

### **1.3.- OBJETIVOS**

#### **1.3.1.- Objetivo General**

Elaborar un plan de negocios para la microempresa productora de quesos San José, del Cantón Pallatanga Provincia de Chimborazo periodo 2014-2015.

#### **1.3.2.- Objetivos Específicos**

- Definir la situación actual de la empresa y el plan estratégico que detalle los objetivos de la misma.
- Elaborar un plan de marketing que describa las condiciones de mercado la promoción y distribución del producto.
- Desarrollar el plan de producción y elaborar el estudio financiero.



## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL**

### **2.1.- ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1.- Antecedentes Históricos**

##### **Plan de negocios**

El plan de negocios es la descripción o razón de ser de la empresa. Se podría caracterizar como el esqueleto de la empresa en donde se expone el método para llevar a cabo las diferentes actividades necesarias para alcanzar los objetivos. Este documento debe ser sencillo y práctico para un mejor ordenamiento de las ideas de la empresa y así mejorar las áreas del trabajo. (Ruiz, 2011)

No existe modelos para realizar un plan de negocios, la estructura del mismo varía y depende de cada proyecto, sin embargo en forma general abarca las áreas más importantes para el crecimiento de la empresa, es decir gerencia, producto, mercadotecnia y ventas.

Por lo mismo es un mecanismo de proyectar a la empresa en el futuro, de prever dificultades y de identificar posibles soluciones a los problemas que pudieran presentarse. No obstante en la importancia que tiene el plan de negocios se comete distintos errores conceptuales en el proceso de conformar la oportunidad de negocio como: creer que todo producto tecnológicamente puede dar origen a un negocio factible, intentar vender más a una tecnología que una oportunidad de negocio, no ubicar la relación entre el producto , el mercado y los recursos disponibles, así como errores con relación a la ejecución del plan de negocios: no saber por qué se hace ni para qué sirve, hacerlo por cumplir un requisito, pensar que es un documento cuya finalidad es el archivo. Debido a dichos errores el plan de negocios debe prepararse cuidadosamente y con realismo. (Varela, 2011, pág. 160)

Resulta pertinente aclarar que cada negocio y cada empresario requieren un plan de negocio particular. Sin embargo el proceso de elaboración del plan de negocios se

visualiza como una serie de etapas de análisis durante las cuales, los diversos elementos y variables de cada etapa son analizados en relación con su finalidad propia y con su efecto sobre las otras etapas del proceso. Debido a que es un documento de negocios, su estructura se resume en caratula, resumen ejecutivo(indica clara y brevemente en qué consiste el negocio, a qué mercados está dirigido, qué recursos financieros requiere, cómo son usados, cuál será el retorno para los inversionistas, cómo se van a pagar los créditos, los beneficios, etc.), tabla de contenido, el cuerpo(análisis), cronograma de implementación del negocio y anexos, además este debe ser: muy conciso, escrito en idioma de negocios, excelente redacción y ortografía, estar escrito para lograr objetivos específicos, ser evaluativo. Una vez que se tiene el documento final este podrá ser sustentado y estudiado para tomar la decisión de ejecución y posteriormente su montaje, arranque y gestión.

Por tanto cada una de las etapas del plan de negocios (análisis de la empresa y de su entorno, análisis de mercado, análisis técnico, análisis administrativo, análisis legal y social, análisis económico, análisis de valores personales, análisis financiero, análisis de riesgos e intangibles, evaluación del proyecto y preparación del documento final), cumple un papel fundamental dentro de este, que de ser manejado de la mejor forma posible, produce resultados óptimos y concisos para su ejecución. (Varela, 2011, págs. 170-210)

### **Funciones del plan de negocios**

El plan de negocios es la base para elaborar la descripción de los puestos, políticas, reglas y procedimientos, límites operativos, presupuestos y objetivos de la empresa.

Esta expresión formal de un proceso de planeación sirve de guía para operar y reaccionar en el mundo real de la globalización. De ser necesario, puede ser útil para solicitar un financiamiento. El plan además ofrece un patrón de medición con el cual se puede comparar el desempeño real con lo planeado. Según la dirección general de apoyo a la pequeña y mediana empresa del ministerio de economía, industria y comercio, la utilidad del plan de negocios es la siguiente:

1. En primer lugar, permite a una empresa enfocar su objetivo haciendo uso de información y análisis adecuados.

2. Permite tomar la decisión si realmente vale la pena incursionar en la idea de negocio e invertir en ella, o por el contrario desecharla.
3. Puede usarse como herramienta para la búsqueda de recursos ya sea con prestamistas, inversionistas, bancos o socios.
4. Puede utilizarse para solicitar opiniones y consejos a otras personas.
5. Por último, el plan de negocios puede dejar al descubierto omisiones y/o debilidades del proceso de planificación. (Ruiz, 2011)

Pasos para formular un exitoso plan de negocios según Studely.

Studely (2000) recomienda once pasos para formular un exitoso plan de negocios.

A continuación se enlistan las actividades:

1. Definir las actividades y características del negocio.
2. Definir el estado actual del negocio.
3. Definir el mercado externo, la competencia que enfrenta y el posicionamiento en el mercado.
4. Definir los objetivos del negocio.
5. Formular una estrategia para lograr los objetivos planteados.
6. Identificar los riesgos y oportunidades.
7. Trazar una estrategia para limitar los riesgos y explotar las oportunidades.
8. Depurar las estrategias hasta obtener planes de trabajo.
9. Proyectar los costos y los ingresos y desarrollar un plan financiero.
10. Documentar lo trabajado y finalizar los planes.
11. Aplicar los planes. (Studely, 2000)

### **Descripción de la empresa y de la actividad**

Un plan de negocios debe incluir necesariamente una descripción general de la empresa. Por ejemplo, se debe incluir el nombre y tipo de empresa. Posteriormente, se debe describir el producto y especificar el mercado meta, es decir el grupo de clientes que puede requerir el producto ofrecido. Se debe conceder especial importancia tanto a destacar las particularidades únicas del negocio como a explicar porque los clientes se sentirán atraídos a la compra. El plan de negocios debe mencionar las ventajas competitivas, así como el análisis del sector y de la actividad. Las otras áreas que se

abarcan en un plan de negocios son el Plan Estratégico, de marketing, financiero, de organización y de producción. (Sainz de Vicuña, 2012)

### **Plan Estratégico**

Es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo es decir es un proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, las estrategias y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada. Al hablar de plan estratégico de la empresa nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy”( es decir en el momento que ha realizado la estrategia con su equipo de dirección) en referencia a lo que hará en los tres próximos año (horizonte más habitual del plan estratégico) para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes tipos de interés. (Sainz de Vicuña, 2012, pág. 39)

El plan estratégico incluye las siguientes fases: formulación de misión y visión, formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa; análisis del entorno y finalmente la formulación de alternativas estratégicas. La misión debe ser concisa y reflejar el propósito de la empresa. La visión es una definición futura en términos de donde pretende llegar la empresa. Los valores son las creencias y convicciones de equipo de trabajo para realizar las tareas y alcanzar la misión y visión. (Ruiz, 2011)

Según Mintzberg, una estrategia es el patrón que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas , los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz tanto de los cambios predecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés competencia. Estas

decisiones son las que auténticamente moldean las verdaderas metas de la empresa y las que contribuyen a delinear los amplios límites dentro de los cuales habrá de operar. A su vez, tales decisiones son las que determinan los recursos que la empresa habrá de destinar a sus tareas y las principales partidas a las que esos recursos deberán asignarse. La efectividad de la empresa es igualmente determinada por las decisiones estratégicas. La eficiencia administrativa, así como las innumerables decisiones que se requieren para mantener la vida diaria y los servicios de la empresa recaen en el área operativa. (Mintzberg, 2013)

Cada estrategia que se definirá, tendrá dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones que se aplicarán y se desarrollan de manera consistente y con un propósito determinado. Las mismas, como pautas de acción, llevarán a la empresa al plano de la competencia directa, donde las amenazas y los artificios y otras varias maniobras son empleados para obtener ventajas. Mintzberg en su libro “El proceso estratégico” menciona ciertos criterios básicos para evaluar una estrategia, destacan entre ellos: claridad en el planteamiento, impacto motivacional, consistencia interna, compatibilidad con el entorno, disponibilidad de los recursos necesarios, grado de riesgo y congruencia con los valores personales de los directivos.

## **FODA**

El análisis FODA es una herramienta que permite confeccionar un cuadro de análisis de la situación actual de la empresa, permitiendo obtener un diagnóstico preciso que permite en función de ello tomar decisiones para el futuro. Un análisis FODA es un resumen de la situación global a la que se enfrenta la empresa, el análisis interno se basa en las fortalezas y debilidades, toda esa información servirá para evaluar los argumentos presentados en el plan de negocios. Esto nos permitirá determinar y relacionar las amenazas y oportunidades (externas) con las debilidades y fortalezas (internas). (Muñiz, 2010)

“Es el mejor medio por el cual la empresa realiza el reconocimiento de su realidad tanto en el ambiente interno como en el externo, y servirá para valorar, evaluar y analizar variables y factores tanto pasados, presentes, así como tendencia del futuro” (Hit, 2013)

## **Ambiente externo.**

La mayoría de empresas enfrentan ambientes externos cada vez más turbulentos, complejos y globalizados, lo que dificulta su interpretación, a fin de manejar datos ambientales que a menudo son ambiguos por lo que se necesita un análisis del ambiente, ya que uno de los objetivos más importantes de este análisis es la identificación de oportunidades y amenazas. (Hit, 2013)

**Macro ambiente:** Se definen los elementos del ambiente externo que afectan el clima en el que se desarrollan las actividades pero no tienen influencia directa con ella.

Aquí se encuentran: Factor económico, Factor político y legal, Factor social, Factor tecnológico y Factor ambiental.

**Microambiente:** Es el ambiente inmediato que rodea la organización. Entre los que más se destacan son: Proveedores, Clientes, Competencia, Organismos de control.

## **Ambiente interno**

A diferencia del ambiente externo el interno tiene un efecto más directo en la competitividad estratégica.

Capacidad administrativa: En la cual se analizará si la microempresa tiene planificación, organización, evaluación y control.

Capacidad financiera: Se evaluará el desempeño y la situación financiera de la empresa.

Capacidad productiva: Se analizará la producción y productividad de la empresa.

Capacidad de talento humano: Se analizará la calidad, cantidad de los recursos humanos y su administración de personal.

Capacidad de comercialización: Se analizarán los distintos canales de distribución con los que cuenta la empresa para la venta de sus productos.

## **Oportunidades y amenazas**

**Oportunidades.** Son las condiciones del ambiente general que pueden ayudar a que una empresa logre la competitividad estratégica

**Amenazas.** Las amenazas son las condiciones del mercado en general que pueden obstaculizar los esfuerzos de una compañía por lograr la competitividad estratégica y el objetivo general de la misma. Amenaza son todas aquellas fuerzas externas a la empresa que pueden tener una influencia desfavorable en sus actividades. (Muñiz, 2010, pág. 165)

### **Fortalezas y debilidades**

En relación con las necesidades del mercado y las características de los competidores los gerentes de cualquier organización deben empezar a considerar las cosas en términos de lo que la empresa hace bien y en que podría presentar diferencias.

**Fortalezas:** Son la virtud o el conjunto de virtudes de una empresa que debe enfocarse en el cliente para obtener el máximo beneficio, una fortaleza resulta significativa solo cuando es de utilidad para satisfacer las necesidades de sus clientes.

**Debilidades:** Debilidad son los factores internos negativos que influyen en la no consecución de los objetivos previstos. (Muñiz, 2010, pág. 166)

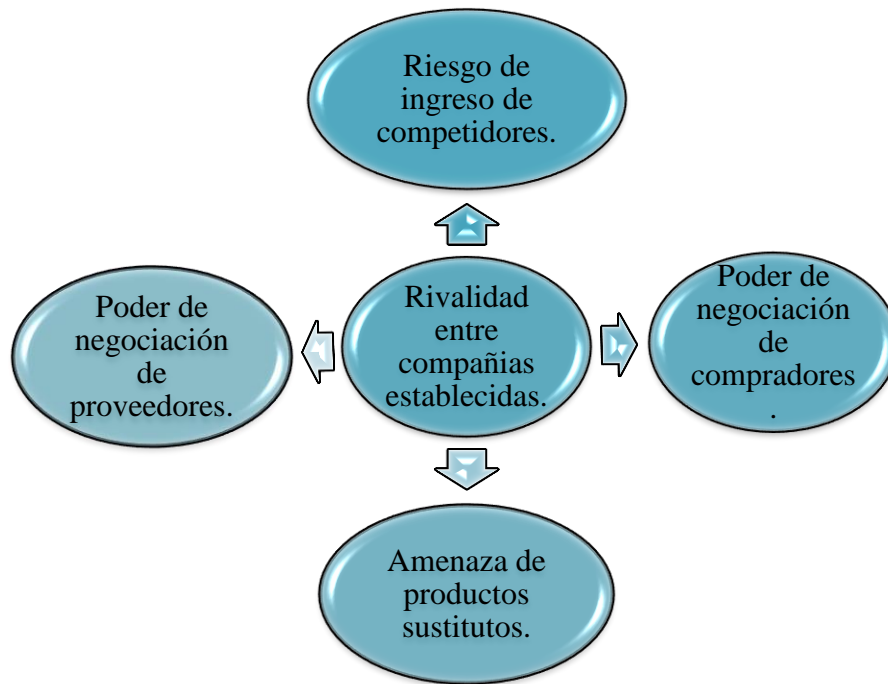
Son efectos negativos de una organización en la aplicación de determinadas acciones, para lo cual la organización creará estrategias para superar dichas debilidades, o para reducir al mínimo los efectos negativos de estas. (Hit, 2013)

### **Modelo de las cinco fuerzas**

Michael E Porter, desarrollo un marco teórico para auxiliar a los gerentes en la realización de los análisis. Este marco se concentra en las cinco fuerzas que generan la competencia dentro de la industria:

- 1.- El riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores
- 2.- El grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de la industria
- 3.- El poder de negociación de los compradores
- 4.- El poder de negociación de los proveedores
- 5.- Proximidad de sustitutos para los productos de una industria. (Porter, 2008)

**Grafico N° 1.- Diagrama de las cinco fuerzas de Porter.**



Fuente: Michael Porter.  
Elaborado por: Marcia Mancero

**Competidores potenciales:** El riesgo de ingreso de potenciales rivales depende de la altura de las barreras para ingresar. Cuanto más elevadas sean las barreras de ingreso, habrá menor riesgo de entrada y serán mayores las posibles utilidades en ese medio. (Porter, 2008)

**Rivalidad entre compañías:** Este grado de rivalidad depende de la estructura competitiva, las condiciones de demanda y las barreras de salida de un ámbito industrial. Las fuertes condiciones de demanda moderan la competencia entre compañías establecidas y crean oportunidad para la expansión. (Porter, 2008)

**Poder de negociación de compradores:** Los compradores son más poderosos cuando una compañía depende de los compradores para llevar a cabo los negocios pero por si mismos no dependen de esta. En estas circunstancias, los compradores representan una amenaza. (Porter, 2008)

**Productos sustitutos:** Los productos sustitutos son aquellos que pertenecen a compañías ubicadas en industrias que satisfacen las necesidades del consumidor.



Cuanto más se asemejen los productos sustitutos, menor será el precio que cobren las compañías sin perder los clientes de estos productos. (Porter, 2008)

Además se debe definir la posición que ocupa el producto en el mercado con respecto a la competencia, para esto se utilizará la clasificación bien conocida del líder, retador y seguidor.

**Producto líder:** Es el que ocupa la posición dominante en el mercado y es reconocida por sus competidores. Las empresas rivales tratan de atacar, imitar o evitar al líder.

**Producto retador:** Es una empresa que no domina el mercado, esta puede elegir si lo ataca siendo su retador o bien siendo su seguidor al acatar las decisiones de la empresa dominante.

**Producto seguidor:** El seguidor adopta un comportamiento de adaptación a las decisiones tomadas por la competencia; estas empresas buscan el objetivo de coexistencia pacífica. (Porter, 2008)

## **Plan de Marketing**

El marketing constituye un conjunto de actividades que implican la organización de la comunicación y el intercambio entre la producción y el consumo. Se ha pasado de una concepción de marketing pasivo, centrado en la administración de las ventas “se vendía todo lo que producía” a otra de marketing activo, que orienta la empresa al consumidor “se produce solo aquello que se puede vender”. (Dumont, 2009, pág. 10)

El plan de marketing es un proceso de planificación que abarca distintos aspectos:

Analizar los mercados atractivos para la empresa y las necesidades de los integrantes de esos mercados.

Determinar la oferta más conveniente entre producto, precio, comunicación y distribución.

Diseñar estrategias de promoción y comercialización: promoción, publicidad, merchandising, evaluando si con esas campañas se consigue el fin perseguido.

Conseguir que el producto ofrecido esté disponible para el consumidor y captar continuamente información acerca de las reacciones de mercado ante nuestra oferta y de la competencia. (Dumont, 2009, pág. 10)

Un plan de marketing es un documento escrito que detalla la situación actual respecto a clientes, competidores y el ambiente externo, y da guías para alcanzar metas, acciones de marketing y asignación de recursos durante el periodo de planeación, ya sea para un producto o servicio existente o uno propuesto. (Mullins, Walker, Boyd, & Larreche, 2005)

Este plan describe las condiciones del mercado y la estrategia de cómo se van a promocionar y fijar los precios. (Kotler Philip y Keller, 2012) Es el pilar sobre el cual se desarrolla los planes operativos de la empresa y a través de él, la empresa da a conocer su producto a los consumidores con el fin de alcanzar sus objetivos.

Sin embargo este estudio de mercado es más que el análisis y determinación de la oferta y la demanda o de los precios del proyecto. Muchos costos de operación pueden preverse simulando la situación futura y especificando las políticas y procedimientos que se utilizarán como estrategia comercial. El mismo análisis puede realizarse para explicar la política de distribución del producto final. La importancia de este factor se manifiesta al considerar su efecto sobre la relación oferta-demanda del proyecto. Basta agregar un canal de distribución del producto para que el precio final se incremente en el margen que recibe este canal. (Kotler Philip y Keller, 2012)

Metodológicamente, los siguientes son los cuatro aspectos que deben estudiarse en el análisis del mercado para establecer el plan de marketing:

- 1.- El consumidor y las demandas del mercado y del proyecto, actuales y futuras.
  - 2.- La competencia y las ofertas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas
  - 3.- Comercialización del producto o servicio generado por el proyecto.
  - 4.- Los proveedores y la disponibilidad y precio de los insumos, actuales y proyectados.
- El plan de marketing incluye cuatro variables principales las cuales se construyen del conocimiento exhaustivo de las necesidades del consumidor y se les conoce como las cuatro P que está conformada por: Producto, Precio, Plaza o Distribución y Promoción. (Kotler, 2012)

Lo primero es definir qué es lo que se va a comercializar. A partir de esta definición, se realizan las siguientes actividades:

### **Definir e identificar el mercado**

El mercado es un conjunto de compradores de un producto. Existen varias clases de mercado, entre ellas: mercado potencial, mercado real, mercado total y el mercado meta. Para desarrollar un buen negocio, es indispensable identificar cuáles son los mercados de clientes y dónde se encuentran, identificando sus preferencias, hábitos de consumo, motivaciones, entre otros. Posteriormente hay que conquistarlos y cuidarlos. Además, se escudriña el mercado en búsqueda de nuevos clientes, pero sin descuidar a los existentes. (Kotler, 2012)

Para lograr esta identificación, se realiza una investigación de mercados que supone recopilar, registrar y analizar información importante para la comercialización del producto y hacerla del conocimiento de la dirección de la empresa. Esta información consiste en la preferencia de los consumidores, los beneficios de los productos tal como son percibidos por los clientes y los estilos de vida de los consumidores. El perfil de los consumidores se basará en sus ingresos, la periodicidad de compra y sus gustos.

### **Sección de comercialización.**

Es el proceso de determinar la demanda de los consumidores en materia de productos o servicios para motivar su compra y distribuidores hacia el consumo último, obteniendo un beneficio. (Stanton, 2007, pág. 56)

**Mercadotecnia:** Es la combinación de un producto, la manera en que se distribuirá se proveerá y su precio. (Stanton, 2007, pág. 56) Es decir estamos hablando sobre las cuatro P: Producto, Precio, Plaza, Promoción.

**Producto:** El producto puede definirse como cualquier bien que proporciona satisfacción deseable para los consumidores. Es indispensable que las empresas adopten en su producto una responsabilidad legal y de prestigio, satisfaciendo y beneficiando las necesidades del consumidor. (Stanton, 2007, pág. 57)

**Precio:** El precio es al mismo tiempo el factor básico de los beneficios de la empresa y por consiguiente el éxito o fracaso de la misma. El precio del producto ha determinado muchas veces la situación del mercado o de la competencia (Stanton, 2007, pág. 67 resumen)

**Plaza (canales de distribución):** Está formada por personas y empresas que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto, a medida que este pase del fabricante al consumidor final. Las empresas luego que identifiquen las necesidades del cliente o consumidor deben, escoger rutas o medios eficientes a través de los cuales se desplacen los productos desde el lugar donde se producen hasta el lugar donde se consumen. (Stanton, 2007, pág. 76 resumen)

**Promoción y publicidad:** La publicidad es un medio de comunicación que permite a la empresa enviar un mensaje hacia los compradores potenciales con los que no contiene contacto directo, para crear una imagen de marca y un capital de notoriedad en la demanda final y facilitar así la cooperación de los distribuidores. Si la fuerza de ventas es la herramienta privilegiada de una estrategia de presión, la publicidad es el medio por excelencia de una estrategia de aspiración. La publicidad cobra un mayor beneficio principalmente porque contribuye a introducir nuevos productos en determinados mercados y por ende ayuda a la gente a confirmar sus decisiones de compra. (Stanton, 2007)

### **Análisis de la competencia**

En el desarrollo de las actividades comerciales, siempre existen disputas o rivalidad entre dos o más empresas que luchan por atraer la mayor cantidad de mercados de consumidores para que adquieran sus productos o servicios. En el análisis de la competencia, se debe analizar el ambiente externo constituido por determinantes básicos del desempeño organizacional en el ambiente industrial en el cual compite la compañía y el país donde está localizada. Para que una compañía tenga éxito debe ajustar su estrategia al ambiente industrial donde opera o estar en capacidad de reformarlo para lograr su ventaja mediante la estrategia escogida. La competencia no es estática, por ello siempre debe estar en constante vigilancia. (Stanton, 2007)

## **Fijación de precios**

La fijación de precios se basa tanto en la demanda del producto como en el costo de producirlo. Esta fijación debe reflejar una buena relación entre el precio y los beneficios que el cliente recibe. En las estrategias de precios, para alcanzar mayores participaciones de mercado se compite fundamentalmente por el precio. El precio que fijará uno de los competidores no solamente estará en función de lo que el mercado esté dispuesto a pagar, sino también de lo que fijen las empresas. Los precios fijados por cada empresa individual responden a los que hayan fijado sus competidores. La fijación de precios se hará luego de medir los costos de producción adicionando la ganancia deseada. Asimismo, se toma en cuenta el resultado de las encuestas y se indaga y compara con respecto a la competencia. Entre los factores que repercuten en la fijación de precios se encuentran la naturaleza del mercado y la demanda, los precios y ofrecimientos de la competencia y otros, como la economía. Las opciones para la fijación de precio varían según el tipo de mercado al que sea dirigido. (Stanton, 2007)

## **Distribución o plaza**

Una vez llevado a cabo el proceso de elaboración, promoción del producto, su almacenamiento, entre otros, se busca su colocación, mediante el proceso de distribución. (Stanton, 2007)

La distribución comprende distintas actividades tales como: canales, cobertura, surtido, ubicaciones, inventario, transporte y logística. La distribución es el proceso para llevar a través de diferentes canales el producto al mercado meta o bien a los consumidores terminales. Las entidades de los canales más comunes son: los fabricantes, agentes, representantes de ventas de fabricantes y mayoristas, intermediarios, distribuidores industriales, consumidores terminales. (Stanton, 2007)

## **Promoción (marca o logotipo, etiqueta, empaque)**

Una vez que el producto ha sido creado, la promoción sirve a menudo para convencer a los consumidores que el producto ofrece una ventaja diferencial sobre la competencia. Tales ventajas pueden ser calidad, entrega rápida, bajo precio, buen servicio, etc. La

meta de la promoción es estimular la acción de la compra. Además, busca dar a conocer el producto, conseguir que la gente pruebe el producto, proporcionar información, retener clientes fieles, incrementar el consumo del producto e identificar clientes potenciales. Toda promoción pretende alcanzar una o varias metas. La promoción abarca la venta personal, la publicidad, las relaciones públicas y las promociones de ventas. Para una campaña de promoción es indispensable tener definidos la marca o logotipo, etiqueta y empaque. La marca es el nombre, término signo, símbolo o diseño que debe identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores, para diferenciarlos de sus competidores. La indicación de marca ayuda al cliente de muchas maneras en cuanto a la búsqueda de la calidad en los productos e incrementa la eficiencia del comprador.

Las etiquetas cumplen varias funciones como la de identificar el producto o marca, describir varios aspectos del producto y para promover el producto a través de los medios. El empaque incluye el diseño y la producción del envase o la envoltura del producto. Las decisiones de empaque por lo general competen dos factores que son los costos y la producción. La importancia de un empaque radica en la capacidad de reconocimiento inmediato del consumidor hacia el producto. La función del empaque va desde captar la atención del consumidor hasta realizar la venta en sí; inclusive existen consumidores que están dispuestos a pagar un poco más por comodidad, apariencia y prestigio. (Stanton, 2007)

### **Estudio de mercado**

El estudio de mercado como iniciativa empresarial o micro empresarial tiene el fin de hacerse una idea sobre la viabilidad comercial de una actividad económica. Es decir su objetivo en el plan de negocios es suministrar información para la toma de decisiones sobre el curso de acción que deberá seguir la empresa. Gran parte del éxito que tenga la empresa en un determinado segmento de mercado dependerá de la investigación de mercados. Permitirá detectar necesidades insatisfechas, brindando productos y servicios a potenciales clientes justo en el lugar y momento en que ellos lo requieran, por tal motivo no se debe pasar desapercibida esta herramienta de análisis y toma de decisiones. (Baca Urbina, 2008)

El estudio de mercado es la función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el comercializador a través de la información. Esta información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing; monitorear el desempeño del marketing; y mejorar la comprensión del marketing como un proceso. Especifica la información requerida para abordar estos problemas; diseña el método para recolectar la información; dirige e implementa el proceso de recolección de datos; analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones. (Baca Urbina, 2008)

Mide el número de individuos, empresas u otras entidades económicas que generan una demanda que justifique la puesta en marcha de un determinado programa de producción de bienes o servicios, sus especificaciones y el precio que los consumidores están dispuestos a pagar. Sirve de base para tomar la decisión de llevar adelante o no la idea inicial de inversión; pero además proporciona información indispensable para las investigaciones posteriores del proyecto, como son los estudios para determinar su tamaño, localización e integración económica. (Baca Urbina, 2008)

El mercado es un lugar físico especializado en las actividades de vender y comprar productos y en algunos casos servicios, en este lugar se instalan distintos tipos de vendedores para ofrecer diversos productos o servicios, en tanto que ahí concurren los compradores con el fin de adquirir dichos bienes o servicios. La concepción de ese mercado es entonces la evolución de un conjunto de movimientos a la alza y a la baja que se dan en torno a los intercambios de mercancías específicas o servicios y además en función del tiempo o lugar. (Baca Urbina, 2008)

### **Segmentación de Mercado**

Es el proceso de dividir el mercado en grupos de consumidores que se parezcan más entre sí en relación con algunos o algún criterio razonable. Los mercados se pueden segmentar de acuerdo con varias dimensiones. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado. La segmentación de mercado se realiza generalmente en función de variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales. (Kotler Philip y Keller, 2012)

## **Variables de segmentación**

**Variables geográficas:** Los mercados se dividen en diferentes unidades geográficas, como países, regiones, departamentos, municipios, ciudades, comunas, barrios. Debe tenerse en cuenta que algunos productos son sensibles a la cultura de una nación, pueblo o región. (Kotler, 2012)

**Variables Demográficas:** La variable demográfica consiste en dividir el mercado en grupos en base a: sexo, edad, tamaño de la familia, raza, religión, clase social, nivel de instrucción, ingresos económicos, ciclo de vida familiar, nacionalidad. Lo más común es segmentar un mercado combinando dos o más variables demográficas. (Kotler, 2012)

**Variables Psicográficas:** La segmentación psicográfica divide a los compradores en diferentes grupos, según la clase social, el estilo de vida o las características de personalidad.

**Variables conductuales:** La segmentación por actitudes se la conoce como segmentación conductual y es considerada por algunos mercadeólogos como la mejor opción para iniciar la segmentación de un mercado. (Kotler, 2012)

## **Plan de producción**

Hay que tomar múltiples decisiones estratégicas y sobre el proceso productivo: La localización geográfica de la empresa y la descripción de los terrenos, locales, etc. Sistemas de distribución, Proximidad de los clientes, de las materias y de los proveedores, Disponibilidad de mano de obra en la zona, Ayudas públicas. La descripción del proceso productivo, las materias primas disponibles, los equipos necesarios y los ciclos productivos. (Dumont, 2009, pág. 11)

Consiste en determinar las actividades necesarias que indiquen como se produce el entregable final (Kotler Philip y Keller, 2012). Cada una de estas actividades debe organizarse secuencialmente en un tiempo determinado. El plan de producción implica esfuerzos en las siguientes áreas:



**Inventarios:** Consiste en la descripción y valorización detallada de todos los bienes con que cuenta la empresa para llevar a cabo el proceso de producción. Dados los cambios en el valor que sufren los activos o bienes, ya sea por su participación en el proceso de producción, por pérdida del modelo de la maquinaria y el equipo, por deterioro físico o por variación en el valor de los bienes, es recomendable levantar un inventario al inicio y al final de cada periodo contable. (Dumont, 2009)

Los inventarios son un elemento de la contabilidad general al determinar los activos de la empresa y su distribución. Adicionalmente si se cuenta con la información de los pasivos y el capital contable, se estará en condiciones de conocer la situación financiera a través del análisis del balance general. Esto permite saber en qué condiciones reales está la empresa para afrontar nuevos compromisos. (Dumont, 2009)

**Maquinaria y equipo:** Es importante realizar un inventario de los bienes de la empresa, maquinaria, así como detallarlos y valorarlos uno a uno y en su totalidad. Como ejemplo de estos bienes tenemos vehículos, herramientas, cámaras enfriadoras, pasteurizadora, etc. Este inventario favorece a atender los requerimientos de producción así como a evitar la falta de equipo. (Muñiz, 2010)

**Proceso productivo:** El proceso productivo determina cada una de las acciones o pasos a seguir en forma planificada para transformar las entradas (insumos) en salidas (producto final) por medio del uso de recursos físicos, tecnológicos, humanos, entre otros. (Muñiz, 2010)

**Proveedores:** Son las compañías y los individuos que proporcionan los recursos necesarios para que la compañía y sus competidores produzcan bienes o servicios. (Muñiz, 2010)

**Control de producción:** Mediante el control de la producción se mide la cantidad del producto final y es un punto de control para vigilar que la producción se realice tal y como se planeó. Para ello se establecen para evaluar continuamente ciertos factores como la demanda del cliente, la situación de capital, la capacidad productiva, entre otros. Este control es importante porque permite la toma de decisiones y acciones en caso de corregir alguna de las etapas de la producción. (Muñiz, 2010)

**Control de inventarios:** El control de inventarios es un área poco atendida por las pequeñas y medianas empresas, los inventarios comprenden las materias primas, productos en proceso y productos terminados para la venta, los materiales, repuestos y empaques, entre otros. El control de inventarios permite a la empresa mantener el control oportunamente, así como también conocer al final del período contable un estado confiable de la situación económica de la empresa. (Dumont, 2009)

### **Plan financiero**

El plan financiero es el que determina si es rentable o no iniciar un negocio. Incluye el estudio del capital inicial, la fuente del mismo, y la elaboración de un presupuesto de ingresos y egresos con el fin de determinar la viabilidad y rentabilidad del proyecto. Este presupuesto refleja los resultados esperados en términos numéricos. Es una herramienta que permite al patrocinador conocer los posibles resultados esperados al ejecutar la actividad productiva. (Ruiz, 2011)

Por lo general, todo administrador persigue la obtención de utilidades con excepción de las organizaciones sin fines de lucro. Para lograrlo, deberá superar su punto de equilibrio, que constituye el nivel de operaciones en que el total de ingresos del producto iguala al costo de producción. Los ingresos totales dependen de la demanda del mercado respecto a un producto específico y fluctúa con el precio del producto. Los costos totales varían con la cantidad de unidades de un producto fabricados en una organización. Por tanto el punto de equilibrio varía con la cantidad de unidades y costo de unidades producidas y la cantidad de unidades vendidas. El análisis del punto de equilibrio establece el punto a partir del cual el volumen de ventas empezará a generar utilidades. (Ruiz, 2011)

El plan financiero y modelo del punto de equilibrio se basan primordialmente en la diferenciación existente entre los costos fijos y los variables.

Los costos fijos son los que no varían en los diferentes niveles del producto. Se producen siempre al margen de la cantidad que se venda. Entre ellos, los salarios, teléfono, transporte, etc. Los costos variables son aquellos que cambian de acuerdo a los diferentes niveles de producción. Los gastos en materias primas, son considerados costos variables. En conocimiento de estos costos, la empresa puede deducir el punto de

equilibrio: Punto de equilibrio en unidades= costo fijo total/aportación del costo fijo (Ruiz, 2011)

### **El plan de organización**

El plan de organización implica la elaboración de un organigrama para conocer la distribución jerárquica de los puestos de trabajo en las diferentes áreas donde cada miembro del equipo desarrollará actividades específicas de acuerdo a los requerimientos de la empresa (Ruiz, 2011)

El primer paso para la asignación del trabajo es definir en que consiste y que se debe realizar. Una descripción del puesto involucra los deberes y responsabilidades principales tales como las labores o tareas que debe realizar cada miembro del equipo, cómo debe hacerlas y por qué debe hacerlas. Luego se define la especificación del puesto, que consiste en los requerimientos de habilidades físicas y mentales que debe tener quien vaya a desempeñar dicho puesto. Estos requerimientos pueden ser educacionales, de experiencia, de conocimientos específicos o especialización, de personalidad, condición física o habilidad manual, etc. (Ruiz, 2011) (Muñiz, 2010)

### **2.1.2.- Fundamentación teórica sobre el queso**

#### **Historia**

No se conoce exactamente donde y cuando apareció el queso pero existe la probabilidad de que apareció después de producirse la acidificación natural de la leche luego de varios días, el prensado de una leche ácida con eliminación del suero, lo que está claro suponer es que el queso apareció cuando el hombre dejó de ser nómada y se hizo sedentario criando animales y cultivando los campos en donde seguramente surgió el ordeño de estos animales y la producción de queso. (Dubach J. , Buenas Tareas.com., 2012)

El queso alcanza un momento álgido durante los imperios griego y romano, en las comidas de los reyes y emperadores nunca faltaba queso traído de remotas provincias. Hoy en día el cuajo es utilizado en casi todas partes del mundo y el queso es desuerado

cortando la masa cuadrada y agitando, logrando así tecnificar la industria quesera, por cuanto se hacen prensados más o menos fuertes para tener quesos más secos que aguanten desde lugares lejanos hasta los puntos de consumo. El queso contiene sal para realzar su aroma y contribuir a su larga conservación. (Dubach J. , Buenas Tareas.com., 2012)

### **Definición de queso**

Es un derivado lácteo. Producto fresco o maduro que se obtiene por coagulación de la leche, separación del suero y en algunos casos maduración. De acuerdo con la tecnología que se haya empleado para su producción podemos clasificarlos en quesos frescos, quesos maduros, quesos fundidos, pero es necesario mencionar que en su elaboración hay tres pasos fundamentales que son: Coagulación de la leche. Exudación del suero lácteo. Maduración de la cuajada. (Romero G. , 2011)

El queso es un alimento sólido elaborado a partir de la leche cuajada de vaca u otros mamíferos. La leche es inducida a cuajarse usando una combinación de cuajo (o algún sustituto) y acidificación. Las bacterias se encargan de acidificar la leche, jugando también un papel importante en la definición de la textura y el sabor de la mayoría de los quesos. Algunos también contienen mohos, tanto en la superficie exterior como en el interior. (Romero G. , 2011)

### **Materia prima e insumos**

Las materias primas e insumos principales en la elaboración de quesos son:

Leche: se utiliza leche fresca de vaca, pasteurizada puede ser descremada o entera.

Cuajo: es la enzima comercial que se utiliza como catalizador biológico que transforma la lactosa en ácido láctico, provocando la coagulación de la caseína de la leche.

Sal: se utiliza como saborizante y también como perseverante.

(Romero G. , Wikipendia, 2011)

### **Los quesos dentro de la industria láctea**

El queso es un elemento importante en la dieta de casi todas las sociedades porque es nutritivo, natural, fácil de producir en cualquier entorno, desde el desierto hasta el polo, y permite el consumo de leche en momentos en que no se puede obtener. (Romero G. , Microsoft Corporation , 2012)

Es un producto alimenticio que se obtiene separando los componentes sólidos de la leche, es decir la cuajada y de los líquidos o sea el suero. Cuanto más suero se extrae más compacto es el queso. Algunos tipos de queso se crearon hace poco, mientras que otros se elaboran con métodos que han permanecido inalterables durante siglos y difícilmente que se encuentren fuera de su lugar de origen. Además de la clase de leche el tipo de cuajo y la cantidad y condiciones de maduración, los quesos pueden diferir en consistencia de blando a semiblando, duro a muy duro, hasta el queso para rallar. La suavidad del queso depende principalmente del contenido de la humedad, pero hasta cierto grado de maduración. El queso no madurado está listo para comer tan pronto como se elabora. (Romero G. , Microsoft Corporation , 2012)

### **El queso en Ecuador**

Históricamente en la serranía ecuatoriana ha persistido una ganadería de pequeños productores lecheros, principalmente en comunidades campesinas marginadas, asentadas muchas de ellas en tierras altas, incorporadas a la explotación agropecuaria. Actualmente, en las cuencas lecheras más importantes, ubicadas en las Provincias de Cañar, Cotopaxi, Chimborazo, Pichincha y Carchi, prosperan varias queserías tradicionales, explotadas en su mayor parte por pequeños y medianos empresarios (Prado, 2006).

En la mayoría de las industrias lácteas, la leche se pasteuriza, en ocasiones, se esteriliza o se homogeniza. La obtención de productos lácteos seguros y de alta calidad es el objetivo de los centros productivos actuales. La actividad quesera en el país tiene reconocida trayectoria, si consideramos, que los diferentes pisos climáticos del territorio ecuatoriano cuentan con los factores necesarios que facilitan la crianza de ganado vacuno por tanto contribuyen a una excelente producción de leche, que es el punto de partida para la transformación industrial de este elemento en la más variada presentación de quesos, convirtiéndose en un excelente alimento, el queso es un

producto muy nutritivo con gran concentración de proteínas, grasas, sales minerales y vitaminas. Además es rico en fósforo y calcio.

El camino para llegar a establecerse la empresa quesera en el país no ha sido nada fácil pues se ha tenido grandes dificultades entre las que se puede mencionar que, la producción de leche en tiempos pasados no se encontraba al alcance de los sectores populares, sino más bien se concentraba en poder de terratenientes que era una representación de un monopolio de producción, no asequible a la gran masa del pueblo, situación que gracias a los cambios sociales que operan en todas las ciudades han contribuido a la repartición de la riqueza social en forma más ecuánime desde cuyo cambio, los elementos de producción han llegado a los sectores donde se ha tomado conciencia de la gran necesidad de fomentar la industria específicamente en la elaboración de quesos, tomando en cuenta que el desarrollo más notable del sector de los quesos se evidencia a raíz de las políticas agropecuarias que se establecieron en el país como el control de precio en la leche en 1980 que vino a generar el crecimiento empresarial, ganando espacio la elaboración de quesos, marco propicio, en el cual la tecnología quesera suiza hecho raíces en los andes ecuatorianos mediante un interesante proceso de mestizaje factor clave para el éxito del proyecto. (Prado, 2006)

En otras palabras la tecnología suiza para la elaboración artesanal de quesos se adaptó a la sierra ecuatoriana y lo que es más se puso al alcance de campesinos con un limitado nivel de instrucción formal es decir que se conjugó los conocimientos de una cultura ajena a la nuestra con la experiencia de la labor cotidiana de los productores lecheros del país generando como resultado una empresa que ha aportado adelantos para consolidar la industria quesera con la más amplia variedad de quesos que son clasificados según su característica, dando énfasis en características determinadas del producto como son el contenido de agua, origen de la leche, textura del queso, etc. (Cadena & Boada, 2012, pág. 35)

El queso, producto elaborado y sometido a diversos tratamientos, que moldeado en varias formas se consume como alimento. Se trata de un lácteo con una diversidad bastante amplia en cuanto a maneras de preparar y consumir. Tradicionalmente la producción lechera y la elaboración de sus productos derivados se ha concentrado en la región interandina. En el Ecuador se procesa a nivel nacional 581.561 L/día de leche cruda, para elaborar queso fresco y maduro, lo que representa el 26% de la producción destinada a la industria lechera. La producción del queso fresco implica cierto número

de etapas fundamentales que son comunes a la mayoría de tipos de queso. La materia prima, utilizada para este producto debe tener un contenido alto de sólidos totales los mismos que no se vayan con el lacto-suero. De acuerdo a la Norma INEN 1528, para el procesamiento de quesos frescos, la leche cruda debe tener un porcentaje mayor a 3,2% de grasa.

### **El queso fresco** (Dubach J. , 2012)

Es un producto lácteo de consumo masivo el cual es descrito por algunos autores como un concentrado lácteo, que consta principalmente de sólidos como proteínas, y grasa. El líquido residual se denomina lacto-suero. El queso fresco, se lo obtiene por la separación del suero de la leche entera, parcial o totalmente descremada, coagulada por la acción del cuajo u otros coagulantes apropiados. El queso fresco está listo para el consumo después de la fabricación y no será sometido a ningún cambio físico o químico adicional.

Los componentes del queso, pueden definir la categoría del mismo, uno de estos componentes puede ser la humedad; la baja humedad son características de un queso duro, de la misma manera se puede obtener un queso semiduro y queso blando. Cada una de estas categorías se distingue por las características, tales como la textura, sabor y apariencia, producto de los cultivos utilizados y de la técnica empleada para su elaboración. El queso se compone de tres elementos principales que son: Agua 60%, Extracto seco proteínas y sales 20%,Materia grasa 20%

El queso comparte casi las mismas propiedades nutricionales con la leche, excepto que contiene más grasas y proteínas concentradas. Además de ser fuente proteica de alto valor biológico, se destaca por ser una fuente importante de calcio y fósforo, necesarios para la re mineralización ósea. Con respecto al tipo de grasa que nos aportan, es importante volver a señalar que se trata de grasas de origen animal, y por consiguientes son saturadas, las cuales influyen muy negativamente ante enfermedades cardiovasculares y la obesidad o sobrepeso. En cuanto a las vitaminas, el queso es rico en vitaminas A, D del grupo B. gracias a todos los nutrientes importantes que el queso nos aporta, debe estar presente en una dieta sana y equilibrada, aunque deberá ser consumido con moderación. (Dubach J. , 2012)

El queso fresco se caracteriza por ser un producto poco fermentado, aunque ligeramente ácido (pH en torno a 5,3) muy líquido con un bajo porcentaje de sal (menor al 3%) y con un potencial de óxido- reducción electronegativo. (Dubach J. , 2012)

### **Situación actual del sector lácteo**

La mayor parte de los productores lecheros de la Provincia de Chimborazo son pequeños y de bajo nivel tecnológico, además cuentan con poca ayuda dedicada a brindar asistencia a la producción de leche, no les permite obtener mejores rendimientos en la producción. Les significa altos costos unitarios de producción; existiendo deficiencias en los indicadores técnicos de la producción los mismos que son: periodos inter-partos, periodos de lactancia, índice de natalidad, índice de destete efectivo, índice de mortalidad, y carga animal etc. Existe la costumbre en algunos productores de añadir agua a la leche para incrementar su volumen de entrega a las queseras o industrias lecheras, básicamente por contenido de agua y bacterias, perjudicando la calidad de los quesos y subproductos de la leche. (Romero G. , 2011)

Los transportistas que llevan la leche desde los hatos ganaderos a las diferentes plantas de procesamiento, no cuentan con un sistema de transporte apropiado, lo realizan en tanques de plástico, conociendo que es un producto perecedero y de fácil contaminación. Algunos transportistas para que la leche se conserve acuden a sustancias químicas incorrectas perjudicando de esta manera a los procesadores y consumidores de los productos. Cabe indicar que la mayoría de hatos lecheros no cuentan con un sistema de frío durante los ordeños, siendo un factor muy importante para el manejo de la leche, hasta el momento que llegue a la planta para la elaboración de sus diferentes subproductos. La comercialización de la leche se realiza de la siguiente manera: del pequeño, mediano productor al intermediario que lleva a las pequeñas queseras asociativas familiares, a las industrias fuera del cantón, pagando a 0,25-0,35 centavos de dólar/litro lo hacen pasando el mes en algunos casos produciendo desfases en los ganaderos.

Las causas de no tener una leche de calidad es: el ordeño manual, las medidas de higiene y sanidad necesarias, las buenas prácticas de ordeño, recipientes adecuados, desinfectantes apropiados, un sistema de frío adecuado, mastitis, alteraciones. Estas



formas de producción y comercialización son la causa de no contar con un asesoramiento técnico, capacitación centros de acopio y enfriamiento, una organización con visión empresarial (Romero G. , 2011).

## **MARCO CONCEPTUAL** (Kotler, 2012)

**Análisis de la competencia:** Consiste en analizar el ambiente externo constituido por determinantes básicos del desempeño organizacional en el ambiente industrial en el cual compite la compañía y el país donde está localizada. La competencia no es estática por ello siempre debe estar en constante vigilancia.

**Competidores:** Empresas del mismo sector que ofrecen productos y servicios similares a los producidos por otra empresa.

**Consumo:** Considerada como etapa final del proceso económico especialmente del productivo, momento en que un bien o servicio produce alguna utilidad del sujeto consumidor. Acción de consumir o gastar sean bienes o servicios.

**Control de producción:** Consiste en medir la cantidad de producto final y es un punto de control para vigilar que la producción se realice tal y como se planeó.

**Distribución o plaza:** Una vez llevado a cabo el proceso de elaboración, promoción del producto, su almacenamiento, entre otros, se busca su colocación, mediante el proceso de distribución

**Empresa:** Una empresa es una unidad económico- social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra, capital).

**Empresario:** Persona que posee habilidades determinadas para el desarrollo de la actividad comercial como visión, liderazgo, asunción del riesgo, es capaz de reunir diversas partes necesarias para hacer funcionar una empresa y obtener un beneficio.

**Estrategia:** Son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serian la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, el encogimiento, la desinversión, la liquidación y las empresas en riesgo compartido.

**Fijación de precios:** La fijación de precios se basa tanto en la demanda del producto como en el costo de producirlo. Esta fijación debe reflejar una buena relación entre el precio y los beneficios que el cliente recibe.

**Industria:** Grupo de operaciones que se desarrollan para obtener, transformar o transportar productos.

**Inventarios:** Consiste en la descripción y valorización detallada de todos los bienes con que cuenta la empresa para llevar a cabo el proceso de producción.

**Investigación de mercados:** Es la función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el comercializador a través de la información. La investigación de mercados especifica la información requerida para abordar estos problemas, diseña el método para recolectar la información, dirige e implementa el proceso de recolección de datos, analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones.

**Mercado:** El mercado es un conjunto de compradores de un producto. Existen varias clases de mercado, entre ellas, mercado potencial, mercado real, mercado total y el mercado meta.

**Plan:** Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encausarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

**Plan de negocios:** Es una guía para el empresario. Se trata de un documento donde se describe un negocio, se analiza la situación del mercado, y se establecen las acciones que se realizaran en el futuro, junto a las correspondientes estrategias para implementarlas.

**Plan estratégico:** El plan estratégico incluye las siguientes fases, formulación de misión y visión, formulación de objetivos organizacionales, análisis de fortalezas y debilidades de la empresa análisis del entorno y finalmente la formulación de alternativas estratégicas.

**Plan de marketing:** Este plan describe las condiciones de mercado y la estrategia de cómo se van a promocionar y fijar los precios (Kotler Philip y Keller, 2012). Es el pilar sobre el cual se desarrolla los planes operativos de la empresa y a través de él la empresa da a conocer su producto a los consumidores con el fin de alcanzar sus objetivos.

**Plan de producción:** Consiste en determinar las actividades necesarias que indiquen como se produce el entregable final (Kotler Philip y Keller, 2012) cada una de estas actividades debe organizarse secuencialmente en un tiempo determinado.

**Plan financiero:** El plan financiero es el que determina si es rentable o no iniciar un negocio, incluye el estudio del capital inicial, la fuente del mismo , así como la elaboración de un presupuesto de ingresos y egresos con el fin de determinar la viabilidad y rentabilidad del negocio.

**Posicionamiento de mercado:** Disponer de un producto que ocupe un lugar claro distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta.

**Procesos:** Es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

**Proceso productivo:** El proceso productivo determina cada una de las acciones o pasos a seguir en forma planificada para transformar las entradas (insumos) en salidas, (producto) por medio del uso de recursos físicos, tecnológicos, humanos entre otros.

**Producto:** Es el resultado de un esfuerzo creador que tiene un conjunto de atributos tangibles e intangibles (empaquete, color, precio, calidad, marca, servicios y la reputación del vendedor) los cuales son percibidos por sus compradores (reales y potenciales) como capaces de satisfacer sus necesidades o deseos.

**Productores:** Persona que interviene en la producción, con responsabilidad económica que organiza y financia la realización de una obra.

**Promoción:** Es estimular la acción de compra, además busca dar a conocer el producto, proporcionar información, retener clientes fieles, convencer a los consumidores que el producto ofrece una ventaja diferencial sobre la competencia.

**Proyecto:** Un proyecto es un conjunto de esfuerzos temporales dirigidos a generar un resultado, sea un producto o un servicio único.

**Segmento:** Cada uno de los grupos homogéneos diferenciados a los que se dirige la política comercial de una empresa.

**Táctica:** Representan a las acciones que si podemos realizar con los recursos de que disponemos para poder interactuar con las circunstancias en que estamos viviendo.

**Tecnología:** Como tecnología designamos al conjunto de conocimientos de orden práctico y científico que articulados bajo una serie de procedimientos y métodos de rigor técnico, son aplicados para la obtención de bienes de utilidad práctica que puedan satisfacer las necesidades y deseos de los seres humanos. (Kotler, 2012)

## **Alcance**

El plan de negocios para la empresa productora de quesos busca implementar un modelo que sirva como guía para que el administrador logre cumplir con los objetivos y metas planteadas, al producir y comercializar queso cubriendo todas las áreas de mercado y contribuyendo al desarrollo del cantón a través del desarrollo de la matriz productiva.

## **2.2.- IDEA A DEFENDER**

La elaboración del plan de negocios para la microempresa productora de quesos San José en el cantón Pallatanga Provincia de Chimborazo se lo realiza como una propuesta para que después del trabajo de investigación y los resultados obtenidos la empresa pueda aplicar en un futuro dentro de la misma, en el mejoramiento de la producción, y comercialización del producto con un alto nivel de eficiencia, eficacia y efectividad y como una herramienta que ayude a los propietarios de la empresa a la correcta toma de decisiones.

## CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1.- MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es la elaboración del plan de negocios que se adopta para resolver el problema planteado en el que se utilizará información cualitativa y cuantitativa. La investigación cualitativa porque facilita la comprensión del fenómeno y sus características y cuantitativa porque se analizaran indicadores de cumplimiento y estudios financieros.

### 3.2.-TIPOS DE INVESTIGACIÓN

En el plan de negocios se utilizará la investigación de campo y documental para obtener la información necesaria y eficaz para el desarrollo de la investigación.

- **Bibliográfica – Documental:** Se recolectará información de diversos libros, planes de negocio, proyectos de producción, elaboración de quesos, marketing y administración de empresas.
- **Descriptiva:** Este tipo de investigación estará enfocada a determinar la situación de las variables que intervienen en el proceso de la misma.

### 3.3.- POBLACIÓN Y MUESTRA

**Población:** El universo a investigarse para el efecto del presente trabajo se considerara a los habitantes del Cantón Pallatanga que son 12.024 hab., según el último Censo realizado por el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

**Determinación de la muestra:** Se tomará como referencia a una parte de la población, considerando a los usuarios que van a consumir el producto dentro del mercado del cantón que son la PEA que asciende a un total de 6.291 habitantes según el censo realizado por el INEC.

La obtención de una muestra consiste en definir una parte de los individuos de un universo al que se le aplicara las encuestas de forma directa para lo cual utilizaremos la siguiente muestra:

Calculo del tamaño de la muestra:

DONDE:

K= nivel de desconfianza	K= 1.96
n= tamaño de la población	n=6.291PEA
p= probabilidad de éxito	p=0.5
q= probabilidad de fracaso	q=0.5
E= mínimo error permitido	E=0.05

$$N = \frac{(K)^2 \cdot p \cdot q \cdot n}{(E)^2 \cdot (n - 1) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

$$N = \frac{(1.96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 6291}{(0,05)^2 \cdot (6.291 - 1) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$N = \frac{3,84 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 6291}{0,0025 \cdot 6290 + 3,84 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$N = \frac{6039,36}{15,725 + 0,96}$$

$$N = \frac{6039,36}{16,685}$$

$$N=362$$

### 3.4.- MÉTODOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Los métodos que se utilizara en esta investigación será el inductivo y deductivo. Además de la recolección de información, observación y la utilización de técnicas e instrumentos como las encuestas entrevistas.

## **Métodos:**

- **Método Inductivo:** Este método será aplicado para la obtención de datos el mismo que parte de la observación y análisis de casos particulares de los hechos para después llegar a una conclusión general.
- **Método Deductivo:** Va de lo general a lo particular, de la teoría a los datos y se aplicara a la realidad.

## **Técnicas:**

Las siguientes técnicas serán utilizadas para la realización del presente trabajo.

- **Observación:** A través de la observación se evaluara el desempeño del proyecto que se desarrollará la elaboración del plan de negocios en la producción de quesos.
- **Encuesta:** Esta técnica nos permitirá obtener información principalmente del producto, conocer si existe la aceptación del mismo dentro del mercado y la demanda existente para su producción y comercialización.
- **Revisión de bibliografía:** Con el apoyo de esta técnica se recolectara información segura y confiable por medio de libros, módulos, folletos sobre planes de negocio y producción además de tesis existentes en las bibliotecas de la institución.
- **Investigación electrónica (internet):** Se lo realizara a través del internet recolectando información del usuario para agilizar la recopilación de datos.



## **CAPITULO IV: PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS**

### **4.1.- PLAN ESTRATÉGICO**

#### **4.1.1.-Reseña histórica- situación actual**

##### **RESEÑA HISTÓRICA**

La microempresa San José inicio sus operaciones de producción de queso en el año 2005. Los patrocinadores y dueños, Sr. Alberto Asitimbay y Sra. Gladys Cargua se decidieron por este negocio luego de un análisis de otras actividades comerciales. El primer año de funcionamiento fue complejo, sin embargo, logro producir. Inicio sus actividades en la planta ubicada en el barrio tres de Mayo, en ese entonces sus clientes eran limitados. Los objetivos de creación de la microempresa familiar agroindustrial fueron concretos. En primer término, cabe destacar, que persigue objetivos de índole personal y familiar, así como poseer un patrimonio familiar heredable.

Al igual que otras microempresas que se crean en el país, la producción de queso de esta empresa surge de una idea de supervivencia y superación personal, que hace que el proyecto inicie directamente en la etapa de ejecución. En su etapa inicial, no hubo formalización ni documentación del proyecto. La ejecución del proyecto se ha centrado a lo largo de los años, en un manejo empírico y en la corrección de contratiempos que causa un desgaste en los integrantes del equipo de trabajo.

##### **SITUACIÓN ACTUAL**

Para la microempresa San José, lo más importante desde su creación ha sido la satisfacción del cliente. La misma que desarrolla actualmente actividades de adquisición de materia prima, hasta llegar a la elaboración de queso, su almacenamiento, comercialización y distribución.

En la actualidad se encuentra realizando ampliaciones en la infraestructura de la fábrica con el fin de incrementar la capacidad de producción y diversificar la misma con la

elaboración de nuevos productos como el manjar de leche, yogurt y otros. Posee una capacidad de almacenamiento de 6000 litros pero se adquieren alrededor de 1.500 litros diarios con los cuales se produce 450 quesos en el día los mismos que poseen un peso de 700 gr. Además posee normas de calidad necesarias para garantizar la calidad del producto, Reg. Sanitario, Código de barras y demás especificaciones.

Cuenta con cuatro colaboradores que son los encargados de la elaboración de los quesos que son distribuidos en todas las tiendas y restaurantes del Cantón Pallatanga y con ventas directas a los consumidores.

Esta microempresa es netamente familiar ya que desde sus inicios es manejada por sus propietarios los cuáles han desempeñado un rol eficiente puesto que con el transcurso del tiempo el crecimiento ha sido constante ayudando al engrandecimiento del cantón Pallatanga, siendo generador de fuentes de empleo y abasteciendo productos lácteos a todos los consumidores.

La estructura de organización de San José es una clasificación sencilla que establece una línea clara de autoridad. Cada individuo de la organización responde ante un solo jefe y este es responsable de todas las funciones necesarias para el funcionamiento de las áreas. Cuenta con cuatro áreas de funcionamiento que son el área de producción, área comercial, administrativa y área de finanzas. La microempresa no cuenta con una descripción de funciones, sino que asigna actividades conforme se necesitan.

El gerente propietario de la microempresa San José ha sido a lo largo de los años el que ha llevado a cabo todas las funciones que en él han sido encomendadas: compras, ventas, producción, el manejo de personal, manejo del efectivo, entre otras. El empresario debe ocupar su tiempo más en cuestiones operativas o tácticas que en labores de orden estratégico. Su esposa colabora también en las áreas comerciales y de recursos humanos, además se cuenta con cuatro trabajadores que colaboran en la recepción de leche, producción almacenamiento.

Se encuentra ubicada en la Provincia de Chimborazo, Cantón Pallatanga barrio tres de mayo a dos cuadras del mercado municipal. Esta microempresa posee todos los documentos legales establecidos por la ley para su respectivo funcionamiento” como

son el RUC, permisos de funcionamiento, registro sanitario, norma INEN NTE 1528 código de barras y está registrada como “MICROEMPRESA SAN JOSÉ”.

#### **4.1.2.- Filosofía empresarial**

##### **Misión**

Producir y comercializar quesos de la mejor calidad, ricos en vitaminas y proteínas, a precio justo, otorgando un excelente servicio al consumidor y cumpliendo con altos estándares de calidad y control, comprometidos con la preservación del ambiente y el desarrollo sustentable de nuestro país.

##### **Visión**

Ser una microempresa líder en la producción y comercialización de quesos tanto a nivel local, provincial y nacional, satisfaciendo las expectativas y necesidades de nuestros clientes, contribuyendo al desarrollo socioeconómico del cantón y del país, con reconocimiento social y posicionamiento dentro del mercado.

##### **Objetivo general**

Producir y comercializar quesos de calidad con un alto nivel nutritivo y proteínico en cantidad y precio justo satisfaciendo las necesidades del cliente y promoviendo la expansión de mercado mediante la utilización de tecnología y constante innovación.

##### **Objetivos específicos**

- Ofertar quesos de excelente calidad
- Promover el uso de tecnología y constante innovación
- Expandir el mercado a nivel local, provincial y nacional
- Contribuir al desarrollo socioeconómico del Cantón.

## Valores

**Lealtad:** Los miembros de la empresa serán leales con la empresa y con el cliente y se comprometerán a hacer el trabajo aún en situaciones cambiantes y deberán cumplir lo prometido y mantener las reglas establecidas.

**Calidad:** Cada una de las actividades que realiza la empresa está inspirada y enfocada en ofrecer productos que satisfagan las necesidades del consumidor, teniendo en cuenta la calidad y preferencia del cliente.

**Responsabilidad:** La responsabilidad es uno de los factores más importantes para el funcionamiento del negocio por lo tanto cada persona deberá cumplir y hacerse responsable por cada tarea encomendada y de todo lo que se hace, respetando los compromisos establecidos con los demás.

**Honestidad:** Es imprescindible actuar de forma íntegra, buscando congruencia entre el decir y el hacer. Se debe ser sinceros, evitar la discordia y malos entendidos entre las personas y compañeros de trabajo cuidando la imagen corporativa y los bienes de la empresa.

## Políticas

**Desarrollo empresarial:** Mantener un proceso de actualización y mejoramiento que permita alcanzar los objetivos estratégicos de la microempresa.

**Relaciones públicas:** Mejorar la imagen corporativa para alcanzar un reconocimiento frente a los clientes.

**Seguridad de información:** Proteger el acceso a información confidencial así como la información estratégica de la microempresa.

**Servicio y atención al cliente:** Elaborar e implementar un eficaz y eficiente sistema de servicio al cliente.

**Entrega a tiempo:** La entrega del producto en el día y hora establecidos permitirá a la empresa lograr la confianza de sus clientes, obteniendo la fidelización de los mismos.

**Innovación:** La microempresa estará enfocada a la innovación de sus productos así como el cambio de mentalidad de su talento humano, fundamentada en la capacidad de los mismos a través de la creación e imaginación estableciendo la mejora de sus procesos y el avance tecnológico.

**Precios:** Mantener estabilidad en los precios procurando un margen de rentabilidad adecuado que permita el desarrollo de la empresa y un beneficio para el cliente.

### Logotipo



#### 4.1.2.1.- Análisis situacional- FODA

**Tabla N°1.- Análisis FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Materia prima	Captar nuevos nichos de mercado
Habilidad para las ventas directas	Expansión de mercados
Personal con experiencia en la fabricación de quesos	Diferenciación del producto
Al ser una empresa familiar, existe un mayor grado de compromiso y dedicación al negocio.	Disponibilidad de nueva tecnología
Experiencia en el mercado local	Planes de financiamiento para la pequeña y mediana empresa

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Falta de un plan de negocios	Introducción de nuevas empresas (competencia)
Falta de un plan de marketing	Desastres naturales
Escaso monitoreo en el entorno competitivo	Inestabilidad de precios del producto (En verano, los precios de la leche suben y la producción disminuye).
Inexistencia de un análisis financiero	
No hay sistemas de información que permitan estudiar el comportamiento histórico.	

Elaborado por: Marcia Mancero  
Fuente: Microempresa San José

**Tabla N°2.- Matriz FODA**

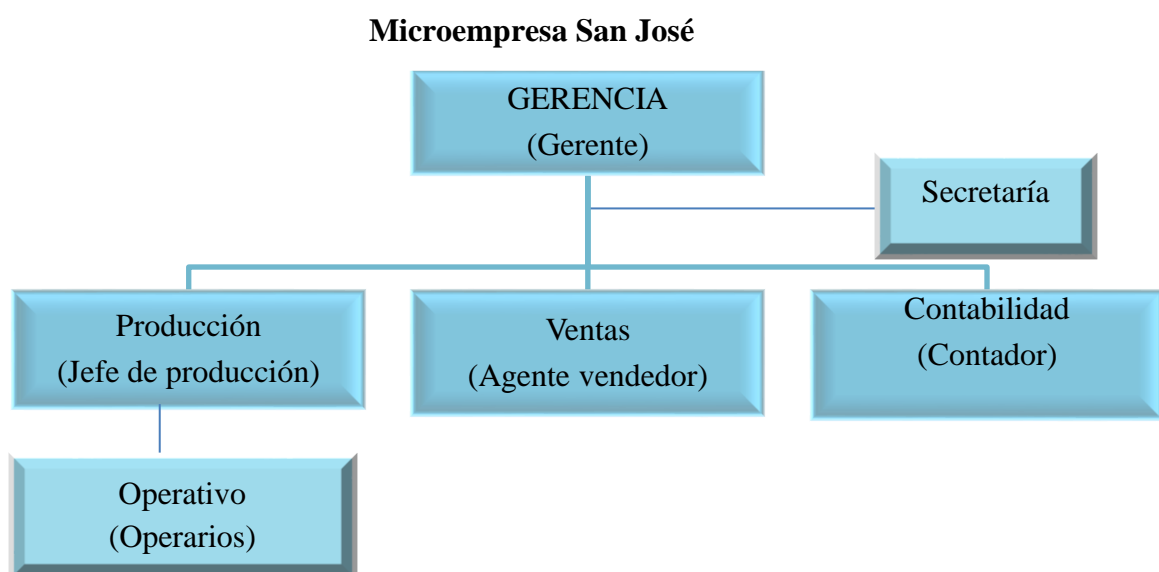
<b>MATRIZ FODA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Captar nuevos nichos de mercado</li> <li>-Expansión de mercados.</li> <li>-Disponibilidad de nueva tecnología.</li> <li>-Planes de financiamiento para la pequeña y mediana empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Introducción de nuevas empresas.</li> <li>-Desastres naturales.</li> <li>-Inestabilidad de precios del producto (En verano los precios de la leche suben y la producción disminuye).</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Materia prima</li> <li>-Habilidad para las ventas directas.</li> <li>-Personal con experiencia en la fabricación de quesos.</li> <li>-Al ser una empresa familiar, existe un mayor grado de compromiso y</li> </ul>	<b>FO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Otorgar información de las características del producto al mercado.</li> <li>-Captar nuevos clientes.</li> <li>-Capacitar al personal</li> </ul>	<b>FA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Diferenciar el producto a través de la marca.</li> </ul>

dedicación al negocio. -Experiencia en el mercado local.		
<b>DEBILIDADES</b> -Falta de un plan de negocios. - Falta de un plan de marketing -Escaso monitoreo en el entorno competitivo. -Inexistencia de un análisis financiero. -No hay sistemas de información que permitan estudiar el comportamiento histórico.	<b>DO</b> -Realizar una mayor publicidad y promoción. -Incrementar el uso de la capacidad instalada de producción. -Implementar un adecuado sistema de información.	<b>DA</b> - Elaborar un sistema de contabilidad y presupuestos. - Apertura de créditos a clientes.

Elaborado por: Marcia Mancero  
Fuente: Microempresa San José

#### 4.1.3.- Organigrama

**Grafico N° 2.- Organigrama Estructural**



Elaborado por: Marcia Mancero  
Fuente: Investigación de campo

#### **4.1.3.1.- Descripción de funciones**

##### **GERENCIA**

###### **Gerente general**

###### **Funciones**

1. Actuar como representante legal de la microempresa.
2. Contratar al personal para todas las áreas de la empresa.
3. Constatar el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas.
4. Revisar el funcionamiento de la empresa en cuanto al uso de los recursos humanos y de producción.
5. Realizar innovaciones en la imagen corporativa de la institución a su cargo.

###### **Secretaría**

###### **Funciones**

1. Llevar en orden, número y codificado toda la documentación que ingresa y que sale de la microempresa.
2. Recepción y elaboración de documentación para la fábrica.

##### **PRODUCCIÓN**

###### **Jefe de producción**

###### **Funciones**

1. Controlar y participar en el proceso de producción.
2. Comunicar a la gerencia requerimientos de materias primas.
3. Revisión y mantenimiento de maquinaria.
4. Responsable del personal que labora en el procesamiento del queso.

###### **Operarios**

###### **Funciones**

1. Recolectar la materia prima y realizar el respectivo control de calidad.
2. Elaborar el producto.
3. Manejar las maquinarias.
4. Empacar el producto.
5. Distribuir el producto.



## **CONTABILIDAD**

### **Contador**

#### **Funciones**

1. Llevar un registro codificado de cuentas, para verificar las entradas y salidas de los recursos económicos de la empresa.
2. Llevar los libros de contabilidad y elaborar los estados financieros.
3. Emitir un informe sobre el movimiento económico real de la empresa.

## **VENTAS**

### **Agente vendedor**

#### **Funciones**

1. Promocionar el producto en los diferentes mercados.
2. Determinar las órdenes de pedidos de los clientes.
3. Realizar las ventas del producto
4. Buscar nuevos clientes

### **Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter en la Microempresa San José.**

**Rivalidad entre competidores:** Si analizamos el mercado del Cantón Pallatanga podemos ver que existe una marca competidora denominada Israel proveniente de Zurupata.

**Amenaza de nuevos entrantes:** Al realizar el análisis de esta fuerza en nuestro sector de la industria podemos observar que debido a las facilidades de creación de nuevos negocios por parte del estado existe la posibilidad del ingreso de nuevos competidores lo cual constituye una amenaza para la empresa. Por otro lado una de las barreras más fuertes es la de establecer y posicionar la empresa.

**Poder de negociación de los proveedores:** En este sentido existe un bajo poder de los proveedores debido a que los productos que se requieren para la producción tienen una gran oferta en el país. Sin embargo hay que poner énfasis en el mantenimiento de los mismos y captación de nuevos proveedores.

**Poder de negociación de los clientes:** El contar con puntos de distribución representa grandes oportunidades, la diversidad de clientes es alta además ellos contribuyen a la calidad del producto con sugerencias para mejorar la calidad del queso.

**Amenaza de productos sustitutos:** Existen ciertos productos que pueden sustituir al queso pero que no representan un alto riesgo puesto que el queso es un producto que se consume a diario dentro de la alimentación de los habitantes y es considerado como parte importante en la dieta de la población por todos los beneficios que ofrece.

Los únicos productos que se podrían considerar como sustitutos son el manjar, mermelada y la mortadela para la elaboración del sándwich.

#### **4.2.- Estudio de mercado y plan de marketing**

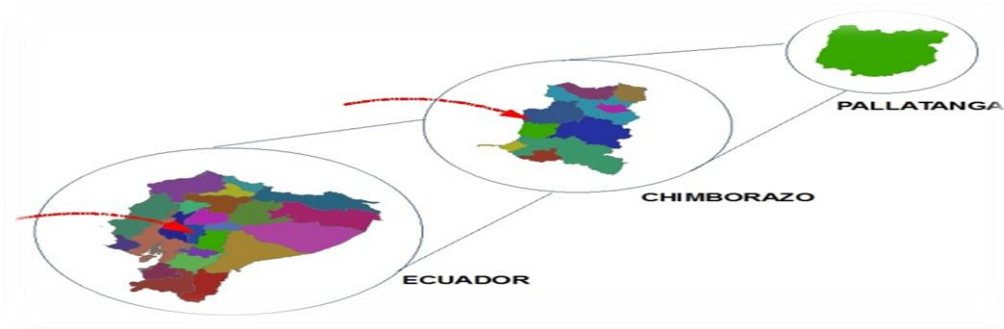
Dentro del presente estudio se analizará primeramente la demanda, que es la cantidad de producto que los consumidores están dispuestos a adquirir, también se estudiara la oferta, que es la cantidad de productos que está disponible en el mercado, los precios y los canales de distribución más óptimos para comercializar el producto.

Finalmente se determinaran las estrategias más adecuadas, económicas y eficientes, que permitan dar a conocer el producto y lograr un posicionamiento estable en el mercado. La microempresa se maneja en un mercado local, en las tiendas y demás puntos de venta, desde el punto de vista del cliente estará enfocada en el mercado del consumidor, por que el producto será adquirido para uso personal o como materia prima de otros productos.

##### **4.2.1.- Delimitación del área de mercado**

Pallatanga se encuentra situado al suroeste de la Provincia de Chimborazo, su cabecera cantonal está asentada en el valle del mismo nombre. Se encuentra en la hoya del Chimbo; a 370km de Riobamba y 118 km de Guayaquil. Comunicándose a través de la panamericana que une a las provincias de Chimborazo y Guayas.

### Grafico N°3.- Mapa de ubicación



Fuente: Cartografía - Provincia de Chimborazo.  
Elaborado por: Marcia Mancero

El Cantón es considerado un enlace comercial de la economía local, a mercados regionales de Costa y Sierra, además oferta su potencial eco turístico su producción agropecuaria es altamente competitiva lo que ha permitido el desarrollo de empresas agroindustriales innovadoras beneficiando a su población y contribuyendo a mejorar su calidad de vida.

### Producción láctea en el cantón Pallatanga

El mejoramiento de los pastos aumento la productividad a 6,31 litros vaca/día, dando un total de producción de 17.372 litros de leche, utilizada en la producción de quesos, el 74,84% y autoconsumo el 25,26%.

### Tabla N°3.- Producción láctea del cantón Pallatanga

Cantón	Producción de leche/día	Vacas productoras	Producción/día
Pallatanga	6,31 l/vaca/día	2.753	17.372

Fuente: Magap, Encuesta a los ganaderos 2013  
Elaborado por: Marcia Mancero

**SEGMENTO:** Para efectos del proyecto se ha considerado la población económicamente activa del Cantón (6.291 hab.) que corresponde al estatus medio alto el cual constituye nuestro mercado meta. Además podemos considerar las panaderías pizzerías, restaurants y tiendas del cantón.

## Modelo de encuesta

Se realiza un estudio de mercado a través de una encuesta con el fin de detectar clientes potenciales. Utilizando la encuesta se determinará el perfil del cliente en cuanto a: Hábitos de consumo, Necesidades y gustos, Críticas o satisfacción del producto actual.

## Análisis e interpretación de resultados de la investigación.

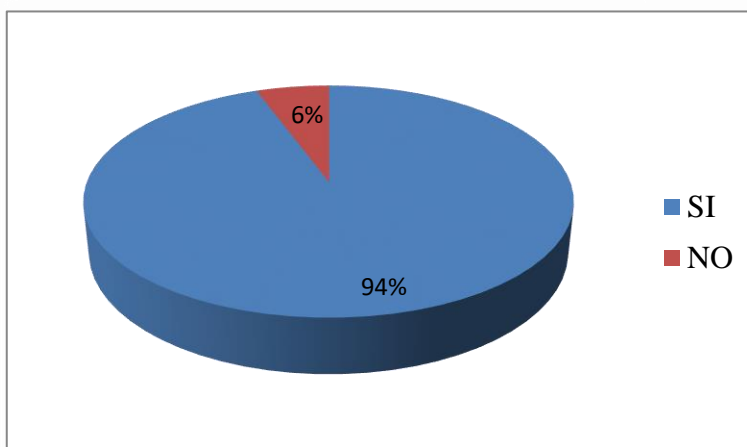
### 1.- ¿Utiliza queso fresco en sus alimentos?

#### Cuadro N°1.- Tabulación Pregunta 1

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	340	94%
NO	22	6%
TOTAL	362	100%

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Marcia Mancero

#### Gráfico N°4.- Utiliza Queso Fresco en sus Alimentos.



Fuente: Cuadro N°1  
Elaborado por: Marcia Mancero

## Análisis e interpretación.

El 94% de los encuestados manifiestan que utilizan queso fresco en su alimentación, mientras que el 6% no consume queso. Esto significa que la mayoría de la población consume este producto.

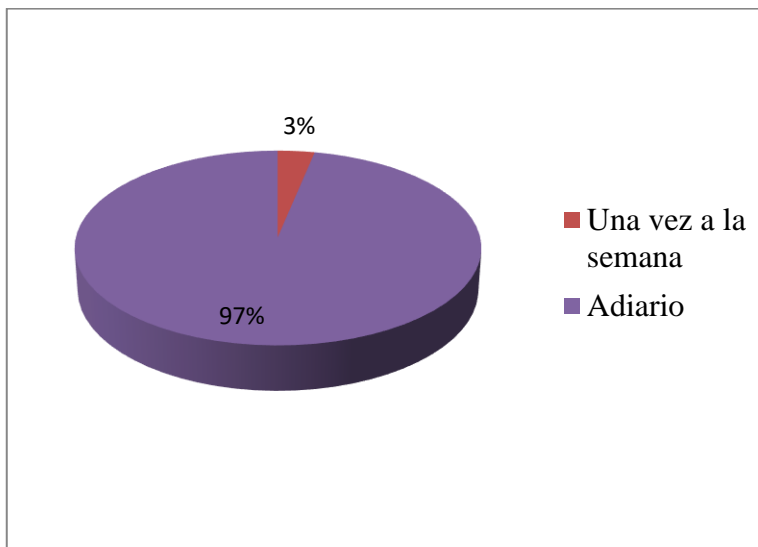
## 2.- ¿Con que regularidad los consume?

**Cuadro N°2.- Tabulación Pregunta 2**

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Rara vez		
Una vez a la semana	10	3%
Una vez a l mes		
A diario	330	97%
TOTAL	340	100%

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Marcia Mancero

**Gráfico N°5.- Con que regularidad los consume.**



Fuente: Cuadro N°2  
Elaborado por: Marcia Mancero

### **Análisis e interpretación**

El gráfico nos muestra claramente la regularidad con la que se consume el producto, un 97% lo consume todos los días y el 3% una vez a la semana.

Lo que nos quiere decir que de acuerdo al consumo del queso existe un alto grado en la demanda del mismo lo que se considera muy importante para la microempresa.

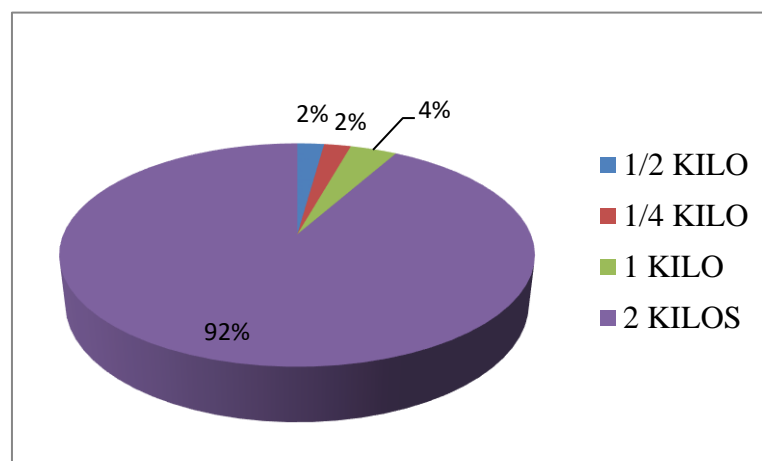
**3.- ¿Cuál es la cantidad de queso que consume aproximadamente por semana en su familia?**

**Cuadro N°3.- Tabulación Pregunta 3**

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1/2 KILO	7	2%
1/4 KILO	7	2%
1 KILO	13	4%
2 KILOS	313	92%
TOTAL	340	100%

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Marcia Mancero

**Gráfico N°6.- Qué cantidad consume semanalmente.**



Fuente: Cuadro N°3  
Elaborado por: Marcia Mancero

**Análisis e interpretación.**

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante las encuestas podemos decir que el 92% de la población consume 2 kilos durante la semana, 1 kilo el 4%, 1/4 y 1/2 de kilo representan el 2% cada uno aproximadamente durante la semana.

Esto nos muestra que las cantidades consumidas son altas durante una semana por lo que es sumamente importante incrementar la producción de los mismos para la satisfacción del cliente.

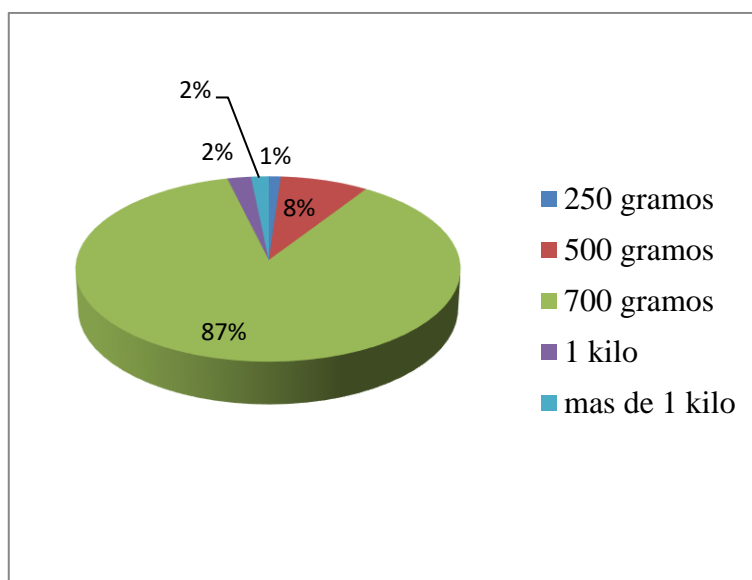
#### 4.- En qué tipo de presentación le gustaría el queso.

**Cuadro N°4.- Tabulación Pregunta 4**

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
250 gramos	3	1%
500 gramos	27	8%
700 gramos	296	87%
1 kilo	7	2%
Más de 1 kilo	7	2%
TOTAL	340	100%

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Marcia Mancero

**Gráfico N°7.- Tipo de Presentación del Queso.**



Fuente: Cuadro N°4  
Elaborado por: Marcia Mancero

#### **Análisis e interpretación**

Los encuestados manifiestan que prefieren la presentación de 700 gramos en un 87%, el 8% la de 500g, el 2% 1 kilo, tan solo el 2% más de 1 kilo y el 1% en presentaciones de 250g.

Lo que permite deducir que la presentación de mayor preferencia y la que se debe ofertar en mayor cantidad es la de 700 gramos.

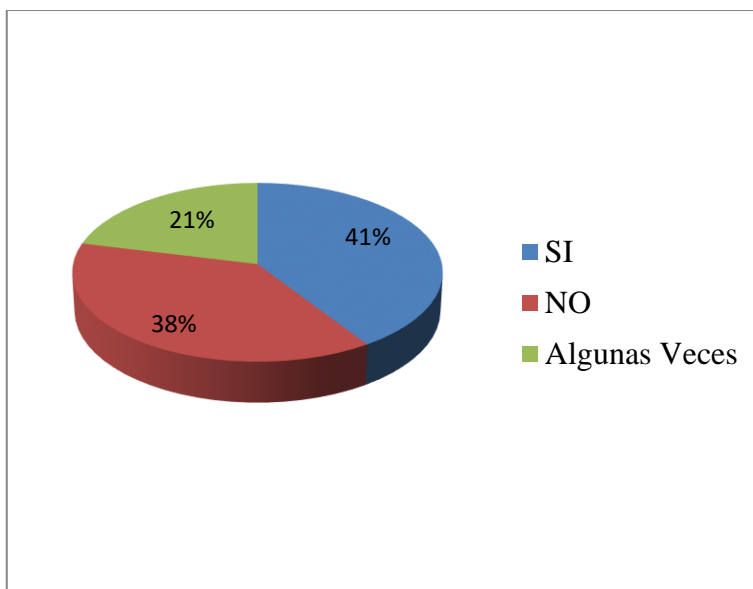
## 5.- ¿Al comprar usted un queso se fija realmente si esta pasteurizado?

**Cuadro N°5.- Tabulación Pregunta 5**

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	140	41%
NO	129	38%
Algunas Veces	71	21%
TOTAL	340	100%

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Marcia Mancero

**Gráfico N°8.- Al comprar queso se fija si está pasteurizado.**



Fuente: Cuadro N°5  
Elaborado por: Marcia Mancero

### **Análisis e interpretación**

El 41% de los consumidores al comprar el queso observan si el producto es pasteurizado, el 38% no se fijan en este aspecto y el 21% lo hacen de vez en cuando.

Es decir que en el momento de la compra son pocos los que realmente analizan las características del producto pero sin embargo es necesario realizar el proceso de pasteurización.



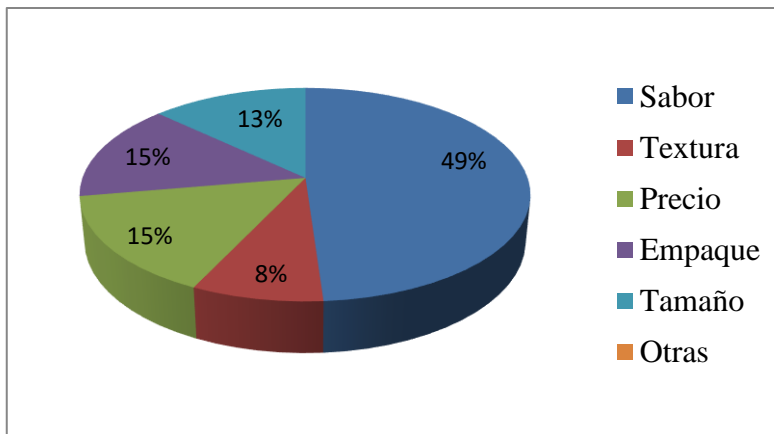
## 6.- ¿Qué características busca a la hora de elegir un queso?

**Cuadro N°6.- Tabulación Pregunta 6**

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sabor	167	49%
Textura	27	8%
Precio	51	15%
Empaque	51	15%
Tamaño	44	13%
Otras	0	0%
TOTAL	340	100%

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Marcia Mancero

**Gráfico N°9.- Qué características busca a la hora de elegir un queso.**



Fuente: Cuadro N°6  
Elaborado por: Marcia Mancero

### **Análisis e interpretación**

La característica que más se busca en el momento de elegir un queso es el sabor del mismo en un 49% seguido por el precio y el empaque en un 15% cada uno, el tamaño en un 13% y la textura en un 8%.

Indicando de esta forma que la característica más importante para los clientes en el momento de consumir un queso es el sabor pero siempre hay que tomar en cuenta las demás características las mismas que se consideran muy importantes.

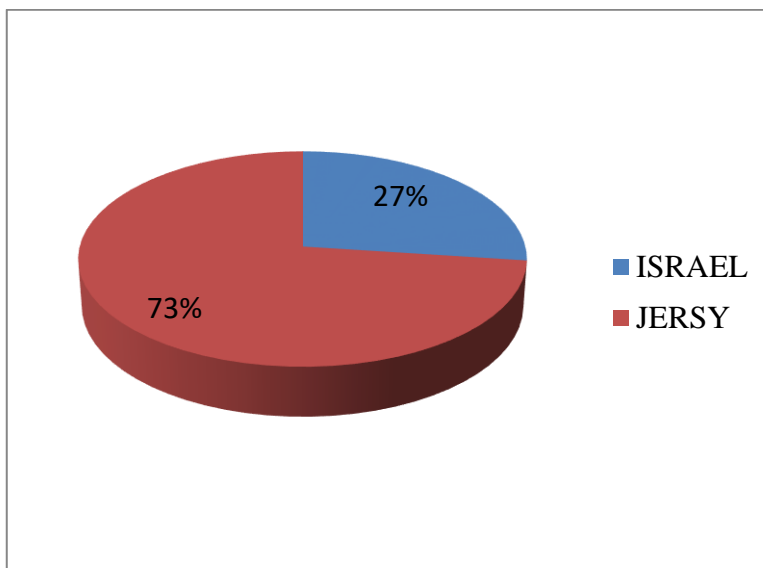
## 7.- ¿Al comprar queso cuál es su marca de preferencia?

**Cuadro N°7.- Tabulación Pregunta 7**

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ISRAEL	92	27%
JERSY	248	73%
TOTAL	340	100%

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Marcia Mancero

**Gráfico N°10.- Al comprar queso cuál es su marca de preferencia.**



Fuente: Cuadro N°7  
Elaborado por: Marcia Mancero

### **Análisis e interpretación**

La marca de mayor preferencia dentro del mercado del cantón Pallatanga es JERSY en un 73%, y el 27% prefieren la marca ISRAEL.

Esto nos muestra que nuestra marca es reconocida por el mercado pero sin embargo tiene cierta competencia la misma que se tiene que analizar y tomar en cuenta sobre todo en los puntos de amenaza.

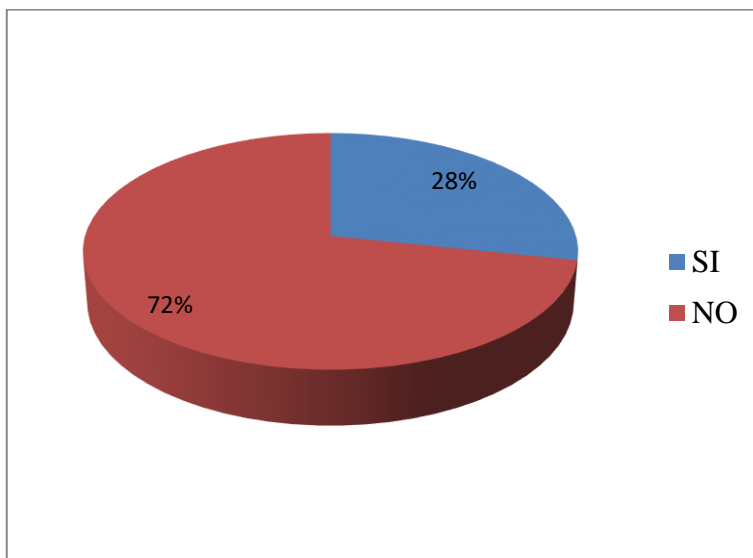
## 8.- ¿Compraría Ud. una marca de queso diferente a las que ya conoce?

**Cuadro N°8.- Tabulación Pregunta 8**

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	95	28%
NO	245	72%
TOTAL	340	100%

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Marcia Mancero

**Gráfico N°11.- Compraría quesos de marca diferente**



Fuente: Cuadro N°8  
Elaborado por: Marcia Mancero

### **Análisis e interpretación**

El 28% de la población está dispuesta a comprar queso con diferente marca y el 72% restante no está dispuesto a comprar queso de diferentes marcas a la ya conocida.

Lo que implica que más de la mitad de la población prefiere consumir productos de marcas conocidas lo que es beneficioso para nuestra microempresa.

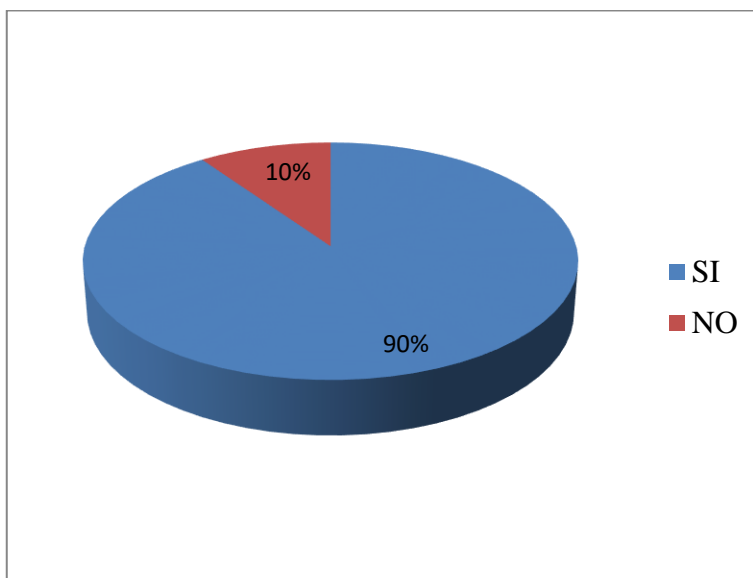
## 9.- ¿Conoce los beneficios que el queso provee al organismo?

**Cuadro N°9.- Tabulación Pregunta 9**

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	306	90%
NO	134	10%
TOTAL	340	100%

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Marcia Mancero

**Gráfico N°12.- Conoce los beneficios del queso**



Fuente: Cuadro N°9  
Elaborado por: Marcia Mancero

### **Análisis e interpretación**

Los resultados nos indican que el 90% de la población si conocen los beneficios que el queso provee al organismo y tan solo el 10% no lo sabe.

La mayoría de personas conocen todos los beneficios que este producto brinda al organismo.

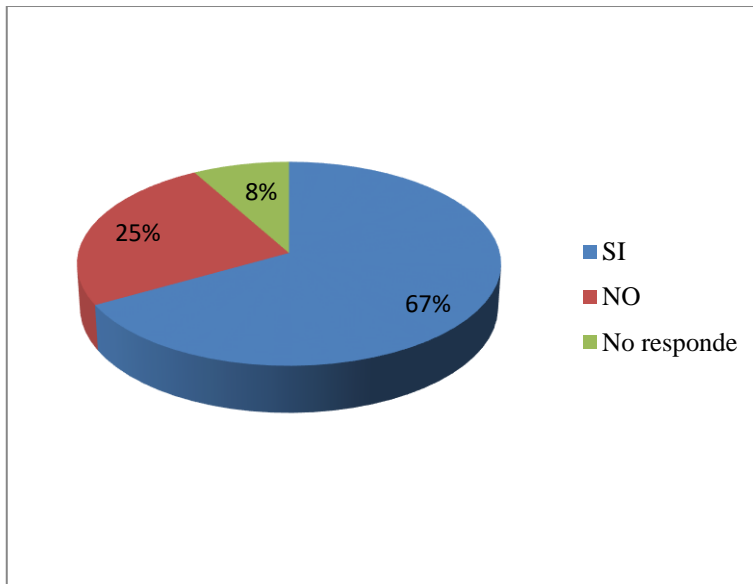
## 10.- ¿Le parece adecuado el precio de los productos lácteos que consume?

**Cuadro N°10.- Tabulación Pregunta 10**

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	228	67%
NO	85	25%
No responde	27	8%
TOTAL	340	100%

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Marcia Mancero

**Gráfico N°13.- Le parece adecuado el precio de los lácteos que consume.**



Fuente: Cuadro N°10  
Elaborado por: Marcia Mancero

### **Análisis e interpretación**

Al 67% le parece adecuado el precio de los productos lácteos que consume mientras que el 25% no está de acuerdo, el 8% restante prefiere no responder acerca de esta pregunta.

Por lo que es importante realizar una efectiva fijación de precios, para lograr un margen de utilidad y la satisfacción del cliente.

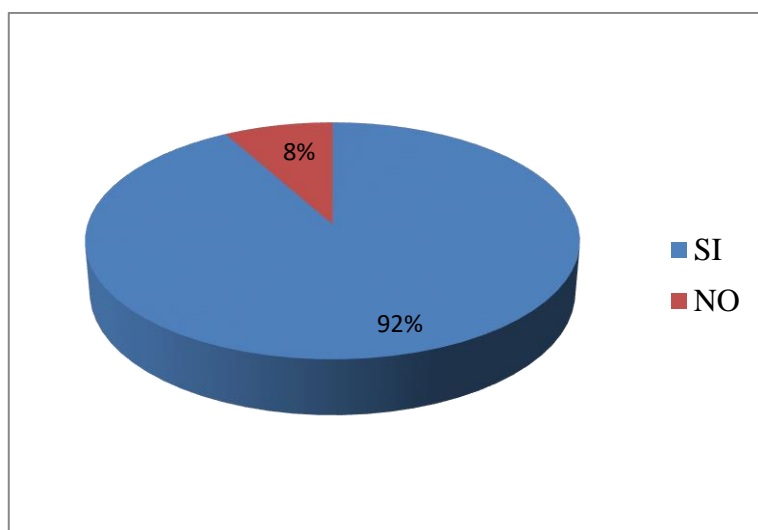
**11.- ¿Considera que el queso que normalmente consume cubre todas sus expectativas?**

**Cuadro N°11.- Tabulación Pregunta 11**

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	313	92%
NO	27	8%
TOTAL	340	100%

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Marcia Mancero

**Gráfico N°14.- El queso que consume cubre todas sus expectativas**



Fuente: Cuadro N°11  
Elaborado por: Marcia Mancero

### **Análisis e interpretación**

El 92% de los encuestados manifiestan que el queso que consume cumple con todas las expectativas y el 8% considera que no cubre todas sus necesidades.

A pesar de que el queso cumpla con las expectativas de gran parte de la población es necesario verificar aquellos detalles que hacen falta para satisfacer al 100% de los consumidores.

## **Análisis general**

Al realizar el análisis de los datos recopilados mediante las encuestas podemos darnos cuenta que la mayoría de la población consume queso fresco diariamente y el mayor índice de consumo es dos kilos aproximadamente durante la semana, los mismos que prefieren el producto en presentaciones de 700 gramos. Al momento de realizar la compra un determinado porcentaje de consumidores manifestaban que la característica más importante es el sabor del producto, seguido por el precio, empaque y textura, siendo su marca de mayor preferencia los quesos JERSY sin embargo existe cierta competencia, y la mayoría de la población prefieren quedarse con marcas conocidas lo que beneficia a la microempresa San José debido a que posee una marca de queso reconocida por la población, los mismos que en un 90 % conocen los beneficios que el producto brinda al organismo, considerando que el 92% está satisfecho con el producto, y en gran parte con el precio.

## **Producto**

La microempresa elabora un solo producto que es el queso fresco el mismo que es considerado el producto estrella y el que se va impulsar con el desarrollo de este plan de negocios. El producto es adquirido por la mayoría de la población. Por considerarse de primera necesidad, la rotación es alta, el consumidor lo adquiere permanentemente como parte de su canasta familiar básica.

El queso fresco tiene las mismas proteínas y vitaminas que el resto de productos lácteos por lo que al consumirlo puede tener los mismos beneficios. La calidad, presentación y sabor del producto son estímulos que influyen directamente a las preferencias del consumidor.

### **4.2.1.1.- Demanda**

Según datos anteriores recopilados mediante la encuesta el consumo de queso en el cantón Pallatanga es bastante alto puesto que el 94% del mercado objetivo lo consume y lo hace frecuentemente. El consumo semanal de queso asciende a 2.801 kilos, por lo tanto la demanda del producto es sumamente alta y va incrementándose relativamente.

Como mencionamos anteriormente, el 94% de los encuestados que equivale a 340 personas consumen queso, este porcentaje lo multiplicaremos por el total del mercado objetivo al que nos dirigimos para luego determinar la demanda per cápita y posteriormente proyectar la demanda.

A continuación se presenta una tabla en donde se muestra el consumo anual de acuerdo a la pregunta número tres aplicada en las encuestas.

**DATOS:**

Universo: 6.291

Miembros de hogar promedio: 4

Porcentaje de aceptación del producto: 94%

**Tabla N°4.- Demanda anual en kilos**

<b>Consumo anual de queso fresco</b>					
<b>N° de hogares</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Cantidad de queso en kilos</b>	<b>Demanda semanal en kilos</b>	<b>Demanda anual en kilos</b>	<b>Total de quesos</b>
1478	2%	½ kl	15	769	1.098
1478	2%	¼ kl	7	384	549
1478	4%	1 kl	59	3.074	4.392
1478	92%	2 kl	2.720	141.415	202.021
			2.801	145.642	208.060

Elaborado por: Marcia Mancero

Fuente: Encuestas

**Proyección poblacional**

Las proyecciones se efectuarán mediante la aplicación del método de cálculo poblacional. Para los próximos años se ha considerado un incremento del 0,33% del crecimiento poblacional de nuestro mercado objetivo en el Cantón Pallatanga según datos obtenidos del INEC.



**Tabla N°5.- Proyección de la Demanda**

<b>AÑO</b>	<b>PEA</b>	<b>N° de hogares</b>	<b>Demanda Anual</b>
2014	6.291	1.478	208.060
2015	6.312	1.483	208.747
2016	6.333	1.488	209.436
2017	6.353	1.493	210.127
2018	6.374	1.498	210.820

Elaborado por: Marcia Mancero

Fuente: Investigación de campo

#### **4.2.1.2.- Oferta**

En la actualidad se oferta un total de 550 quesos diarios, 450 por parte de la microempresa San José y 100 del queso marca Israel para tratar de cubrir las expectativas de los consumidores.

**Tabla N°6.- Oferta anual en Kilos**

<b>Oferta de queso fresco</b>			
<b>Marca</b>	<b>Diario</b>	<b>Semanal</b>	<b>Anual</b>
Israel	100	700	36.500
Jersy	450	3.150	164.250
<b>TOTAL</b>	<b>550</b>	<b>3.850</b>	<b>200.750</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Marcia Mancero

Al no existir datos históricos sobre la oferta las proyecciones de la misma se la realizan en base a la oferta actual y con el porcentaje de crecimiento de la demanda

**Tabla N°7.- Proyección de la Oferta**

<b>PROYECCIÓN DE LA OFERTA</b>	
<b>AÑO</b>	<b>OFERTA</b>
2014	200.750
2015	201.412
2016	202.077
2017	202.744
2018	203.413

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Marcia Mancero

### **Demanda Insatisfecha**

Para determinar la demanda insatisfecha se tomará en cuenta las proyecciones tanto de la oferta como de la demanda y se la obtendrá mediante la diferencia de las mismas.

Dónde: **DI= D – O**

**Tabla N°8.- Demanda insatisfecha**

<b>DEMANDA INSATISFECHA</b>			
<b>AÑO</b>	<b>DEMANDA</b>	<b>OFERTA</b>	<b>TOTAL D. I</b>
2014	208.060	200.750	7.310
2015	208.747	201.412	7.334
2016	209.436	202.077	7.358
2017	210.127	202.744	7.383
2018	210.820	203.413	7.407

Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Marcia Mancero

Como se puede observar en el cuadro y de acuerdo a los datos proyectados, existe una demanda insatisfecha de 7.310 quesos en el primer año y se va incrementando de acuerdo al incremento de la población.

#### 4.2.1.3.- Precios

El precio de este producto con el paso del tiempo lo podemos analizar de la siguiente manera:

**Tabla N°9.- Variación en el precio del queso**

<b>AÑO</b>	<b>Variación en el precio del queso</b>
2009	1,90
2010	2,00
2011	2,35
2012	2,40
2013	2,50
2014	2,50

Fuente: Microempresa San José  
Elaborado por: Marcia Mancero

Como podemos ver el precio del queso ha ido variando con el pasar del tiempo. El mismo que se puede ver afectado por la inflación o en épocas en donde la materia prima disminuye como en el verano durante la sequía y es más complicado ofertar el producto de una manera eficaz. Aunque últimamente ha permanecido estable, es necesario realizar una adecuada fijación de precios.

#### **Plan de marketing**

Una de las deficiencias identificada en San José es el mantener un enfoque en las ventas; primero la empresa produce quesos y luego busca donde colocar su producto. Indiscutiblemente esta empresa ocupa vender para tener ingresos, pero ¿Quién compra precisamente ese producto? Pocas veces la empresa se pregunta ¿Qué quiere comprar la gente?, ¿Cómo lo quieren?, ¿dónde lo quieren comprar? y ¿Cuánto podrían pagar? La empresa debe concentrar sus esfuerzos en grupos plenamente identificados del mercado, para atenderlos de la forma más adecuada posible.

**Tabla N°10.- Plan de marketing**

PLAN DE MARKETING			
FUNCION	EVALUAR DEMANDA	GENERAR DEMANDA	ATENDER DEMANDA
Actividades	-Realizar una investigación de mercados. -Establecer un pronóstico de las ventas.	-Planeación del producto. -Fijar precios. -Publicidad. -Promoción -Venta personal. -Difusión.	-Administrar inventarios. -Manejo de pedidos. Almacenamiento. Transporte.

Fuente: Philip Kotler  
Elaborado por: Marcia Mancero

Las metas analizadas con el dueño de la empresa constituyen las siguientes posibles acciones:

1. Incrementar las ventas de su producto actual en el mismo mercado en que viene trabajando.
2. Vender su producto actual que es el queso fresco en otro mercado distinto al que ya se encuentra distribuyendo.
3. Crear un producto diferente y ofrecerlo a un mercado distinto a su mercado tradicional.

#### **4.2.2.- Competencia**

Al realizar un análisis de la competencia podemos ver que en el cantón existe una fábrica que elabora quesillos de forma artesanal pero no tiene ningún nombre, posee algunas máquinas para el proceso de salado y funciona sin el registro sanitario además su producción no supera los 500 kilos mensuales sus principales clientes se encuentran en el mercado de la ciudad de Huaquillas. Con relación a los precios de este producto la libra de quesillo lo venden a 2,00 USD. Además ha ingresado al mercado otra marca de queso como el Israel en una mínima cantidad, a la misma que se la debe investigar y superarla.

### 4.2.3.- Fijación de precios

La fijación del precio de un producto es un factor relevante y fundamental para la microempresa ya que es la base para generar utilidades. Se realiza una investigación de los precios de venta, calidad, condiciones de entrega del queso para de esta forma determinar si el precio es o no competitivo. Después de este análisis se establece el precio de acuerdo al costo de producción de quesos, fijando un precio que cubra tanto los costos de producción, como los de distribución, pero que a su vez permita que el producto se venda.

Se deberá fijar un precio competitivo y accesible para la mayoría de los compradores. El precio que se establezca deberá permitir a la microempresa San José alcanzar un margen de utilidades. En síntesis se puede referenciar el precio, al que la demanda está dispuesta a adquirir el producto como el tope máximo para la colocación del queso en el mercado. También el costo de producción que constituye la base para la fijación del precio y finalmente, la competencia que comprende un referente en este proceso. En este caso se analiza el precio de los 700g

**Tabla N°11.- Análisis de precio**

<b>PRECIO</b>	<b>VALOR</b>
<b>MÍNIMO</b>	2,00
<b>PROMEDIO</b>	2,50
<b>MÁXIMO</b>	3,00

Fuente: Investigación de Campo Competencia  
Elaborado por: Marcia Mancero

Como se puede observar en el gráfico los niveles de precios se encuentran en un promedio de 2,50 USD por lo tanto el precio que se fije para el producto debe encontrarse en el nivel promedio, para así tener una característica que le permita competir en el mercado de Pallatanga y en los diferentes mercados que se pretenda ingresar. Se realizó un análisis de la competencia, determinando un precio entre los principales competidores de queso. Por lo tanto el precio establecido luego del estudio de mercado y la estructura de costos será de 2,50 USD.

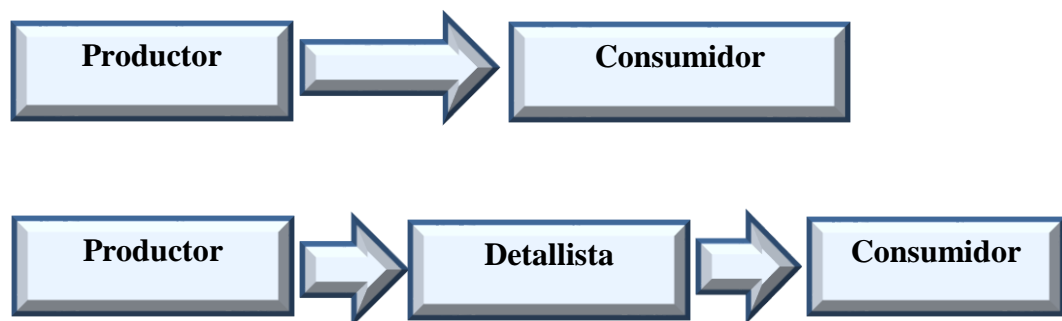
#### 4.2.4.- Distribución

Para el proceso de distribución se deben tomar en cuenta tres etapas muy importantes en el momento de realizar la comercialización del producto las mismas que son: puntualidad, responsabilidad y amabilidad, esto favorece a la imagen de la microempresa. Para lo cual se debe incluir las siguientes actividades.

- Determinar los puntos de venta y hacer un listado de clientes incluyendo sus direcciones y números telefónicos.
- Registrar las fechas de entrega.
- Controlar y verificar el producto.
- Repartir puntualmente y en óptimas condiciones.
- Realizar un análisis del crecimiento de la empresa.

A continuación se presenta un gráfico que muestra claramente el proceso de distribución más adecuado para lo comercialización del producto en la microempresa productora de quesos.

**Gráfico N°15.- Proceso de distribución**



Fuente: Microempresa San José  
Elaborado por: Marcia Mancero

El primer canal se denomina, canal de comercialización directa porque no existen intermediarios, el productor se encarga de venderle directamente al consumidor el producto. El segundo canal tiene un intermediario que suele llamarse detallista que se encarga de comprar el producto directamente al fabricante para luego revenderlo al consumidor.

Los principales canales de distribución serán los siguientes:

- **PRODUCTOR-CONSUMIDOR:** Por tratarse de una microempresa productora y comercializadora de queso fresco, la utilización de este canal permite llegar a esos grandes consumidores como son las pizzerías, panaderías, restaurantes y demás locales de comida rápida, que diariamente tienen una gran cantidad de consumo del producto que la empresa elabora. Además en el canal directo se establecerá la distribución directa al consumidor final en la fábrica.
- **PRODUCTOR-DETALLISTA-CONSUMIDOR:** La utilización de este canal, es porque permite que el producto pueda ser adquirido por los consumidores a través de todas las tiendas del cantón.

#### **4.2.5.- Promoción**

La herramienta promocional más utilizada por la empresa es la recomendación de un comprador a otro potencial. La microempresa productora de quesos San José logró un incremento en las ventas del producto ya que fue aceptado por los consumidores y su propagación se dio mediante la recomendación de cliente a cliente y se consiguió la repetición de compra generando así una popularidad de forma rápida, aún sin contar con un diseño gráfico establecido de la etiqueta, logotipo del producto y empaque.

Es necesario implementar una promoción agresiva por lo que se ha tomado la decisión de diseñar una etiqueta la misma que contendrá, el logotipo y nombre comercial, del producto para facilitar su identificación. Además, se promocionará el producto a través de internet.

El nombre comercial que se utilizará para el queso será:

**QUESO FRESCO**  
**JERSY**

#### **4.2.6.- Empaque**

El queso es empacado en fundas plásticas de polietileno, transparente, esto debido a que la gente le gusta ver el producto que va a comprar, las dimensiones del mismo son 27,5x13cm.

El nombre de la marca y las distintas indicaciones, van impresos en la funda. Estas impresiones serán mayoritariamente de color rojo, blanco, azul y café. No existe ninguna marca con este color así, podemos diferenciarnos de la competencia.

El color rojo es utilizado como una forma de atraer la atención del cliente ya que tiene una visibilidad muy alta.

El Azul nos da una rápida impresión de una empresa estable de éxito y bien posicionada.

Café este color es utilizado como medio de distinción para diferenciarnos de la competencia.

El blanco es significado de pureza es asociado con la frescura y la limpieza que expresará que el producto es esterilizado y limpio.

La etiqueta contendrá la siguiente información:

- Nombre del producto
- Tipo clase y grado
- Zona de producción
- Contenido neto
- Marca de conformidad con norma.
- Aditivos usados
- Autorización sanitaria.



## Modelo de etiqueta para la comercialización del queso



Fuente: Investigación de Campo  
 Elaborado por: Marcia Mancero

### 4.2.7.- Proveedores de Empaque

Aquellos que proveen el empaque para los quesos es la empresa EDUPLASTIC ubicada en la ciudad de Riobamba su dueño es el Ing. John Maldonado, el cual entrega un total de 328.500,00 fundas al año y para contactos se lo puede hacer al 032271303.

### 4.2.8.- Marketing mix

“El marketing mix es el conjunto de herramientas que utiliza una empresa para alcanzar sus objetivos de marketing en el mercado objetivo. (Kotlher, 2012) Desde el punto de

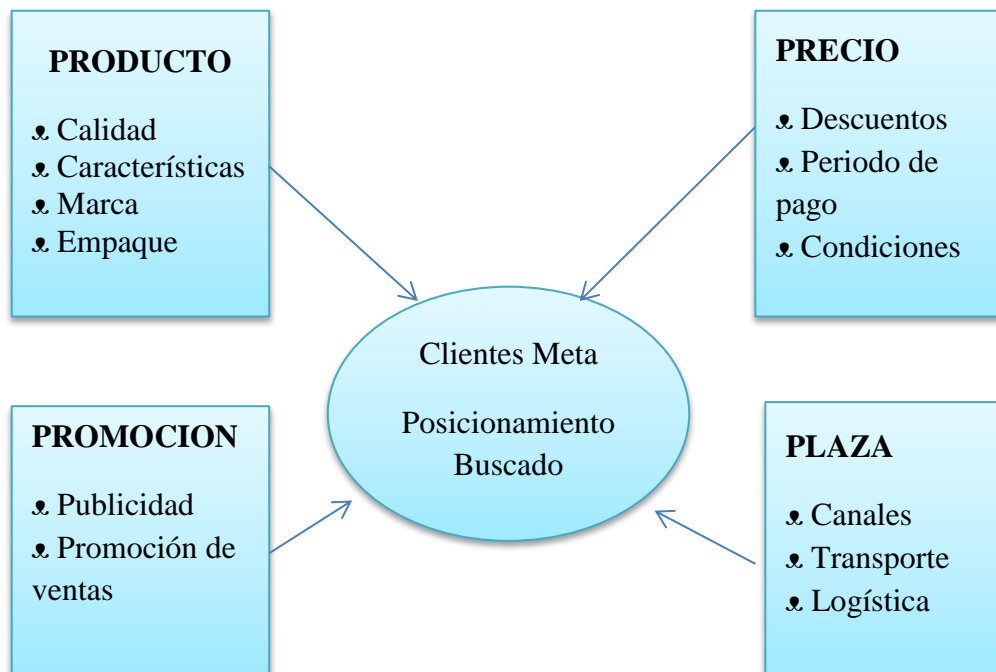
vista del comprador, cada herramienta del marketing está diseñada para ofrecerle beneficios; como lo indica el siguiente cuadro:

**Tabla N°12.- Herramientas de marketing**

CUATRO P	CUATRO C
Producto	Consumidor
Precio	Coste para el consumidor
Plaza	Convivencia
Promoción	Comunicación

Fuente: Philip Kotler  
Elaborado por: Marcia Mancero

**Grafico N°16.- Marketing Mix**



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Marcia Mancero

**PRODUCTO**

Para la comercialización del producto se establecerá las siguientes estrategias:

- Diferenciación del producto, se puede desarrollar en los siguientes pasos.

**Producto:** Queso fresco

**Marca:** La marca es lo que identifica al producto. Cabe destacar que no es necesario modificar el nombre de la misma ya que los consumidores del queso ya están familiarizados, y al realizar un cambio se produciría una confusión en el momento de la compra. Por lo tanto la marca de los quesos de la microempresa “San José” aparece bajo el nombre de JERSY. Este nombre sirve para distinguir al producto de sus competidores. Nos permite el posicionamiento dentro del mercado en el que nos encontramos y al que estamos dirigidos.



**Empaque:** El queso se vende en bolsa plástica de polietileno transparente con el fin de que los consumidores puedan visualizarlo, y en donde se encuentra detallado y etiquetado todas sus características, esto ayuda a la venta y reconocimiento del mismo.

- Otorgar mayor información de los beneficios del producto al mercado.
- Incrementar el nivel de la capacidad instalada

**Tabla N°13.- Recursos para estrategia de Producto**

<b>Estrategia</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Respons.</b>	<b>Recursos</b>
Diferenciación del producto	Presentación y marca atractiva para el mercado meta del producto.		Gerente	–
Otorgar mayor información de los beneficios del producto al mercado.	-Dar a conocer las características marca precio y bondades del queso a través de agentes vendedores.	Permanente	Agente vendedor	–

Incrementar el nivel de la capacidad instalada	<p>-Elaborar el queso tratando de explotar al máximo la capacidad de producción.</p> <p>-Realizar innovaciones en el producto de acuerdo a los gustos y preferencias del consumidor manteniendo su calidad.</p>	Permanente	Jefe de producción y operarios	–
--	---	------------	--------------------------------	---

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Marcia Mancero

## PRECIO

Las principales estrategias para establecer el precio objeto de este estudio serán las siguientes:

- El precio del producto se establecerá de acuerdo a los costos de producción y del análisis de la competencia
- Descuentos especiales dependiendo la cantidad de compra.
- Implementar un sistema de crédito

**Tabla N°14.- Recursos para estrategias de Precio**

Estrategias	Actividades	Tiempo	Respons.	Recursos
El precio se establecerá de acuerdo a los costos de producción y del análisis de la competencia	<p>Determinar los costos de producción.</p> <p>Analizar la competencia.</p>	Permanente	Gerencia Contador	–

Descuentos especiales dependiendo la cantidad de compra.	Se brindarán descuentos de acuerdo a la cantidad de producto adquirido	Permanente	Contador	–
Implementar un sistema de crédito	Otorgar facilidades de pago a clientes puede ser de 8 a 15 días. Revisar de forma permanente el sistema de crédito	Permanente	Contador	–

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Marcia Mancero

## PLAZA

La estrategia de plaza es una estrategia de distribución intensiva, es decir llevar el producto a la mayor cantidad de puntos de venta.

- Capacitar a la fuerza de ventas.
- Distribuir el producto por medio del canal directo y canal intermedio.
- Elaborar un sistema de logística para entregar el producto a tiempo

**Tabla N°15.- Recursos para estrategias de Plaza**

Estrategia	Actividad	Tiempo	Respons.	Recursos
Capacitar a la fuerza de ventas.	Desarrollar un plan de capacitación en el que se incluyan programas atención al cliente y ventas	1 mes	Gerencia	750

Distribuir el producto por medio del canal directo y el canal Intermedio.	El producto terminado será distribuido en los puntos de venta del cantón, por medio de nuestro transporte además se creará un proceso de venta directa en la planta.	Permanente	Agente vendedor	–
Elaborar un sistema de logística para entregar el producto a tiempo	Registrar pedidos y fechas de entrega.	Permanente	Gerente Agente vendedor	–
Total				750

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Marcia Mancero

## PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Para dar a conocer el producto será necesario aplicar las siguientes estrategias.

Coordinar una campaña publicitaria que atraiga al mercado por medio de:

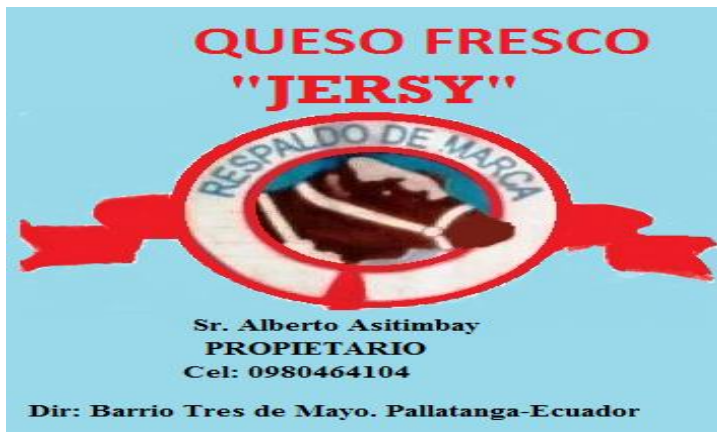
- **Publicidad radial**

La publicidad en radio se la debe realizar en los horarios más escuchados, 6 de la mañana 12 del día y 6 de la tarde durante los fines de semana, el mismo que debe contener un mensaje atractivo que llame la atención de todos los oyentes.

- **Tarjetas de presentación**

Las tarjetas de presentación servirán para recordar la dirección y contacto de la empresa, se elaborarán 1.000 las mismas que se entregarán a la mayor cantidad de público posible.

## Modelo de tarjeta de presentación



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Marcia Mancero

- **Calendarios**

Es importante la elaboración de calendarios para otorgar a los clientes con el fin de dar a conocer el producto que se oferta. Se elaborarán 500 calendarios en los cuales constarán todos los datos relevantes para la información del público.

- **Afiches**

Se elaborarán 100 afiches que serán ubicados en las tiendas y demás locales con más afluencia de posibles consumidores del queso.

## Modelo de Afiche



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Marcia Mancero

- **Valla Publicitaria**

La valla publicitaria deberá ubicarse específicamente en un lugar donde sea visualizada por la mayoría de la población, la misma que deberá contener el nombre de la empresa, logotipo, marca, números telefónicos para que puedan realizar los pedidos, dirección de la microempresa y el producto que ofrece.

**Tabla N°16.- Recursos para estrategias de Publicidad**

<b>Estrategia</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Respons.</b>	<b>Cant.</b>	<b>Costo Unit.</b>	<b>Costo total</b>
Publicidad radial	Se realizarán cuñas radiales en los días que más se escucha la radio.	1 año	Gerencia	312	1,00	312,00
Tarjetas de presentación	Otorgar tarjetas que servirán para recordar la información de contacto de la microempresa.	1 año	Gerencia	1.000	0,03	30,00
Calendarios	Entregar calendarios a todos los clientes y consumidores del producto.	1 mes	Gerencia Agente vendedor	500	0,25	12,50
Afiches	Se los insertará en cada una de las tiendas del cantón y sus comunidades.	1 mes	Agente vendedor	100	0,50	50,00
Valla publicitaria	Se colocará en un sector estratégico		Gerencia	1	750,00	750,00
<b>TOTAL</b>						<b>1.154,5</b>



### **4.3.- Plan de producción y estudio financiero**

#### **4.3.1.- Proceso productivo**

El proceso productivo constituye el procedimiento que se debe seguir para la producción de queso, es decir la secuencia de las actividades a realizarse. Los quesos frescos son elaborados a partir de la leche la cual al adicionarla el cuajo se forma la cuajada la misma que se deshidrata al momento de cortarla y da como resultado el queso. Por lo tanto su mantenimiento debe ser en lugares refrigerados ya que no se le adicionan conservantes.

##### **Paso 1.- Recepción de la materia prima**

Se recibe la materia prima (leche) en la planta en donde se realiza un control de acidez y densidad para verificar si se encuentra dentro de los parámetros de aceptación. Por lo tanto se deben desarrollar pruebas de acidez, antibióticos, porcentajes de grasa y el análisis organoléptico. La acidez de la leche debe estar entre los 16 y 18°.

##### **Paso 2.- Pasteurización**

Este proceso radica en calentar la leche a una temperatura adecuada para eliminar bacterias y microorganismos patógenos. La temperatura mínima para la pasteurización se encuentra entre los 63°C por 30 min. O 75°C por 15 min. También debe agregarse el cloruro de calcio en relación a la leche que se encuentra procesando.

##### **Paso 3.- Adición de cultivo**

Se debe adicionar el cultivo y cloruro de calcio, con el fin de obtener la característica esencial del queso fresco. Se debe mover constantemente la leche según se va adicionando el cultivo y el calcio con una temperatura de 82°C.

##### **Paso 4.- Adición del cuajo**

Se adiciona el cuajo para obtener la formación de coágulos el mismo que sirve para regular el proceso de desuerado mediante la acción del coagulante.

### **Paso 5.- Corte de la cuajada**

En este proceso se corta la cuajada con una lira a una distancia de 1.75 cm para separar el suero y coágulos formados, luego se deja reposar durante 15 minutos removiéndola varias veces.

### **Paso 6.- Desuerado**

Debemos sacar toda la cantidad de suero posible sin remover la cuajada evitando de esta forma la pérdida de sólidos.

### **Paso 7.- Moldeado**

Una vez que la cuajada se encuentra en los 58°C, se reúne agitando la cuajada con una espátula, y se le coloca en los moldes sobre las mallas y se les presiona con los tacos por su consistencia.

### **Paso 8.- Salado**

Cuando los moldes están listos y fríos se sumergen en la piscina de salado que contiene salmuera para dar el sabor esencial del queso.

### **Paso 9.- Empacado**

Se retiran los moldes de la piscina y se pesa para establecer el costo, luego se procede al empaquetado en fundas de polietileno.

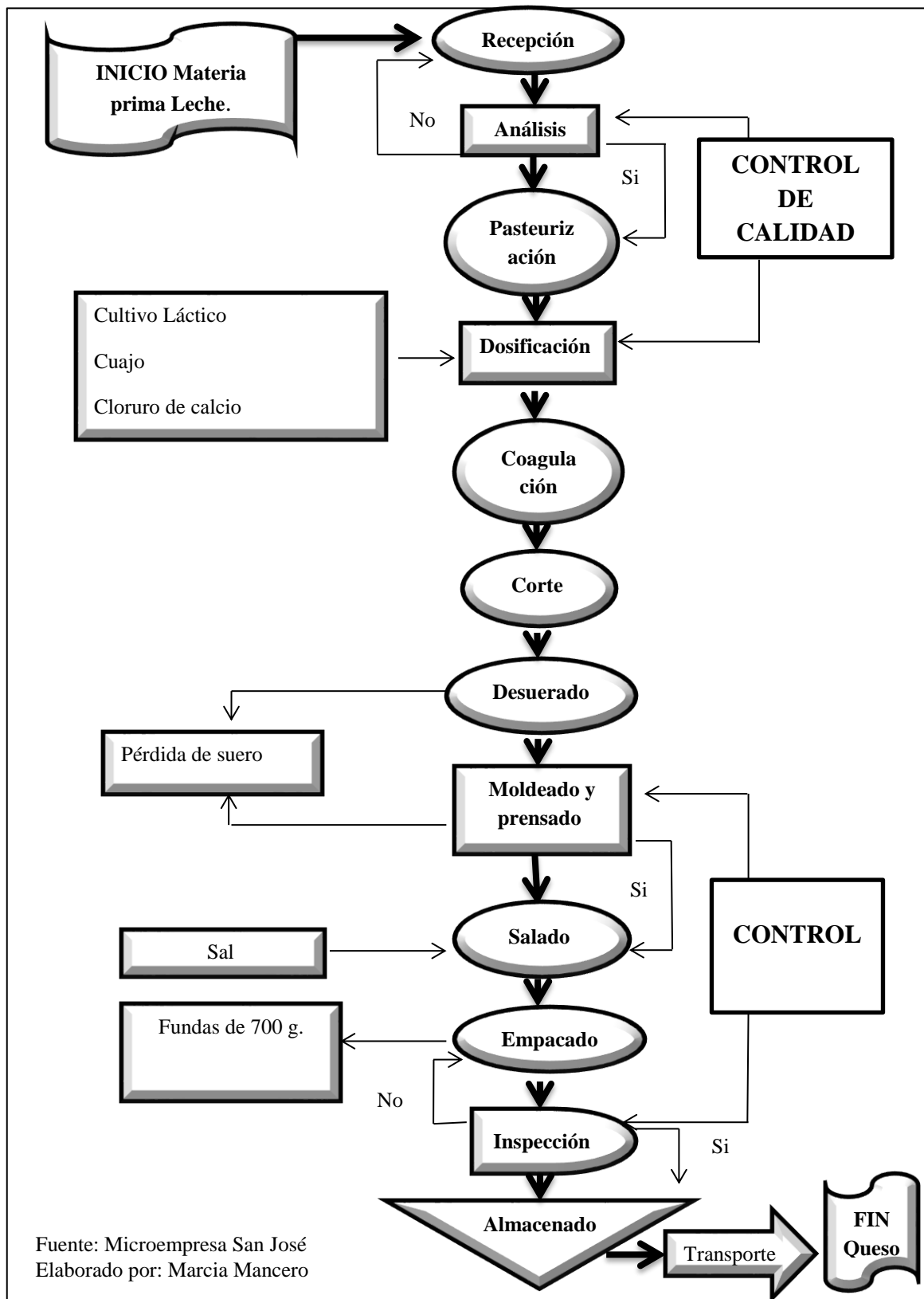
### **Paso 10.- Almacenado**

El almacenamiento del producto se lo debe realizar en los cuartos fríos a una temperatura de 4°C para impedir el crecimiento de microorganismos de tal manera que el queso este siempre fresco. El almacenamiento no es mayor de 8 días.

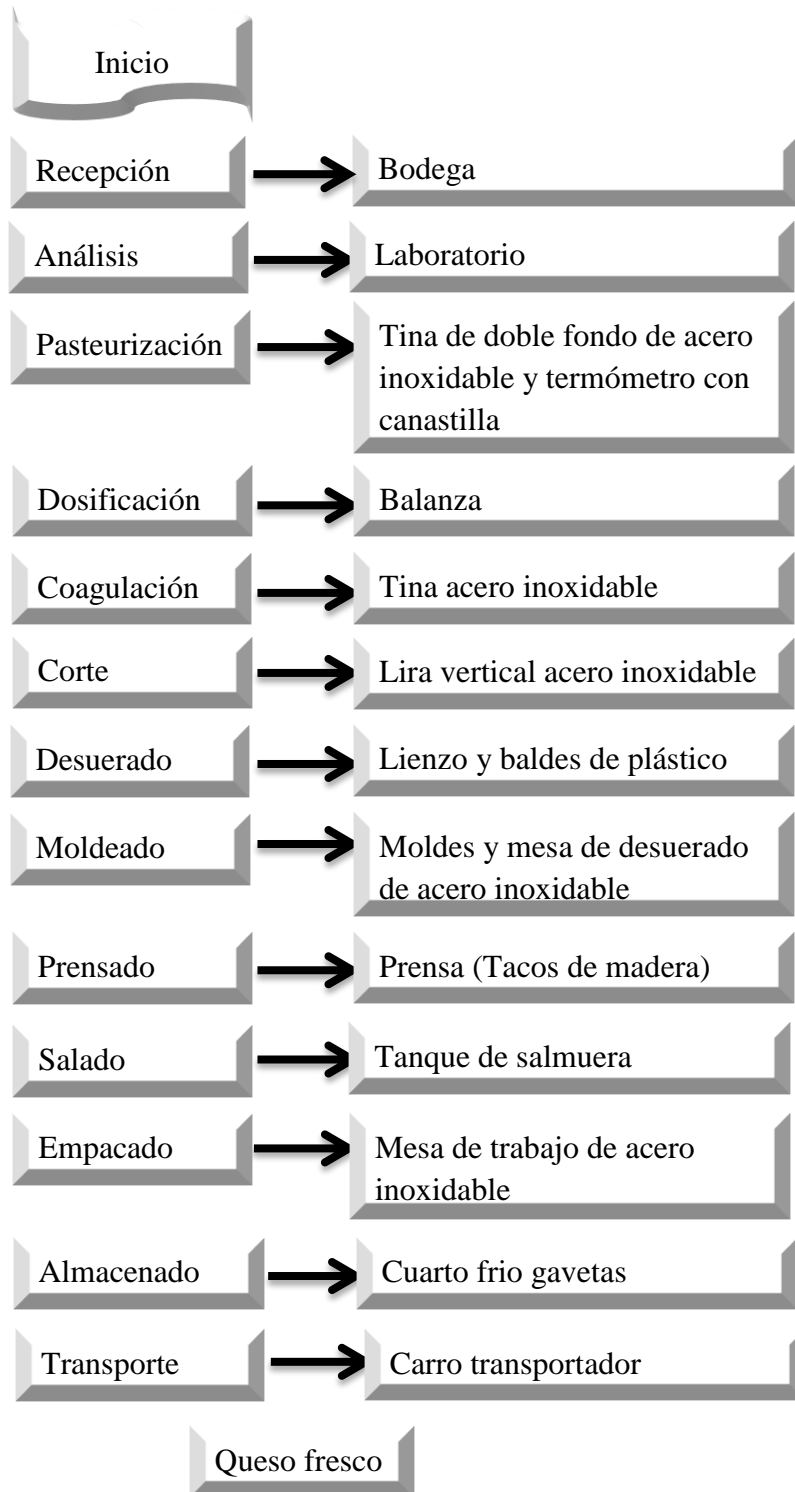
#### **4.3.1.1.- Flujo grama de procesos de producción**

A continuación se presenta el flujo grama del proceso de producción de queso en el que se establece cada una de las actividades en forma secuencial.

Grafico N°17.- Flujo-grama de Procesos de producción de quesos.



**Grafico N°18.- Flujo grama de requerimiento de maquinarias**



Fuente: Microempresa San José  
Elaborado por: Marcia Mancero

#### 4.3.2.- Infraestructura y capacidad instalada

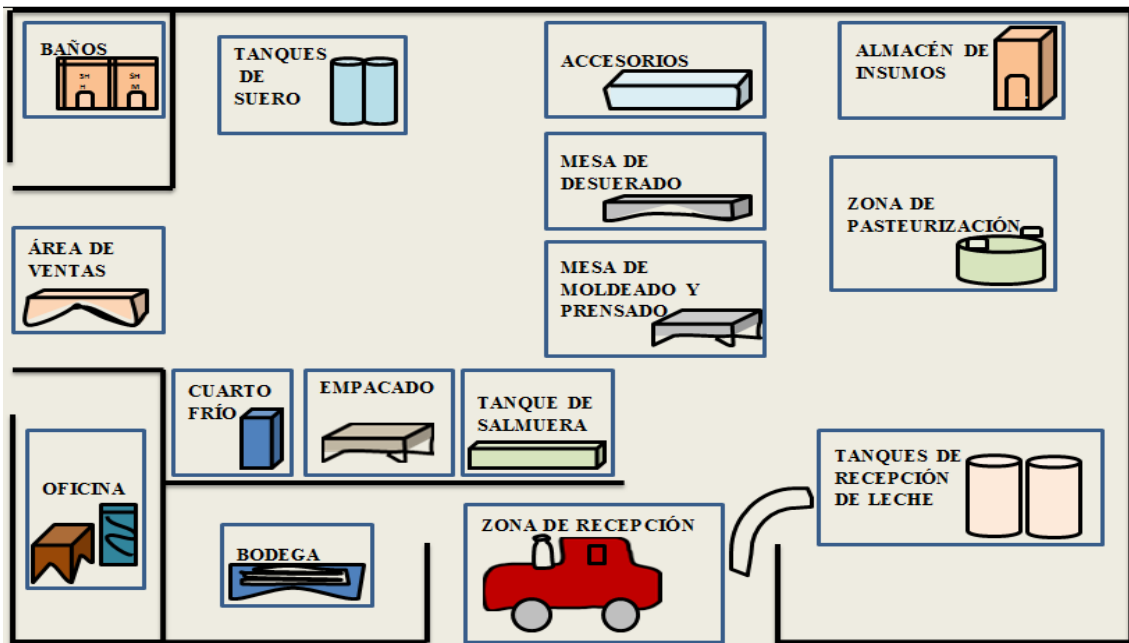
La capacidad máxima disponible es igual a 6.000 litros de leche diarios con los que se puede producir 1.800 quesos al día es decir 1.260 kl. La capacidad utilizada es de 1.500 litros de los cuales se da una producción diaria de 450 quesos los mismos que poseen un peso de 700g c/u equivalente a 315 kl al día y 114.975 kl al año. La capacidad utilizada se irá incrementando hasta llegar al límite de la capacidad instalada. Se labora durante 8 horas diarias con un total de cuatro trabajadores.

Actualmente se produce 450 quesos diarios para el mercado del cantón Pallatanga lo cual nos da como resultado 164.250 unidades al año.

La infraestructura con la que cuenta la microempresa es de 25 metros cuadrados. Con la finalidad de disminuir demoras, optimizar tiempos y recursos, facilitar el transporte y comodidad para el operador en la producción del queso se ha elaborado un proceso de producción en línea, por lo que la planta se encuentra distribuida de la siguiente manera.

#### Grafico N° 19.- Distribución de la planta

*DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA PROCESADORA DE QUESOS DE LA MICROEMPRESA SAN JOSÉ*



Elaborado por: Marcia Mancero

La microempresa de productos lácteos está ubicada en Ecuador, región Sierra, Provincia de Chimborazo, Cantón Pallatanga, barrio 3 de Mayo.

#### 4.3.2.1.- Maquinaria y equipo

A continuación se presenta un cuadro que incluye los activos de la empresa, el cual se lo realiza por primera vez ya que en ocasiones anteriores no se lo ha realizado.

**Tabla N°17.- Listado de maquinarias y equipos**

<b>Descripción</b>	<b>Características</b>
Lira	Acero inoxidable, tejido con nylon, tornillos regulables.
Ollas	Acero inoxidable.
Moldes cuadrados	Moldes cuadrados perforados de acero inoxidable de 1.5mm de espesor.
Tacos de madera	Tacos de madera para prensar
Acidímetro gerber	Equipo plástico
Termo lactodensímetro	Medidor de densidad
Termómetro	Para medir la temperatura, recubierto de plástico con canastilla
Mesa de moldeo	Bandeja construida en acero inoxidable
Balanza analítica	Acero inoxidable y estructura compacta
Caldero	Para generar vapor, recubrimiento exterior de acero inoxidable, con quemador a diesel, bomba de agua, válvula de seguridad y manómetro.
Tina de doble fondo	Acero inoxidable de doble fondo, inclinado del 3% posee válvula esférica y puede trabajar con quemador o caldero
Tanque de recepción	Acero inoxidable
Banco de hielo	Procesamiento de agua helada
Cuarto frío	Cámara de frío con aislamiento térmico.
Gavetas	Plásticas

Fuente: Microempresa San José  
Elaborado por: Marcia Mancero

**Tabla N°18.- Costo total de maquinarias y equipos**

<b>RUBRO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>C.U</b>	<b>TOTAL</b>
Lira	Lira	2	35,00	70,00
Ollas	Ollas	2	40,00	80,00
Moldes cuadrados	Moldes	600	3,20	1.920,00
Tacos de madera	Tacos	600	2,00	1.200,00
Acidímetro gerber	Acidímetro	1	130,00	130,00
Termo lactodensímetro	Refractómetro	1	38,00	38,00
Termómetro	Termómetro	1	18,00	18,00
Mesa de moldeo		2	420,00	840,00
Balanza analítica	Balanza	1	500,00	500,00
Caldero	Caldero	1	5.000,00	5.000,00
Tina de doble fondo	Tina	2	240,00	240,00
Tanque de recepción	Tanque	1	3.200,00	3.200,00
Banco de hielo	Banco de hielo	1	5.500,00	5.500,00
Cuarto frío	Cámara	1	7.200,00	7.200,00
Gavetas	Gavetas	60	6,00	360,00
<b>TOTAL</b>				<b>26.296,00</b>

Fuente: Microempresa San José  
Elaborado por: Marcia Mancero

La empresa debe adquirir un sellador al vacío semiautomático de acero inoxidable, ya que el mismo permite obtener plazos de vencimiento mayores, a su vez permite el envío a grandes distancias y ahorra tiempo en el proceso de empaquetado. Al empaquetar de esta forma se aísla correctamente de la atmósfera lo que no sucede con el método de envasado tradicional.

**Tabla N°19.- Listado de Muebles y Enseres.**

<b>RUBRO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>C.U</b>	<b>TOTAL</b>
Escritorio	2	150,00	300,00
Sillón	2	25,00	50,00
Anaqueles	1	120,00	120,00
<b>TOTAL</b>			<b>470,00</b>

Fuente: Microempresa San José  
Elaborado por: Marcia Mancero

**Tabla N°20.- Equipo de cómputo.**

<b>RUBRO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>C.U</b>	<b>TOTAL</b>
Computadora	1	1.000,00	1.000,00
Impresora	1	125,00	125,00
<b>TOTAL</b>			<b>1.125,00</b>

Fuente: Microempresa San José  
Elaborado por: Marcia Mancero

#### **4.3.2.2.- Proveedores**

Para saber quiénes son las personas que entregan la materia prima y demás insumos necesarios para la producción y desenvolvimiento del negocio se mantendrá una lista con toda la información posible sobre los proveedores, incluyendo el nombre, tipo de producto suministrado, características y precios del producto, teléfono del proveedor

#### **4.3.2.3.- Valoración del proveedor de leche**

En este proceso se debe medir la acidez de la leche así como el peso de la misma para asegurarse de que no exista agua añadida en el momento de su recepción. La valoración del proveedor se medirá de acuerdo a tres factores: calidad, entrega y coste. La calidad se medirá de acuerdo al porcentaje de insumos aceptados, la entrega según el cumplimiento de las fechas de entrega acordadas y el precio como costo unitario. Además para verificar la calidad de la materia prima se puede adquirir un medidor de ph, para conocer la temperatura y el ph en el momento de recepción.

#### **4.3.2.4.- Control de compra de leche**

Para llevar un correcto control en la compra de leche se deberá elaborar una plantilla que será utilizada diariamente en el momento de recepción de la leche, la misma que debe incluir el nombre de la comunidad, nombre del propietario, la cantidad de litros adquiridos y el precio que se cancelará por los mismos, esta herramienta facilitará el control de las compras totales realizadas y ayudará en la toma de decisiones según los resultados obtenidos.



Actualmente la microempresa San José compra leche de las diferentes comunidades pertenecientes al cantón Pallatanga y Alausí.

A continuación se presenta la siguiente plantilla que servirá para controlar la cantidad de litros de leche adquiridos diariamente y el costo de compra.

**Tabla N°21.- Control diario de compra de leche**

MICROEMPRESA “SAN JOSÉ”														
CONTROL DIARIO DE COMPRA DE LECHE														
Mes:	Mayo del 2015													
Comunidad:	Gahuin													
Semana	Lunes		Martes		Miércoles		Jueves		Viernes		Sábado		Domingo	
	4		5		6		7		8		9		10	
Nombre del propietario	Litros	Precio	Litros	Precio	Litros	Precio	Litros	Precio	Litros	Precio	Litros	Precio	Litros	Precio
	Luis Márquez	24	0,35											
TOTAL														

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Marcia Mancero

#### 4.3.2.5.- Control de Ventas

Es muy importante realizar un control de ventas debido a que sirve para verificar la cantidad de quesos vendidos así como el ingreso total de los mismos, además permite registrar datos clave de las compras de los clientes la fecha y cantidad así como el seguimiento a los compradores que disminuyen o incrementan sus compras. De esta forma se procederá a conocer el incremento o disminución de la demanda del producto.

#### 4.3.3.- Inversión

Las inversiones realizadas por parte de la microempresa San José corresponden a la suma de la compra del terreno, construcción de la planta, vehículos, maquinaria, equipos de oficina y de cómputo a continuación se presenta un desglose detallando el costo de la inversión inicial empleada en activos fijos.

**Tabla N°22.- Cuadro de inversiones**

<b>INVERSIONES</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>
Terreno	10.000,00
Maquinaria	26.296,00
Construcción de la planta	16.000,00
Muebles y Enseres	470,00
Equipo de computo	1.125,00
Vehículos	30.000,00
Gastos de constitución	3.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>86.891,00</b>

Fuente: Microempresa San José  
Elaborado por: Marcia Mancero

Para hallar la inversión total debemos realizar el cálculo del capital de trabajo que es la cantidad de dinero con el que se debe contar para el funcionamiento del negocio y consiste en sumar tanto los costos de producción como los de operación y restar las depreciaciones posteriormente el resultado se dividirá para 12. Para lo cual aplicaremos la siguiente fórmula:  $\text{Capital de trabajo} = \frac{\Sigma C - \Sigma D}{12}$

**Tabla N°23.- Calculo del capital de trabajo**

<b>Capital de trabajo</b>		
<b>Costos</b>		<b>Depreciación</b>
Costo de Producción	239.646,00	3.126,64
Gastos Administrativos	22.841,45	292,43
Gasto de Ventas	24.382,92	4.800,00
<b>Total Suma</b>	<b>286.870,37</b>	<b>8.219,07</b>
<b>Total Resta</b>	<b>278.651,30</b>	
<b>Capital de trabajo</b>	<b>23.220,94</b>	

Fuente: Microempresa San José  
Elaborado por: Marcia Mancero

**Inversión Total**= Inversión inicial+ Capital de trabajo

**IT**= 86.891,00+23.220,94 =110.111,94

El financiamiento del negocio es solamente con capital propio ya que no tiene ningún préstamo.

En la siguiente tabla se presenta el porcentaje de depreciaciones y su vida útil así como el valor de salvamento y el total de la depreciación.

**Tabla N°24.- Depreciación de Activos**

<b>DEPRECIACIONES EN LÍNEA RECTA</b>					
<b>Activo a depreciar</b>	<b>Valor del activo</b>	<b>% de depreciación anual</b>	<b>Vida útil/ años</b>	<b>Valor residual</b>	<b>Valor depreciación</b>
Construcciones	16.000,00	5%	20	800,00	760,00
Maquinaria	26.296,00	10%	10	2.629,6	2.366,64
Equipo de computo	1.125,00	33,30%	3	374,63	250,13
Muebles y Enseres	470,00	10%	10	47,00	42,30
Vehículos	30.000,00	20%	5	6.000,00	4.800,00
				9.851,23	8.219,07

Fuente: Microempresa San José  
Elaborado por: Marcia Mancero

#### **4.3.3.1.- Costos de producción y Operación**

Para determinar los costos de producción y operación se ha realizado un listado juntamente con el dueño de la microempresa detallando de forma clara los costos de producción y los gastos empleados para la operación del negocio determinando de esta forma el valor anual de los mismos, lo que permitirá analizar correctamente las áreas críticas que provocan el uso excesivo de recursos así como la disminución de los gastos en las diferentes áreas.

**Tabla N°25.- Costo de Producción diaria**

<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN DIARIA</b>				
<b>Rubro</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad a utilizar</b>	<b>C/un.</b>	<b>C/total</b>
Materia Prima	Lit.	1.500	0,35	525
Cloruro d Calcio	kg	0,6	4	2,4
Cuajo	kg	0,15	30	4,5
Cultivo Láctico	kg	1,2	8	9,6
Sal	kg	12	0,4	4,8
Fundas plásticas	Un.	450	0,02	9
<b>TOTAL</b>				<b>555,3</b>

Fuente: Microempresa San José  
Elaborado por: Marcia Mancero

Para determinar el costo de producción realizaremos el cálculo de la materia prima que se utilizará durante el año así como el costo de los insumos, mano de obra directa y gastos de fabricación. Para lo cual aplicaremos la siguiente formula:  
 $CP=M/P+MOD+I+GF$

**Tabla N°26.- Costo de Materia Prima**

<b>MATERIA PRIMA AL AÑO</b>				
<b>Rubro</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>C/un.</b>	<b>C/total</b>
Materia prima al año	litros	547.500	0,35	191.625
<b>TOTAL</b>				<b>191.625</b>

Fuente: Microempresa San José  
Elaborado por: Marcia Mancero

Para el cálculo de la materia prima se realizó una multiplicación de la cantidad de litros diarios que son 1.500 por los 365 días del año dándonos un total de 547.500 litros de leche anuales, esto por el precio unitario que es 0,35 centavos lo que implica un costo de 191.625 en el año.

**Tabla N°27.- Costo de Mano de Obra Directa**

<b>MANO DE OBRA DIRECTA AL AÑO</b>				
<b>Cargo</b>	<b>Numero</b>	<b>Sueldo/ unitario</b>	<b>Total/mes</b>	<b>Total/año</b>
Jefe de producción	1	511,27	511,27	6.135,20
Operadores	3	453,44	1.360,31	16.323,66
<b>TOTAL</b>				<b>22.458,86</b>

Fuente: Microempresa San José

Elaborado por: Marcia Mancero

La mano de obra a utilizar es de 4 personas destinadas a la producción cuyos respectivos salarios comprenden 22.458,86 durante un año.

**Tabla N°28.- Costos de Insumos**

<b>COSTO DE INSUMOS AL AÑO</b>				
<b>Rubro</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>C/un.</b>	<b>C/total</b>
Cloruro de Calcio	KG	219	4	876,00
Cuajo	KG	54,75	30	1.642,50
Cultivo Láctico	KG	438	8	3.504,00
Sal	KG	4.380	0,4	1.752,00
Fundas	Un.	164.250	0,02	3.285,00
<b>TOTAL</b>				<b>11.059,50</b>

Fuente: Microempresa San José

Elaborado por: Marcia Mancero

En este cuadro constan los insumos necesarios para la producción de queso fresco durante el año en el cual se especifica el nombre del insumo, unidad de medida, cantidad a utilizar, costo unitario y el costo total el mismo que asciende a 11.059,50USD.

**Tabla N°29.- Gastos de Fabricación**

<b>GASTOS DE FABRICACIÓN AL AÑO</b>				
<b>Rubro</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad al año</b>	<b>C/un.</b>	<b>C/total</b>
Luz	Kwh	21.818,18	0,11	2.400,00
Agua	m3	22.500	0,08	1.800,00
Combustible	galones	4.000	1,03	4.136,00
Implementos de trabajo	unidades	4	100,00	400,00
Accesorios de limpieza	unidades	12	120,00	1.440,00
Mantenimiento		12	100,00	1.200,00
Depreciaciones				3.126,64
<b>TOTAL</b>				<b>14.502,64</b>

Fuente: Microempresa San José  
Elaborado por: Marcia Mancero

Para el proceso de producción se incurren en gastos directos de fabricación los mismos que comprenden en su mayoría los servicios básicos y otros gastos empleados al producir el queso los que nos dan un total de 14.502,64 USD al año.

**Tabla N°30.- Costos de Producción**

<b>COSTO DE PRODUCCIÓN ANUAL</b>	
<b>Rubro</b>	<b>Costo Total</b>
Materia prima	191.625,00
Mano de obra directa	22.458,86
Insumos	11.059,50
Gastos de Fabricación	14.502,64
<b>TOTAL</b>	<b>239.646,00</b>

Fuente: Microempresa San José  
Elaborado por: Marcia Mancero

El costo total de producción al año es de 239.646,00 USD esto como resultado de la suma de la materia prima + mano de obra directa + insumos + gastos de fabricación.

Los gastos de operación incluyen todos los gastos necesarios para el funcionamiento de la microempresa tales como administrativos, de ventas y otros.

**Tabla N°31.- Gastos Administrativos**

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>				
<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo/ unitario</b>	<b>Total/mes</b>	<b>Total/año</b>
Sueldo Gerente	1	752,23	752,23	9026,80
Secretaria	1	453,44	453,44	5.441,22
Sueldo Contador	1	631,75	631,75	7.581,00
Suministros de oficina				500,00
Depreciaciones Muebles y E				42,30
Depreciación Equipo de C.				250,13
<b>TOTAL</b>				<b>22.841,45</b>

Fuente: Microempresa San José  
Elaborado por: Marcia Mancero

El gasto administrativo engloba la cantidad de personas a emplearse así como los suministros de oficina en general lo que representa un gasto de 22.841,45 USD en el año.

**Tabla N°32.- Gastos de Ventas**

<b>GASTOS DE VENTAS</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo/Un.</b>	<b>Total</b>
Sueldo vendedor	mes	12	511,27	6.135,20
Teléfono	mes	12	50,00	600,00
Publicidad				1.154,50
Sueldo chofer		12	453,44	5.441,22
Mantenimiento		12	200,00	2.400,00
Transporte (combustible)	Galón	3.000	1,03	3.102,00
Otros Gastos				750,00
Depreciación Vehículo				4.800,00
<b>TOTAL</b>				<b>24.382,92</b>

Fuente: Microempresa San José  
Elaborado por: Marcia Mancero

Para calcular el gasto de ventas anuales necesario para la venta y comercialización del queso se ha tomado en cuenta el sueldo del vendedor, costo de publicidad entre otros, que es igual a 24.382,92 USD.

**Tabla N°33.- Gastos Operacionales**

<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	
<b>Rubro</b>	<b>Costo Total</b>
Gastos Administrativos	22.841,45
Gastos de ventas	24.382,92
<b>TOTAL</b>	<b>47.224,37</b>

Fuente: Microempresa San José  
Elaborado por: Marcia Mancero

#### **4.3.3.2.- Proyección Financiera**

Para los próximos años las cantidades se incrementarán tomando en cuenta el porcentaje de crecimiento de la producción, mientras que los precios en base a la inflación del país.

#### **Ingresos**

El incremento en la producción para los próximos años se lo efectúa de acuerdo al porcentaje de crecimiento de la demanda y el precio se irá elevando de acuerdo a la inflación anual que es del 3,76%

**Tabla N°34.- Ingresos proyectados**

<b>INGRESOS ANUALES</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Cantidad de queso	164.250	164.792	165.336	165.881	166.429
Precio	2,5	2,59	2,69	2,79	2,90
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>410.625,00</b>	<b>427.470,51</b>	<b>445.007,10</b>	<b>463.263,10</b>	<b>482.268,05</b>

Fuente: Microempresa San José  
Elaborado por: Marcia Mancero



Las ventas de cada uno de los años se han obtenido de la multiplicación de la producción anual por el costo unitario del queso.

### Costos de Producción

**Tabla N°35.- Costos de Producción Proyectados**

		<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>				
		<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Materia P	Cant.	547.500	549.307	551.119	552.938	554.763
	Precio	0,35	0,36	0,38	0,39	0,41
	<b>Total</b>	<b>191.625,00</b>	<b>199.486,24</b>	<b>207.669,98</b>	<b>216.189,45</b>	<b>22.5058,42</b>
Cloruro de C	Cant.	219	220	220	221	222
	Precio	4,00	4,15	4,31	4,47	4,64
	<b>Total</b>	<b>876,00</b>	<b>911,94</b>	<b>949,35</b>	<b>988,29</b>	<b>1.028,84</b>
Cuajo	Cant.	54,75	54,93	55,11	55,29	55,48
	Precio	30,00	31,13	32,30	33,51	34,77
	<b>Total</b>	<b>1.642,50</b>	<b>1.709,88</b>	<b>1.780,03</b>	<b>1.853,05</b>	<b>1.929,07</b>
Cultivo L	Cant.	438	439	441	442	444
	Precio	8,00	8,30	8,61	8,94	9,27
	<b>Total</b>	<b>3.504,00</b>	<b>3.647,75</b>	<b>3.797,39</b>	<b>3.953,18</b>	<b>4.115,35</b>
Sal	Cant.	4.380	4.394	4.409	4.424	4.438
	Precio	0,40	0,42	0,43	0,45	0,46
	<b>Total</b>	<b>1.752,00</b>	<b>1.823,87</b>	<b>1.898,70</b>	<b>1.976,59</b>	<b>2.057,68</b>
Fundas P.	Cant.	164.250	164.792	165.336	165.881	166.429
	Precio	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
	<b>Total</b>	<b>3.285,00</b>	<b>3.419,76</b>	<b>3.560,06</b>	<b>3.706,10</b>	<b>3.858,14</b>
Jefe de Producc.	Cant.	1	1	1	1	1
	Precio	6.135,20	6.365,88	6.605,24	6.853,60	7.111,29
	<b>Total</b>	<b>6.135,20</b>	<b>6.365,88</b>	<b>6.605,24</b>	<b>6.853,60</b>	<b>7.111,29</b>

Operadores	Cant.	3	3	3	3	3
	Precio	5.441,22	5.645,81	5.858,09	6.078,36	6.306,90
	<b>Total</b>	<b>16.323,66</b>	<b>16.937,43</b>	<b>17.574,28</b>	<b>18.235,07</b>	<b>18.920,71</b>
Luz	Cant.	21.818,18	21.890,18	21.962,42	22.034,89	22.107,61
	Precio	0,11	0,11	0,12	0,12	0,13
	<b>Total</b>	<b>2.400,00</b>	<b>2.498,46</b>	<b>2.600,95</b>	<b>2.707,66</b>	<b>2.818,74</b>
Agua	Cant.	22.500	22.574	22.649	22.723	22.798
	Precio	0,08	0,08	0,09	0,09	0,09
	<b>Total</b>	<b>1.800,00</b>	<b>1.873,84</b>	<b>1.950,72</b>	<b>2.030,74</b>	<b>2.114,05</b>
Combustible	Cant.	4.000,00	4.013	4.026	4.040	4.053
	Precio	1,034	1,073	1,113	1,155	1,199
	<b>Total</b>	<b>4.136,00</b>	<b>4.305,68</b>	<b>4.482,31</b>	<b>4.666,19</b>	<b>4.857,62</b>
Implementos de Trab	Cant.	4	4	4	4	4
	Precio	100,00	103,76	107,66	111,71	115,91
	<b>Total</b>	<b>400,00</b>	<b>415,04</b>	<b>430,65</b>	<b>446,84</b>	<b>463,64</b>
Acc. de limpieza	Cant.	12	12	12	12	12
	Precio	120,00	124,51	129,19	134,05	139,09
	<b>Total</b>	<b>1.440,00</b>	<b>1.494,14</b>	<b>1.550,32</b>	<b>1.608,62</b>	<b>1.669,10</b>
Mantenimient	Cant.	12	12	12	12	12
	Precio	100,00	103,76	107,66	111,71	115,91
	<b>Total</b>	<b>1.200,00</b>	<b>1.245,12</b>	<b>1.291,94</b>	<b>1.340,51</b>	<b>1.390,92</b>
Depreciación	Cant.	1	1	1	1	1
	Precio	3.126,64	3.126,64	3.126,64	3.126,64	3.126,64
	<b>Total</b>	<b>3.126,64</b>	<b>3.126,64</b>	<b>3.126,64</b>	<b>3.126,64</b>	<b>3.126,64</b>
<b>Total</b>	<b>239.646,00</b>	<b>249.261,68</b>	<b>259.268,55</b>	<b>269.682,54</b>	<b>280.520,21</b>	

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Marcia Mancero

De acuerdo al incremento de la producción de los próximos años se ha estimado la elevación de las cantidades empleadas en la fabricación del producto las cuales aumentan en un 0,33% y los precios en un 3,76% de la inflación anual existente en el país.

### Gastos de Operación

**Tabla N°36.- Gastos de Operación Proyectado**

<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>					
<b>RUBRO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Sueldo Gerente	9.026,80	9.366,21	9.718,38	10.083,79	10.462,94
Secretaria	5.441,22	5.645,81	5.858,09	6.078,36	6.306,90
Sueldo Contador	7.581,00	7.866,05	8.161,81	8.468,69	8.787,12
Suministros de oficina	500,00	518,80	538,31	558,55	579,55
Depreciación Muebles y E.	42,30	42,30	42,30	42,30	42,30
Depreciación Computador	250,13	250,13	250,13		
Sueldo vendedor	6.135,20	6.365,88	6.605,24	6.853,60	7.111,29
Teléfono	600,00	622,56	645,97	670,26	695,46
Publicidad	1.154,50	1.197,91	1.242,95	1.289,69	1.338,18
sueldo chofer	5.441,22	5.645,81	5.858,09	6.078,36	6.306,90
Mantenimiento	2.400,00	2.490,24	2.583,87	2.681,03	2.781,83
Transporte (combustible)	3.102,00	3.218,64	3.339,66	3.465,23	3.595,52
Depreciación Vehículo	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Otros gastos	750,00	778,20	807,46	837,82	869,32
<b>TOTAL</b>	<b>47.224,37</b>	<b>48.808,53</b>	<b>50.452,26</b>	<b>51.907,66</b>	<b>53.677,31</b>

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Marcia Mancero

Los gastos de operación solo se verán afectados en el precio en función de la inflación.

## Estado de Pérdidas y Ganancias

**Tabla N°37.- Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado**

<b>ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
VENTAS	410.625,00	427.470,51	445.007,10	463.263,10	482.268,05
Costos Producción	239.646,00	249.261,68	259.268,55	269.682,54	280.520,21
Utilidad en ventas	170.979,00	178.208,83	185.738,55	193.580,57	201.747,83
Gastos Operación	47.224,37	48.808,53	50.452,26	51.907,66	53.677,31
Utilidad Operacional	123.754,63	129.400,30	135.286,29	141.672,91	148.070,52
Imp. Trabajadores	18.563,19	19.410,05	20.292,94	21.250,94	22.210,58
Utilidad Ant.imp. Rnt	105.191,44	109.990,26	114.993,35	120.421,98	125.859,94
Imp. A la renta	26.297,86	27.497,56	28.748,34	30.105,49	31.464,99
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>78.893,58</b>	<b>82.492,69</b>	<b>86.245,01</b>	<b>90.316,48</b>	<b>94.394,96</b>

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Marcia Mancero

Según los resultados del estado de pérdidas y ganancias, después de cubrir los costos y gastos incurridos por la microempresa se obtiene una utilidad positiva.

## Flujo Neto de Fondos

**Tabla N°38.- Flujo Neto de Fondos**

<b>FLUJO NETO DE FONDOS</b>						
<b>Años</b>	<b>Inversión</b>	<b>Utilidad</b>	<b>Amortiz.</b>	<b>Deprec.</b>	<b>V. Res.</b>	<b>Flujo neto</b>
0	110.111,94					110.111,94
1		78.893,58		8219,07		87.112,64
2		82.492,69		8219,07		90.711,76
3		86.245,01		8219,07		94.464,08
4		90.316,48		7968,94		98.285,42
5		94.394,96		7968,94		102.363,90
						472.937,79

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Marcia Mancero

El flujo neto de fondos de cada año es positivo el mismo que nos servirá para calcular los demás indicadores.

#### 4.3.3.3.- Indicadores (VAN, TIR, RBC.)

##### Valor actual neto

$$VAN = -I + \frac{FN_1}{(1+i)^1} + \frac{FN_2}{(1+i)^2} + \frac{FN_3}{(1+i)^3} + \frac{FN_4}{(1+i)^4} + \frac{FN_5}{(1+i)^5}$$

$$VAN = -110.111,94 + \frac{87.112,64}{(1+0,16)^1} + \frac{90.711,76}{(1+0,16)^2} + \frac{94.464,08}{(1+0,16)^3} + \frac{98.285,42}{(1+0,16)^4}$$

$$+ \frac{102.363,90}{(1+0,16)^5}$$

$$VAN = -110.111,94 + \frac{87.112,64}{1,16} + \frac{90.711,76}{1,3456} + \frac{94.464,08}{1,560896} + \frac{98.285,42}{1,81063936}$$

$$+ \frac{102.363,90}{2,100341658}$$

$$VAN = -110.111,94 + 75.097,10 + 67.413,61 + 60.519,14 + 54.282,16 + 48.736,79$$

$$VAN = -110.111,94 + 306.048,80$$

$$VAN = 195.936,86$$

Existe un VAN positivo igual a 195.936,86 USD lo que implica el incremento del valor de la empresa presentando un rendimiento mayor que el mínimo aceptado.

##### Tasa Interna de Retorno

Para el cálculo de la TIR se aplicara la siguiente fórmula:

$$TIR = Tdm + (Tdm - Tdm) \frac{VAN Tdm}{VAN Tdm - VAN TdM}$$

$$TIR = 16 + (78 - 16) \frac{195.936,86}{195.936,86 - (-273,25)}$$

$$TIR = 16 + (62) \frac{195.936,86}{196.210,11}$$

$$TIR = 16 + (62)0,99860736$$

$$TIR = 16 + 61,91$$

$$TIR = 77,91$$

## Relación beneficio costo

Tabla N°39.-RB/C

RELACIÓN BENEFICIO COSTO					
Año	FNF	Ingresos	Costos y gastos	Ingresos actualizados 16%	Costos y gastos actualizados 16%
0	-110.11,94				
1	87.112,64	410.625,00	286.870,37	353.987,07	247.302,04
2	90.711,76	427.470,51	298.070,21	317.680,23	221.514,72
3	94.464,08	445.007,10	309.720,81	285.097,21	198.425,01
4	98.285,42	463.263,10	321.590,19	255.856,09	177.611,40
5	102.363,90	482.268,05	334.197,53	229.614,09	159.115,79
				<b>1.442.234,69</b>	<b>1.003.968,97</b>

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Marcia Mancero

$$\text{Beneficio/Costo} = \frac{\text{Ingresos Actualizados}}{\text{Costos Actualizados}}$$

$$\text{Beneficio/Costo} = \frac{1.442.234,69}{1.003.968,97}$$

$$\text{Beneficio/Costo} = 1,44$$

La relación beneficio costos es de 1,44 lo cual expresa que por cada dólar que invierta la microempresa tiene un excedente de 0,44 ctvs.

## CONCLUSIONES

- Se ha realizado el análisis situacional de la microempresa para conocer el estado real en la que se encuentra actualmente y se determinó que no posee una filosofía empresarial, además la responsabilidad sobre las áreas existentes recaen solamente en el gerente propietario, en base a esto se desarrolló el Plan estratégico en el que se establecieron sus objetivos, y mediante el análisis FODA se detectó los factores favorables y los que afectan a la misma, además se estructuró el organigrama funcional con la descripción de sus respectivas funciones.
- Se realizó un estudio de mercado el mismo que permitió conocer el posicionamiento y la demanda del producto, encontrando hallazgos importantes como la inexistencia de un plan de comercialización, para lo cual se ha elaborado un sistema de logística en donde se han establecido los puntos de venta más adecuados y el proceso de distribución necesario para la comercialización del producto, con la finalidad de realizar una entrega a tiempo y proyectarse hacia otros mercados tanto a nivel provincial como nacional .
- En el plan de producción y estudio financiero no se encuentran establecidos los métodos y la información requerida para los correspondientes análisis por lo tanto se determinó el proceso productivo mediante el cual se conoció la capacidad de producción de la microempresa, de igual manera se elaboró el flujo grama de producción y requerimiento de maquinarias. Con respecto al estudio financiero se establecieron los costos y gastos, el estado de pérdidas y ganancias y el flujo de fondos los cuales permitieron calcular la rentabilidad del negocio.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda la aplicación del modelo de Plan de Negocios dentro de la microempresa debido a que constituye una herramienta importante que le servirá como guía para proyectarse en el futuro y con la implementación del plan estratégico se verificará el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas, minimizando el nivel de impacto de los factores desfavorables a través de la matriz Foda, en cuanto al organigrama se lo realizó con el fin de designar funciones específicas por lo que es muy importante su aplicación.
- Es recomendable hacer uso del plan de comercialización y poner en práctica los canales de distribución propuestos con el fin de llegar a nuevos mercados fuera del cantón y de esta forma captar nuevos clientes e incrementar sus ventas, de igual manera se debe realizar investigaciones de mercado con el fin de obtener información sobre la competencia y gustos y preferencias de los consumidores.
- Se recomienda a la microempresa San José estudiar la posibilidad de diversificar la producción (yogurt, manjar de leche, variedad de tipos de queso) para cumplir con todas las expectativas de los clientes y aprovechar al máximo su capacidad instalada. Además es indispensable que se registren y analicen todos los movimientos económicos (entradas y salidas) y se mantengan actualizados los estados financieros para facilitar el análisis de los mismos y la correcta toma de decisiones.



## BIBLIOGRAFÍA

- Baca Urbina, G. (2008). *Evaluación de Estudios de Mercado* (Cuarta Edición, ed.). Mexico D.F.pp 14-58: Mc.Graw Hill.
- Cadena, M., & Boada, J. (18 de Enero de 2012). *Las Queseras Rurales del Ecuador*. Quito.
- Dubach, J. (2008). *EL ABC para la Quesera Rural de los Andes*. Quito.
- Dubach, J. (18 de Enero de 2012). *Buenas Tareas.com*. Recuperado el Martes de Enero de 2015, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/El-Abc-De-Los-Quesos/3396476.html>
- Dubach, J. (18 de Enero de 2012). *Queso Andino*. Recuperado el Martes de Febrero de 2015, de <https://law.resource.org/pub/ec/ibr/ec.nte.2620.2012.pdf>.
- Dumont, J. A.-M. (2009). *Plan de Negocio*. España: Publicaciones Vértice [www.editorialvertice.com](http://www.editorialvertice.com).
- Hit, M. A. (2013). *Administracion Estrategica* (7ma Edición ed.). Thomson Editores.
- Kotler Philip y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (Decimocuarta Edición ed.). Mexico: Tearson Educación.ISBN .
- Kotler, P. (2012). *Fundamentos de Marketing* (Onceava Edición ed.). Malaga\_ España: Adisson Wesley.
- Kotlher, P. (2012). *La Direccion de Marketing*. México: Tearson Educación.
- Mintzberg, H. (2013). *El Proceso Estratégico* (Madrid ed.). México D.F: Pearson Educación.
- Mullins, J. W., Walker, O. C., Boyd, H., & Larreche, J.-C. (2005). *Administracion de Marketing*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Muñiz, L. (2010). *Planes de Negocio y Estudio de Viabilidad*. Barcelona: Profit Editorial I.,S.L( [www.profieditorial.com](http://www.profieditorial.com)).
- Porter, M. E. (2008). *Las cinco Fuerzas*. New York: Harvard Bussines Review\_ Reimpresion R080/E-E.
- Prado, E. (12 de Septiembre de 2006). *Wikipedia*. Recuperado el Lunes de Noviembre de 2014, de <http://www.bedri.es>.
- Romero, G. (16 de Septiembre de 2011). *Wikipedia*. Recuperado el Martes de Octubre de 2014, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Queso>

- Romero, G. (16 de Septiembre de 2011). *Wikipedia*. Recuperado el lunes de noviembre de 2014, de <http://agroindustriaybiotecnologia.blogspot.com>.
- Romero, G. (24 de Febrero de 2012). *Microsoft Corporation* . Recuperado el Lunes de Noviembre de 2014, de <http://agroindustriaybiotecnologia.blogspot.com>
- Ruiz, C. J. (2011). *Formulación y Evaluación del Plan de Negocios* (1ra Edición ed.). Bogota: Ediciones de la U.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2012). *El Plan Estratégico en la Práctica*. Tercera Edición.
- Stanton, W. (2007). *Fundamentos de Marketing* (Catorceava Edición ed.). Mexico D.F: Mc Graw Hill.
- Studely, R. (2000). *Plan de Negocios*. México: Prentice may Hispanoamericana s.a.
- Varela, R. V. (2011). *Innovacion Empresarial* (Tercera Edición ed.). Bogota: Prentice Stell.

## ANEXOS

### Anexo 1.- Encuesta



### ENCUESTA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS INGENIERÍA COMERCIAL

**OBJETIVO:** Obtener información del producto, conocer si existe la aceptación del mismo dentro del mercado y la demanda existente.

#### 1.- ¿Utiliza queso fresco en sus alimentos?

SI .....

NO .....

#### 2.- ¿Con que regularidad los consume?

Rara vez .....

Una vez a la semana .....

Una vez al mes .....

A diario .....

#### 3.- ¿Cuál es la cantidad de queso que consume aproximadamente por semana en su familia?

1/ kilo .....

¼ kilo .....

1 kilo .....

2 kilos .....

#### 4.- En qué tipo de presentación le gustaría el queso.

250 gramos .....

500 gramos .....

700 gramos .....

1 kilo .....

Más de 1 kilo .....

**5.- ¿Al comprar usted un queso se fija realmente si esta pasteurizado?**

SI .....

NO .....

ALGUNAS VECES .....

**6.- ¿Qué características busca a la hora de elegir un queso?**

Sabor .....

Textura .....

Precio .....

Empaque .....

Tamaño .....

Otras .....

**7.- ¿Al comprar queso cuál es su marca de preferencia?**

ISRAEL .....

JERSY .....

SIN MARCA .....

**8.- ¿Compraría Ud. una marca de queso diferente a las que ya conoce?**

SI .....

NO .....

**9.- ¿Conoce los beneficios que el queso provee al organismo?**

SI .....

NO .....

**10.- ¿Le parece adecuado el precio de los productos lácteos que consume?**

SI .....

NO .....

NO RESPONDE .....

**11.- ¿Considera que el queso que normalmente consume cubre todas sus expectativas?**

SI .....

NO .....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## Anexo 2.- Valor actual neto para calcular la TIR

FNF	VAN (16%)	VAN (78%)
<b>-110.111,94</b>	<b>-110.111,94</b>	<b>-110.111,94</b>
87.112,64	75.097,10	48.939,69
90.711,76	67.413,61	28.630,15
94.464,08	60.519,14	16.749,69
98.285,42	54.282,16	9.790,60
102.363,90	48.736,78	5.728,58
	<b>306.048,80</b>	<b>109.838,69</b>
<b>VAN</b>	<b>195.936,86</b>	<b>-273,25</b>

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Marcia Mancero

## Anexo 3.- Proyección de la Población

PROYECCIÓN POBLACIONAL	
AÑO	POBLACIÓN
2010	12.024
2011	12.070
2012	12.112
2013	12.149
2014	12.182

Fuente: INEC. Censo Poblacional 2010 (Proyecciones)  
Elaborado por: Marcia Mancero

$$P_n = P_o (1 + i)^n$$

$$12182 = 12024 (1+i)^4$$

$$\frac{12182}{12024} = (1+i)^4$$

$$1,01314039$$

$$(1,01314039)^{1/4} = (1+i)^{1/4}$$

$$1,003269032 = 1+i$$

$$i = 1,003269032 - 1$$

$$i = 0,003269032$$

$$i = 0,003269032 * 100$$

$$i = 0,33 \%$$

### DATOS

$$PEA\ 2014 = 6.291$$

$$i = 0,33 \%$$

#### AÑO 2015

$$P_n = 6.291(1+0,0033)^1$$

$$P_n = 6.291(1,003269032)$$

$$P_n = 6312$$

#### AÑO 2016

$$P_n = 6.291(1+0,0033)^2$$

$$P_n = 6.291(1,0066109)$$

$$P_n = 6333$$

#### AÑO 2017

$$P_n = 6.291(1+0,0033)^3$$

$$P_n = 6.291(1,009932706)$$

$$P_n = 6353$$

#### AÑO 2018

$$P_n = 6.291(1+0,0033)^4$$

$$P_n = 6.291(1,0132655)$$

$$P_n = 6374$$

PROYECCIÓN	
AÑO	PEA
2014	6.291
2015	6.312
2016	6.333
2017	6.353
2018	6.374

Fuente: I de C. INEC. Censo Poblacional 2010 (Proyecciones)

Elaborado por: Marcia Mancero

#### Anexo 4.- Cálculo de sueldos y salarios área de producción

SUELDOS Y SALARIOS AREA DE PRODUCCION								
Cargo	Año	Sueldo mes	Sueldo año	Aporte 12.15%	Décimo tercero	Décimo cuarto	Total beneficios	Salario anual
Jefe de producción	1	400,00	4.800,00	583,20	400,00	352,00	1.335,20	6.135,20
	2	415,04	4.980,48	605,13	415,04	365,24	1.385,40	6.365,88
	3	430,65	5.167,75	627,88	430,65	378,97	1.437,49	6.605,24
	4	446,84	5.362,05	651,49	446,84	393,22	1.491,54	6.853,60
	5	463,64	5.563,67	675,99	463,64	408,00	1.547,63	7.111,29
Operario 1	1	352,00	4.224,00	513,22	352,00	352,00	1.217,22	5.441,22
	2	365,24	4.382,82	532,51	365,24	365,24	1.262,98	5.645,81
	3	378,97	4.547,62	552,54	378,97	378,97	1.310,47	5.858,09
	4	393,22	4.718,61	573,31	393,22	393,22	1.359,75	6.078,35
	5	408,00	4.896,03	594,87	408,00	408,00	1.410,87	6.306,90
Operario 2	1	352,00	4.224,00	513,22	352,00	352,00	1.217,22	5.441,22
	2	365,24	4.382,82	532,51	365,24	365,24	1.262,98	5.645,81
	3	378,97	4.547,62	552,54	378,97	378,97	1.310,47	5.858,09
	4	393,22	4.718,61	573,31	393,22	393,22	1.359,75	6.078,35
	5	408,00	4.896,03	594,87	408,00	408,00	1.410,87	6.306,90
Operario 3	1	352,00	4.224,00	513,22	352,00	352,00	1.217,22	5.441,22
	2	365,24	4.382,82	532,51	365,24	365,24	1.262,98	5.645,81
	3	378,97	4.547,62	552,54	378,97	378,97	1.310,47	5.858,09
	4	393,22	4.718,61	573,31	393,22	393,22	1.359,75	6.078,35
	5	408,00	4.896,03	594,87	408,00	408,00	1.410,87	6.306,90

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Marcia Mancero

**Anexo 5.- Cálculo de sueldos y salarios del área operativa**

<b>SUELDOS Y SALARIOS AREA OPERATIVA</b>								
<b>Cargo</b>	<b>Año</b>	<b>Sueldo mes</b>	<b>Sueldo año</b>	<b>Aporte 12.15%</b>	<b>Décimo Tercero</b>	<b>Décimo cuarto</b>	<b>Total Beneficios</b>	<b>Salario Anual</b>
Gerente	1	600,00	7.200,00	874,80	600,00	352,00	1.826,80	9.026,80
	2	622,56	7.470,72	907,69	622,56	365,24	1.895,49	9.366,21
	3	645,97	7.751,62	941,82	645,97	378,97	1.966,76	9.718,38
	4	670,26	8.043,08	977,23	670,26	393,22	2.040,71	10.083,79
	5	695,46	8.345,50	1.013,98	695,46	408,00	2.117,44	10.462,94
Secretaria	1	352,00	4.224,00	513,22	352,00	352,00	1.217,22	5.441,22
	2	365,24	4.382,82	532,51	365,24	365,24	1.262,98	5.645,81
	3	378,97	4.547,62	552,54	378,97	378,97	1.310,47	5.858,09
	4	393,22	4.718,61	573,31	393,22	393,22	1.359,75	6.078,35
	5	408,00	4.896,03	594,87	408,00	408,00	1.410,87	6.306,90
Contador	1	500,00	6.000,00	729,00	500,00	352,00	1.581,00	7.581,00
	2	518,80	6.225,60	756,41	518,80	365,24	1.640,45	7.866,05
	3	538,31	6.459,68	784,85	538,31	378,97	1.702,13	8.161,81
	4	558,55	6.702,57	814,36	558,55	393,22	1.766,13	8.468,69
	5	579,55	6.954,58	844,98	579,55	408,00	1.832,53	8.787,12
Agente vendedor	1	400,00	4.800,00	583,20	400,00	352,00	1.335,20	6.135,20
	2	415,04	4.980,48	605,13	415,04	365,24	1.385,40	6.365,88
	3	430,65	5.167,75	627,88	430,65	378,97	1.437,49	6.605,24
	4	446,84	5.362,05	651,49	446,84	393,22	1.491,54	6.853,60
	5	463,64	5.563,67	675,99	463,64	408,00	1.547,63	7.111,29
Chofer	1	352,00	4.224,00	513,22	352,00	352,00	1.217,22	5.441,22
	2	365,24	4.382,82	532,51	365,24	365,24	1.262,98	5.645,81
	3	378,97	4.547,62	552,54	378,97	378,97	1.310,47	5.858,09
	4	393,22	4.718,61	573,31	393,22	393,22	1.359,75	6.078,35
	5	408,00	4.896,03	594,87	408,00	408,00	1.410,87	6.306,90

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Marcia Mancero