ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING

CARRERA INGENIERÍA EN MARKETING

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN MARKETING

INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS "INNOLAC", PARROQUIA SAN JUAN-CANTÓN RIOBAMBA, AÑO 2018.

AUTORES:

SILVANA ELIZABETH LARA VILEMA

EDDY SEBASTIAN ANDRADE ASHQUI

RIOBAMBA – ECUADOR

2019

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. Silvana Elizabeth Lara Vilema y el sr. Eddy Sebastián Andrade Ashqui, quienes han cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Denise Liliana Pazmiño Garzón

DIRECTORA

Ing. Jacqueline Carolina Sánchez Lunavictoria

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Nosotros, Lara Vilema Silvana Elizabeth y Andrade Ashqui Eddy Sebastián, declaramos que el presente trabajo de titulación es de autoría propia y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autores asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 21 de enero de 2019

Silvana Elizabeth Lara Vilema
C.C: 060410639-3

Eddy Sebastián Andrade Ashqui
C.C: 060423742-0

DEDICATORIA

El desarrollo de este proyecto va dedicado en primer lugar a mi madre que siempre ha demostrado que con esfuerzo y perseverancia todo se puede alcanzar, a mis hermanos Edgar, Henry y Lizeth por confiar en mí y darme la oportunidad de ser una profesional; a mis más queridos docentes y guías de cátedra: Ing. Jacqueline Sánchez, Ing. Denise Pazmiño, Ing. Jorge Vasco, Ing. Cristian Guerra, Ing. Juan Carlos Montufar, Lic. Héctor Aguilar, Ing. Elvita Jaramillo quienes me han enseñado semestre a semestre a ser una excelente persona y buena profesional, capaz de asumir cualquier reto en la vida; y como no dedicarlo a la mejor familia que pude haber encontrado durante mi recorrer politécnico: Verito la mamá del grupo que siempre ha estado pendiente de todo y de todos, poniendo siempre a sus amigos antes que al resto, Anita y Monse compañeras de carrera por varios semestres y quienes en cuestión de semanas llegaron a convertirse en mis hermanas eternas; mi jefesito y compañero de tesis Sebastián que con sus ocurrencias y apoyo hemos logrado culminar satisfactoriamente el trabajo de titulación.

Silvana Lara

El presente trabajo de titulación va dedicado a mis padres Armando y Lucy, quienes me apoyaron siempre y estuvieron conmigo paso a paso durante todo el transcurso de mi formación académica, a mis hermanos Dennys y Tatiana, a mi abuelita Rosario, a mi novia Cristina, a mis tíos Luis, Antonio, Nancy, Rodrigo, Alejandro, Víctor, Geovanny, Martha y a toda mi familia y a mis amigos/as por estar siempre pendientes de mí, por darme su apoyo de manera incondicional y nunca abandonarme cuando más los necesité.

Sebastián Andrade

AGRADECIMIENTO

Mediante el presente, quiero agradecer en primer lugar a Dios, por darme la fuerza suficiente para cumplir a cabalidad con uno de mis más grandes sueños, y dar así el siguiente paso hacia el porvenir de esta sociedad; luego darle las gracias a mi querida madre, quien con su sacrificio y sabias palabras me ha guiado siempre por el camino del bien, a mis hermanos que de igual forma con su apoyo moral, me han motivado para continuar por este difícil sendero de la vida, a mis amigas: Verito, Monse y Anita que siempre han estado pendientes de cumplir juntas la meta; del mismo modo a Sebastián por tanta comprensión y paciencia invertida; así también a todas aquellas personas que colaboraron en la elaboración y culminación de este trabajo de titulación.

Además, a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y de manera especial a todo el personal docente de la Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Ingeniería en Marketing, NEUROLAB y Observatorio de Negocios, Economía y Mercado (ONEM) por la formación académica y experiencia brindada.

Finalmente, una gratitud profunda a las Ingenieras Jacqueline Sánchez y Denise Pazmiño por su tiempo y guía en el desarrollo del presente trabajo. Son personas dignas de admiración por su entrega, dedicación y amor a la Docencia.

Silvana Lara

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer primero a Dios por permitirme llegar tan lejos y concederme la dicha de alcanzar una de mis metas en la vida, a mis padres y a mis hermanos quienes fueron ese pilar fundamental y apoyo necesario, a mi novia Cristina y a su familia quienes me supieron bridar su ayuda en los momentos en los que lo requería y a mi familia quienes siempre estuvieron al pendiente del desarrollo de mi formación académica.

También quiero agradecer a mis compañeros/as que me acompañaron durante el transcurso de mi carrera, en especial a Nicolás, Guillermo, Henry, Juan, Carlos, y Lizbeth con quienes he forjado una gran amistad que perdurara en el tiempo.

Silvi, Monse, Anita y Verito personas especiales que a pesar del poco tiempo de conocernos hemos creado fuertes lazos de amistad, mi más sincero agradecimiento ya que sin su apoyo no lo hubiera logrado

Quiero extender este agradecimiento a aquellos docentes que con sus conocimientos impartidos y sus sabios consejos formaron en mi un gran profesional y una excelente persona, Ing. Maritza Rodríguez, Ing. Denise Pazmiño, Ing. Jorge Vasco, Ing. Cristian Guerra, Ing. Jacqueline Sánchez, Ing. Carlos Delgado, Ing. Oscar Parada, gracias a ustedes por ser maestros y amigos.

Sebastián Andrade

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada i
Certificación del tribunal ii
Declaración de autenticidad iii
Dedicatoria iv
Agradecimiento v
Agradecimiento vi
Índice de contenido vii
Índice de tablas xi
Índice de figuras xiii
Índice de imágenes xiii
Índice de gráficos xiii
Índice de anexos xiv
Resumen xv
SUMMARY xvi
Introducción 1
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 2
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 4
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA 4
1.4 OBJETIVOS 4
1.4.1 General 4
1.4.2 Específicos 5
1.5 JUSTIFICACIÓN 5
1.5.1 Justificación Teórica 5
1.5.2 Justificación Metodológica: 5
1.5.3 Justificación Práctica 6
CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA 7
2.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN 7
2.2 MARCO TEÓRICO 7
2.2.1 Plan de Negocios 7
2.2.2 Importancia de un Plan de Negocios 8
2.2.3 ¿Para qué sirve un plan de negocios? 8

2.2.4 Fases de un plan de negocios 10
2.2.5 Estructura del plan de negocios 11
2.2.6 Ventajas del plan de negocios 13
2.2.7 Áreas del plan de negocios 15
2.2.8 Matrices de evaluación 18
2.2.9 Las 5 fuerzas de Michael Porter 20
2.3 MARCO CONCEPTUAL 22
2.3.1 Cadena de suministros 22
2.3.2 Estrategia empresarial 22
2.3.3 Alianzas estratégicas 22
2.3.4 Filosofía organizacional 22
2.3.5 Imagen corporativa 23
2.3.6 Cultura organizacional 23
2.3.7 Empowerment 23
2.3.8 La ruta de la calidad 23
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO 24
3.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN 24
3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN 24
3.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN 25
3.4 TIPO DE ESTUDIO. 25
3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA 26
3.5.1 Población 26
3.5.2 Muestra 26
3.5.3 Cálculo de la muestra 27
3.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 28
3.7 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN 52
3.7.1 Métodos 52
3.7.2 Técnicas 53
3.7.3 Instrumentos 54
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO 55
4.1 RESUMEN EJECUTIVO 55
4.2 INTRODUCCIÓN 57
4.3 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN 58
4.3.1 Nombre de la empresa 58

4.3.2 Reseña histórica 59
4.3.3 Tamaño y ubicación de la empresa 59
4.3.4 Misión 60
4.3.5 Visión 60
4.3.6 Valores 61
4.3.7 Tipo de contribuyente 61
4.3.8 Objetivos 62
4.3.9 Ventajas competitivas 62
4.3.10 Análisis de la industria 62
4.3.11 Análisis FODA 64
4.3.12 Matriz EFI 65
4.3.13 Matriz EFE 66
4.4 ESTUDIO DE MERCADO 66
4.4.1 Segmentación de Mercado 66
4.4.2 Consumo potencial 67
4.4.3 Demanda potencial 67
4.4.4 Proyección de la demanda 68
4.4.5 Proyección de la oferta. 70
4.4.6 Demanda Insatisfecha 72
4.4.7 Sistemas de distribución 73
4.4.8 Fijación y política de precios 74
4.4.9 Las 5 fuerzas de Michael Porter 77
4.4.10 Matriz de perfil competitivo 78
4.4.11 Matriz Boston Consulting Group 79
4.4.12 Matriz de Ansoff 81
4.5 PLAN DE MARKETING 82
4.5.1 Objetivos del plan 82
4.5.2 Estrategias de producto 83
4.5.3 Estrategias de precio 84
4.5.4 Estrategia de distribución 85
4.5.5 Estrategias de comunicación 86
4.6 PLAN DE VENTAS 89
4.6.1 Objetivos del plan 89
4.6.2 Pronóstico de ventas 89

4.6.3 Ventas por vendedor 90
4.6.4 Tipo de remuneración 91
4.6.5 Estrategias de venta 92
4.7 PLAN ORGANIZACIONAL 93
4.7.1 Sueldos y salarios 93
4.7.2 Organigrama estructural 93
4.7.3 Descripción del puesto 94
4.7.4 Funciones generales y específicas 97
4.7.5 Selección 98
4.7.6 Contratación 99
4.7.7 Inducción 99
4.7.8 Evaluación 99
4.8 PLAN DE PRODUCCIÓN 100
4.8.1 Especificaciones del producto 100
4.8.2 Descripción del proceso de producción 100
4.8.3 Diagramas de flujo 102
4.8.4 Características de la tecnología 103
4.8.5 Equipos e instalaciones 110
4.8.6 Materia Prima 111
4.8.7 Proveedores 112
4.8.8 Capacidad instalada 112
4.8.9 Diseño y distribución de la planta: 113
4.8.10 Mano de obra requerida 114
4.9 PLAN FINANCIERO 114
4.9.1 Inversión 114
4.9.2 Proyección flujo de efectivo 115
4.9.3 Balance General 116
4.9.4 Estado de resultados 117
4.9.5 VAN, TIR Y Beneficio costo 118
4.10 PLAN DE ACCIÓN 119
4.10.1 Cronograma de trabajo 119
CONCLUSIONES 125
RECOMENDACIONES 126
BIBLIOGRAFÍA 127

ANEXOS 129

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Datos de la población 27
Tabla 2: Alimentos de mayor consumo 28
Tabla 3: Marcas de productos lácteos más conocidos 29
Tabla 4: Consumo de leche 31
Tabla 5: Producto lácteo de mayor consumo 32
Tabla 6: Marca preferida de productos lácteos. 33
Tabla 7: Frecuencia de compra y monto asignado 34
Tabla 8: Factores 35
Tabla 9: Medios de información 36
Tabla 10: Preferencia de envase 37
Tabla 11: Lugar de adquisición de productos lácteos 38
Tabla 12: Pago de valor nutricional 39
Tabla 13: Tabla de hallazgos 40
Tabla 14: Sistema de comunicación Interna 42
Tabla 15: Comunicación Interna 43
Tabla 16: Clima Laboral 44
Tabla 17: Medio de Comunicación 45
Tabla 18: Conocimiento Filosofía Empresarial 46
Tabla 19: Cumplimiento de Filosofía Empresarial 47
Tabla 20. Satisfacción con los beneficios 48
Tabla 21: Factores de mejora 49
Tabla 22: Atributo de identificación 50
Tabla 23: Tabla de hallazgos (Socios) 52
Tabla 24: Matriz FODA 64
Tabla 25: Matriz EFI 65
Tabla 26: Matriz EFE 66
Tabla 27: Demanda potencial queso 500 gr. 67
Tabla 28: Demanda potencial queso 700 gr. 68
Tabla 29: Proyección de la demanda queso 500 gr. 68

Tabla 30: Proyección de la demanda queso 700 gr. 69
Tabla 31: Análisis de datos de la oferta queso 500 gr. 70
Tabla 32: Proyección de la oferta queso 500 gr. 70
Tabla 33: Análisis de datos oferta queso 700 gr. 71
Tabla 34: Proyección de la oferta queso 700 gr. 71
Tabla 35: Demanda insatisfecha queso 500 gr. 72
Tabla 36: Demanda insatisfecha 700 gr. 73
Tabla 37: Costos fijos para la fabricación de quesos frescos de 500gr. 74
Tabla 38: Costos variables para la fabricación de quesos frescos de 500gr. 75
Tabla 39: Tabla de precio de venta al público de quesos frescos de 500gr. 75
Tabla 40: Tabla de costos fijos para la fabricación de quesos frescos de 700gr. 76
Tabla 41: Tabla de costos variables para la fabricación de quesos frescos de 700gr. 76
Tabla 42: Tabla de precio de venta al público de quesos frescos de 700gr. 77
Tabla 43: Matriz de perfil competitivo 78
Tabla 44: Matriz Boston Consulting Group 79
Tabla 45: Estrategia de diferenciación- Producto 83
Tabla 46: Estrategia de competitividad-Precio 84
Tabla 47. Estrategia de distribución 85
Tabla 48: Estrategia de comunicación 86
Tabla 49: Estrategia de comunicación 87
Tabla 50: Ventas queso fresco 500 gr. 89
Tabla 51: Ventas queso fresco 700 gr. 90
Tabla 52: Sueldos y salarios 93
Tabla 53: Descripción del puesto Administrador 94
Tabla 54: Descripción del puesto Técnico de Producción 95
Tabla 55: Descripción del puesto Vendedor 96
Tabla 56: Grados de barrera a los gases 107
Tabla 57: Características de la bomba sanitaria de leche 109
Tabla 58: Equipo e instalaciones INNOLAC 110
Tabla 59: Materia Prima 112
Tabla 60: Proyección flujo de efectivo 115
Tabla 61: Balance general 116
Tabla 62: Estado de Resultados 117
Tabla 63: VAN, TIR y Beneficio costo 118

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Fases de un plan de negocios 11
Figura 2: Matriz BCG. 80
Figura 3: Matriz de Igor Ansoff 81
Figura 4: Organigrama estructural empresa INNOLAC 93
Figura 5: Proceso de producción 102
Figura 6: Diseño y distribución de la planta 113

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Ubicación empresa Innolac-San Juan 60
Imagen 2: Caldero empresa 103
Imagen 3: Tina doble fondo empresa 104
Imagen 4: Envasador de yogurt empresa 104
Imagen 5: Descremadora empresa 105
Imagen 6: Mantequillera empresa 106
Imagen 7. Empacadora al vacío 107
Imagen 8: Bomba sanitaria de leche empresa 109

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Alimentos de mayor consumo 28
Gráfico 2: Marcas de productos lácteos más conocidos 30
Gráfico 3: Consumo de leche 31
Gráfico 4: Producto lácteo de mayor consumo 32
Gráfico 5: Marca preferida de productos lácteos. 33
Gráfico 6: Frecuencia de compra y monto asignado 34
Gráfico 7: Factores 35
Gráfico 8: Medios de información 36
Gráfico 9: Preferencia de envase 37
Gráfico 10: Lugar de adquisición de productos lácteos 38

Gráfico 11: Pago de valor adicional 39
Gráfico 12: Sistema de comunicación Interna 42
Gráfico 13: Comunicación Interna 43
Gráfico 14: Clima Laboral 44
Gráfico 15: Medio de comunicación 45
Gráfico 16: Conocimiento Filosofía Empresarial 46
Gráfico 17: Cumplimiento de Filosofía Empresarial 47
Gráfico 18. Satisfacción de los beneficios 48
Gráfico 19: Factores de mejora 49
Gráfico 20: Atributo de identificación 50
Gráfico 21: Satisfacción General 51
Gráfico 22: Proyección de la demanda queso 500 gr. 69
Gráfico 23: Proyección de la demanda queso 700 gr. 69
Gráfico 24: Proyección de la oferta queso 500 gr. 70
Gráfico 25: Proyección de la oferta queso 700 gr. 71
Gráfico 26: Demanda insatisfecha queso 500 gr. 72
Gráfico 27: Demanda insatisfecha queso 700 gr 73
Gráfico 28: Ventas queso fresco 500 gr. 89
Gráfico 29: Ventas queso fresco 700 gr. 90

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta de determinación al público 129
Anexo 2: Clima laboral 132
Anexo 3: Guía de entrevista 134
Anexo 4: Ficha de observación 136
Anexo 5: Estrategia de producto 137
Anexo 6: Estrategia de precio 138
Anexo 7: Estrategia de distribución 139
Anexo 8: Estrategia de Comunicación (Página de Facebook) 139
Anexo 9: Estrategia de Comunicación (Publicidad móvil) 140
Anexo 10: Estrategia de Comunicación (Papelería INNOLAC) 141

RESUMEN

El presente trabajo investigativo tiene como objetivo crear un plan de negocios para posicionar la marca de la empresa de productos lácteos "INNOLAC" de la parroquia San Juan del cantón Riobamba, con el fin de proponer estrategias de marketing mix, las cuales ayudarán a promover el consumo de leche y sus derivados. Para lo cual se presenta una investigación cuali-cuantitativa, exploratoria y descriptiva mediante la aplicación de encuestas realizadas a clientes potenciales y a los socios de la misma; además de una guía de entrevista aplicada al administrador de la Asociación Ñukanchik Ñan a la cual pertenece la empresa y al administrador de Innolac, sobre el comportamiento del consumidor ante los diversos productos que ofrece la empresa; del mismo modo una ficha de observación desarrollada en la organización para determinar las condiciones en las cuales se inició el proyecto. Durante el estudio se pudo evidenciar que el mercado potencial selecto en la ciudad es óptimo ya que el consumo de productos lácteos es de gran frecuencia teniendo en cuenta los factores clave para el posicionamiento y la decisión de compra; por otro lado se determinó que la calidad, la salud y el valor nutricional son los factores que busca el cliente riobambeño en un producto lácteo, otro aspecto relevante que se obtuvo es la consideración de tiendas, micros y supermercados como lugar de preferencia para la adquisición de dichos productos; en virtud de lo cual se proponen estrategias de negocios y funcionales como: diferenciación, competitividad, desarrollo de nuevos mercados y de comunicación. Finalmente se recomienda dar continuidad a los proyectos de vinculación, los cuales impulsan al crecimiento de los pequeños y medianos emprendedores de la región y del país.

Palabras Claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <PLAN DE NEGOCIOS> <POSICIONAMIENTO> <EMPRESA> <COMERCIALIZACIÓN> < SAN JUAN (PARROQUIA) >

Ing. Denise Liliana Pazmiño G.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

SUMMARY

The objective of this research work is to create a business plan to position the Brand of the dairy products company "INNOLAC" of the San Juan parish of the Riobamba canton, in order to propose marketing mix strategies, which will help promote the consumption of milk and its derivates. For which a quali-quantitative, exploratory and descriptive research is presented through the application of surveys carried out to potential clients and its partners; as well an interview guide applied to the administrator of the Ñukanchik Ñan Association, to which the company belongs and the Innolac administrator, on the behavior of the consumer in relation to the various products offered by the company; In the same way, an observation card developed in the organization to determine the conditions under which the project was initiated. During the study it was possible to show that the potential market in the city is optimal since the consumption of dairy products is very frequent taking into account the key factors for the positioning and the purchase decision; On the other hand, it was determined that quality, health and nutritional value are the factors that the riobambeño customer is looking for in a dairy product, another relevant aspect that was obtained is the consideration of stores, micro and supermarkets as a place of preference for the acquisition of said products, in virtue of which business and functional strategies are proposed such as: differentiation, competitiveness, development of new markets and communication.

Finally, it is recommended to continue linking projects, which promote the growth of small and medium entrepreneurs in the region and the country.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <BUSINESS PLAN> <POSITIONING> <COMPANY> < COMMERCIALIZATION> <SAN JUAN (PARISH)>

INTRODUCCIÓN

El consumo de leche de ganado vacuno y sus derivados son alimentos que se han convertido en parte importante en la dieta diaria de todas las personas, además del alto contenido nutritivo y su fácil adquisición ha incentivado que las personas lo consuman, pero a pesar de los beneficios que posee en el Ecuador, el sector lechero del país ha atravesado una fuerte crisis debido a la poca demanda que ha existido en este producto en los últimos tiempos llegando al punto de desperdiciar el producto, esto ha generado preocupación en todas las personas que mediante la venta de este producto consiguen generar ingresos económicos para sus familias.

Estudios realizados en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo determinaron que en la ciudad de Riobamba no se ha dejado de consumir leche, el problema es que lo hacen en menos cantidad que en años anteriores, entre las causales esta la propaganda negativa que existe en torno a la leche y sus derivados, además del aumento de personas con intolerancia a la lactosa entre otras siendo las anteriores las que mayor influencia tienen, esto ha provocado una reacción en cadena afectando en gran parte a los pequeños productores de las zonas rurales, quienes venden la leche a las grandes empresas, puesto a que ellas ya no las reciben porque su producción ha disminuido generando un atasco en el desarrollo de algunas comunidades que buscan un sustento en este negocio.

Las comunidades de los sectores rurales de la provincia de Chimborazo, como salida a esta crisis han decidido trabajar juntos en busca de un bien común, han formado empresas comunitarias para la elaboración de productos derivados de la leche e introducir al mercado productos de calidad y buen sabor dejando de depender de las grandes empresas lácteas del país, es el ejemplo de la empresa INNOLAC perteneciente a la Asociación Ñukanchik Ñan de la parroquia San Juan, quienes con el apoyo de la banca pública y la capacitación de los diversos ministerios a cargo del sector ganadero del país han establecido un punto de inicio en el desarrollo de su comunidad siendo beneficiados cientos de personas que residen en el sector y aportando con un granito de arena a la crisis que afecto al sector lechero.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La leche de vaca es un elemento básico en la alimentación humana y ha formado parte de nuestra dieta, durante al menos los últimos 10.000 años. Por su contenido en nutrientes y su excelente relación entre la calidad nutricional y el aporte energético, es clave en la alimentación para todas las edades. (Fernández *et al* 2015)

La leche de ganado vacuno es un alimento que se produce a nivel mundial, además es uno de los productos que más se consume por la población humana debido a la gran cantidad de nutrientes que posee y los innumerables beneficios que produce para el ser humano. Islandia es uno de los países que más consume leche en el mundo con 715 litros per cápita al año, a su vez Estados Unidos lidera como uno de los países que más produce leche con un total de 91.3 millones de Kg anualmente.

En América del Sur la leche de vaca represente una importante fuente de ingresos para los países que se dedican a su producción y exportación a diferentes lugares del mundo, Uruguay es uno de ellos liderando el mercado, seguido de Perú y Brasil, pero Ecuador a pesar de no estar dentro de los primeros lugares, la comercialización de la leche de ganado vacuno es un negocio importante para el país ya que lo abastece internamente y no existe la necesidad de importación.

La provincia de Chimborazo se destaca por la producción agrícola y ganadera, entre las cuales está la leche de vaca. La provincia posee el índice de producción más alto del país, pero a pesar de estar dentro los primeros lugares a nivel país , la venta del mismo se ha convertido en un dolor de cabeza para los productores, quienes, la gran mayoría son del sector rural, los pequeños productores buscan comercializar su producto hacia los centros de acopio ubicados en varias parroquias urbanas y rurales del cantón con la finalidad de obtener ingresos por el producto, pero su respuesta en la mayoría de los casos es negativa debido a que, al no existir un consumo considerable de esta bebida, las grandes empresas quienes obtienen la materia prima de los centros de acopio se ven obligados a reducir el,

volumen de compra creando una alteración en cadena siendo los principales afectados los pequeños productores de las distintas comunidades ya que el nivel de ingreso es mínimo, siendo este uno de los antecedentes, que en un análisis macro, genera crecimiento en los índices de pobreza en el país

La asociación "Ñukanchik Ñan" de productores de leche de ganado vacuno de la parroquia San Juan del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo conformada por 12 productores de la zona que al integrarse formaron una empresa denominada INNOLAC que tiene como finalidad generar ingresos económicos y promover el desarrollo de la parroquia con la introducción en el mercado local y de la provincia de productos derivados de la leche de ganado vacuno, gracias al apoyo de instituciones públicas y de créditos destinados para el emprendimiento y la creación de microempresas entregados por instituciones financieras públicas y privadas han permitido un desarrollo paulatino de la asociación. Después de todo el apoyo recibido aún existen ámbitos de la empresa INNOLAC que no se han tratado de manera correcta, a pesar de que los colaboradores del negocio cuentan con la experiencia necesaria para la elaboración de sus productos, existe ausencia de procesos técnicos que han limitado su normal desenvolvimiento y han retrasado el cumplimiento de objetivos que se tenían planteados, además de una administración empírica y la falta de estrategias de marketing y comercialización la empresa INNOLAC solo ha llegado a pequeñas tiendas en el cantón Riobamba, la alta calidad de sus productos se encuentra al nivel de las grandes industrias lácteas del país debido a las diversas capacitaciones que ha recibido su personal, los mismos han sido costeados por parte de los empleadores todo con la finalidad de ofrecer al mercado un producto acorde a las necesidades del consumidor. Actualmente la empresa INNOLAC se encuentra en un proceso de inversión y ampliación de su línea de productos, con la adquisición de nueva maquinaria para la producción de queso y otros derivados de la leche, pero carece de técnicas de producción, estrategias de marketing y comercialización que permita el posicionamiento de la marca en el mercado local y como objetivo a largo plazo abarcar el mercado nacional, siendo competidores directos de las grandes industrias ecuatorianas de productos lácteos.

La asociación Ñukanchik Ñan y la empresa INNOLAC de la parroquia de San Juan hace de la venta de productos derivados de la leche su principal fuente de ingresos, pero no posee una estructura de comercialización adecuada generando grandes deficiencias, entre

ellas su baja competitividad en el mercado poniendo en riesgo el negocio y los ingresos de aquellos productores que pertenecen a la asociación y que día a día ponen todo su esfuerzo en sacar a flote y generar la rentabilidad esperada de la inversión que han realizado.

Todas estas deficiencias han provocado en la asociación una falta de competitividad en el mercado, afectando notablemente al ámbito productivo, lo cual ha perjudicado de manera directa o indirecta a la pequeña empresa, produciendo pérdidas de recursos a los socios que pertenecen a la asociación y a los pequeños productores de la comunidad, quienes no logran recuperar su inversión afectando a su bolsillo y al normal desarrollo de las finanzas familiares aumentando los índices de pobreza y de desnutrición que afecta especialmente los sectores rurales, que es de donde provienen en su mayoría.

El plan de negocios a desarrollarse busca despejar las inquietudes planteadas por sus autores. ¿Cuál es el problema que se está suscitando actualmente en la asociación de productores de leche de San Juan?, ¿Cuáles son los efectos que se han producido y como ha afectado a los integrantes de dicha asociación?, ¿Cuáles son las soluciones que se pueden plantear con la elaboración del plan de negocios?

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo un plan de negocios puede mejorar los deficientes procesos que se ejecutan actualmente en la empresa INNOLAC?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 General

Elaborar un plan de negocios para posicionar la marca de la empresa de productos lácteos “INNOLAC” de la parroquia San Juan-cantón Riobamba, año 2018

1.4.2 Específicos

Realizar un análisis a nivel interno y externo que permita identificar la situación actual de la empresa

Identificar los componentes que influyen en la comercialización de la empresa INNOLAC mediante instrumentos de investigación para determinar la reingeniería en el proceso comercial.

Proponer lineamientos estratégicos para un adecuado sistema de comercialización y posicionamiento que permita mejorar la gestión de la empresa INNOLAC

1.5 JUSTIFICACIÓN

1.5.1 Justificación Teórica

La presente investigación pretende contribuir al Proyecto de Investigación: Sostenibilidad y Competitividad de la Cadena de Suministros de Leche de Ganado Vacuno de la Provincia de Chimborazo como resultado de los estudios realizados en cuanto al análisis del producto desde su producción hasta su comercialización en el cantón Riobamba, cumpliendo con los objetivos de participar en conjunto con la comunidad en sectores estratégicos que promuevan el desarrollo de la provincia y del país.

También se plantea el presente trabajo investigativo como base para futuros estudios, y ejecución de proyectos con fines de crecimiento y desarrollo económico y social.

1.5.2 Justificación Metodológica:

La elaboración de un plan de negocios permite aplicar los conocimientos adquiridos durante la preparación académica de los estudiantes que la van a realizar, al ser un plan muy completo que involucra todas las áreas que conforman la estructura de una empresa, compromete al estudiante a desarrollar ideas innovadoras con la finalidad de englobar todos los procesos internos y externos de una organización en el cumplimiento de un objetivo principal en favor de cada uno de los actores que participan en la empresa.

1.5.3 Justificación Práctica

La empresa INNOLAC de la Asociación Ñukanchik Ñan de la parroquia San Juan posee un potencial de producción muy alto gracias a las inversiones realizadas por los miembros de la asociación, además de sus altas expectativas en el crecimiento de esta empresa. El complementar la experiencia de las personas que lideran la empresa con la elaboración de un plan que abarque todas las áreas de la empresa y las encamine en un mismo objetivo, permitirá el crecimiento económico de la asociación y de la comunidad que forma parte de manera directa o indirecta de la organización, siendo partícipes y altamente competitivos en el mercado frente a las grandes industrias lácteas del país, generando fuentes de empleo para los habitantes del sector y promoviendo además un desarrollo socioeconómico para el cantón y la provincia en general.

CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA

2.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo investigativo pertenece al proyecto de investigación implementado por la Escuela de Marketing perteneciente a la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo denominado: "Proyecto De Investigación: Sostenibilidad y Competitividad de la Cadena de Suministros de Leche de Ganado Vacuno de la Provincia de Chimborazo", el cual inició en el año 2016.

No existen estudios previos acerca del presente trabajo investigativo, debido a que el proyecto de la ESPOCH antes mencionado tiene una reciente ejecución a nivel de la provincia como proyecto piloto, además a futuro facilitará el desarrollo de nuevos estudios con gran proyección para ser aplicable en otras provincias del Ecuador y de manera general a nivel nacional con la finalidad de impulsar el crecimiento en cuanto a producción y consumo de este alimento que posee un alto volumen de producción en el país.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 Plan de Negocios

Un plan de negocios se define como un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa. Así como guía que facilite la creación o el crecimiento de la misma. (Fleitman, 2000).

El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos (Weinberger Villarán, 2009)

El Plan de Negocios es una herramienta de reflexión y trabajo que sirve como punto de partida para un desarrollo empresarial. Lo realiza por escrito una persona emprendedora, y en él plasma sus ideas, el modo de llevarlas a cabo e indica los objetivos que alcanzar y las estrategias que utilizar. Consiste en redactar, con métodos y orden, los pensamientos que tiene en la cabeza. (Velasco, 2007)

Los autores, una vez interpretado las definiciones de los autores citados, llegan a la conclusión de que un plan de negocios es una herramienta fundamental para la creación o el desarrollo de una empresa u organización, en el cual se muestra de manera sistemática procesos y estrategias que al ser aplicadas buscan la consecución de los objetivos propuestos en el plan.

2.2.2 Importancia de un Plan de Negocios

El plan de negocios ayuda a evaluar el funcionamiento de la empresa, así como los distintos caminos que tome sobre el escenario previsto. Un plan de negocios sirve para brindar información a usuarios de la empresa, bancos, inversionistas e instituciones financieras que pudieran brindar en algún momento apoyo financiero a la empresa. (Fleitman, 2000).

2.2.3 ¿Para qué sirve un plan de negocios?

Desde el punto de vista de Weinberger, (2009) el plan de negocios es una herramienta de comunicación escrita que tiene esencialmente dos funciones: una que se puede llamar administrativa o interna y otra que es conocida como financiera o externa.

Para el mismo autor, el plan de negocios sirve para:

- Conocer en detalle el entorno en el cual se desarrollarán las actividades de la empresa.
- Precisar las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Estar atentos a los cambios que pudieran representar una amenaza para la empresa y así anticiparse a cualquier contingencia que disminuiría la probabilidad de éxito de la empresa.

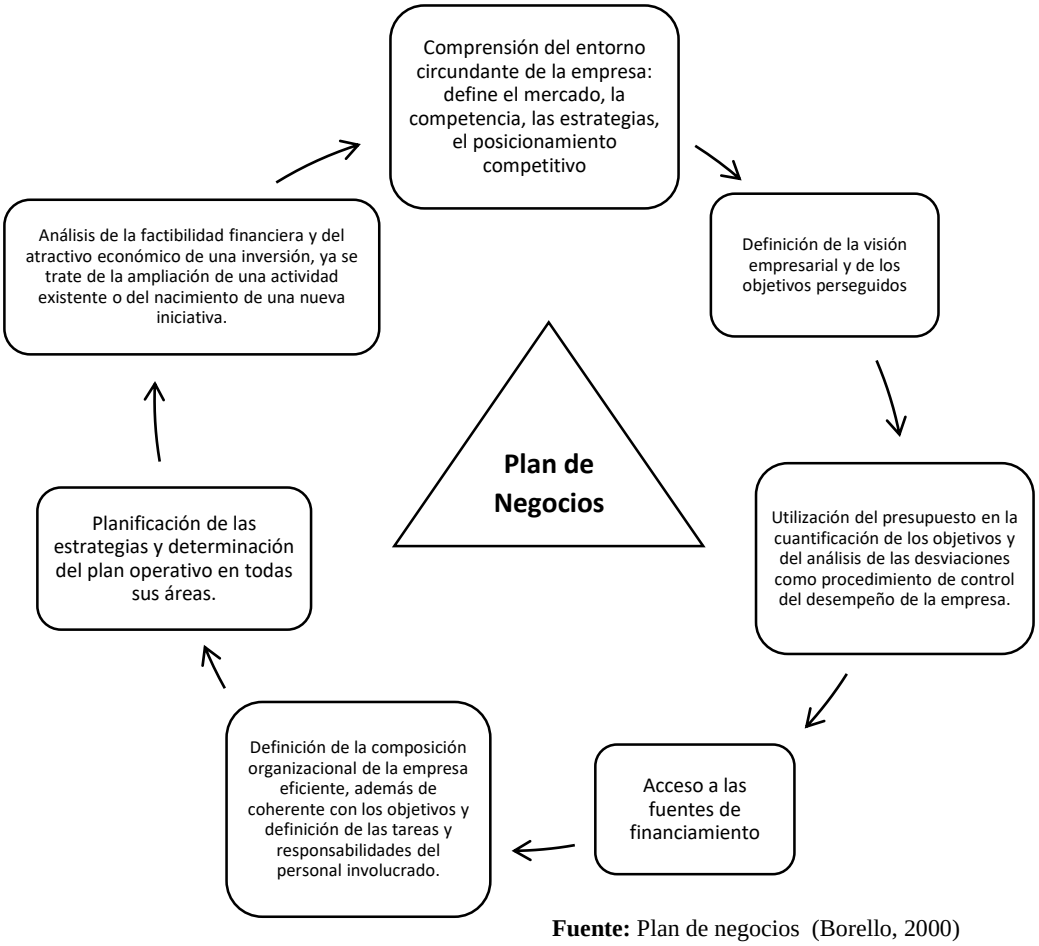
- Dar a conocer cómo se organizarán los recursos de la empresa en función a los objetivos y la visión del empresario.
- Atraer a las personas que se requieran para el equipo empresarial y el equipo ejecutivo.
- Evaluar el potencial real de la demanda y las características del mercado objetivo.
- Determinar las variables críticas de la empresa y aquellas que exigen un control permanente, como los puntos críticos en los procesos.
- Evaluar varios escenarios y hacer un análisis de sensibilidad en función a los factores de mayor variación, como podrían ser la demanda, el tipo de cambio, el precio de los insumos de mayor valor, entre otros.
- Establecer un plan estratégico para la empresa y planes de acción de corto y mediano plazo para cada una de sus áreas funcionales. En este sentido, busca asignar responsabilidades y coordinar soluciones ante posibles problemas.
- Tomar decisiones con información oportuna, confiable y veraz, y no sólo sobre la base de la intuición, lo que reduce el riesgo del negocio.
- Tener un presupuesto maestro y presupuesto por áreas funcionales, que permitan evaluar el desarrollo de la empresa en términos económicos y prever los requerimientos de capital.
- Mostrar la capacidad empresarial del empresario.
- Mostrar los posibles resultados de la empresa, en función a simulaciones hechas para probar distintos escenarios y estrategias.
- Por otro lado, la función financiera o externa del plan de negocios está orientada a
- La búsqueda y consecución de los recursos del proyecto, especialmente los financieros.
- Informar a posibles inversionistas, sean entidades de crédito o cualquier otra persona natural o jurídica, acerca de la rentabilidad esperada y el periodo de retorno de la inversión.
- Buscar proveedores y clientes, con quienes establecer relaciones confiables y de largo plazo, que generen compromisos entre los interesados.

- Vender la idea a potenciales socios como accionistas, proveedores, clientes, sociedad en su conjunto.
- En general, la esencia de un plan de negocios es comunicar a todos los stakeholders (grupos de interés), que la empresa:
  - Dispone de un excelente producto o servicio con muchos clientes dispuestos a adquirirlos.
  - Cuenta con un excelente equipo empresarial y gerencial, con habilidades humanas, técnicas y administrativas destacadas.
  - Mantiene bien informados a sus clientes y proveedores, acerca de la forma de operación, los resultados esperados y las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos establecidos y cumplir con la visión del empresario.

2.2.4 Fases de un plan de negocios

La concepción adoptada es la más amplia y retoma los contenidos y las características de diferentes documentos (desde el plan de factibilidad hasta el plan operativo, indispensable en la fase de inicio de la empresa) aunque, en función del propósito para el cual haya sido elaborado, el plan toma, en la realidad, formas y contenidos diferentes. (Borello, 2000)

Figura 1.Fases de un plan de negocios



Fuente: Plan de negocios (Borello, 2000)

Elaborado por: Los Autores

2.2.5 Estructura del plan de negocios

Según Vega, (2010) la estructura de un plan de negocios va acorde a las necesidades del proyecto a realizarse, tomando en cuenta los factores que están inmersos en los procesos internos y externos de la empresa; las partes constituidas de un plan de negocios se presentan a continuación:

1. Sumario Ejecutivo
2. Índice
3. Introducción
4. Descripción del Negocio
5. Estructura Legal
6. Organización y recursos humanos

7. Estudio de Mercado
8. Plan de Marketing
9. Descripción técnica
10. Plan de Compras
11. Estudio Económico-Financiero
12. Valoración de Riesgo
13. Resumen

(Hidalgo *et al* 2003) propone una estructura más básica en cuanto a la elaboración de un plan de negocios, el cual en términos generales engloba los diversos puntos planteado por los autores antes mencionados. La estructura del plan de negocios es la siguiente:

1. Introducción
2. Descripción del negocio
3. Misión, visión, objetivos y metas.
4. Sistema de Mercadotecnia
5. Sistema de Compras
6. Sistema de Producción
7. Sistema Organizacional
8. Aspectos Financieros
9. Resumen Ejecutivo

Al realizar el análisis respectivo para la elaboración del presente trabajo de titulación se plantea una estructura que este de acorde a las necesidades de la empresa y que genere el mayor beneficio posible sin obviar alguna área o proceso que genere interna o externamente la organización, la estructura a utilizar en el trabajo de titulación es:

1. Resumen ejecutivo
2. Introducción
3. Descripción de la Organización
4. Estudio de Mercado
5. Plan de Marketing
6. Plan de Ventas
7. Plan de Producción

8. Plan Organizacional.
9. Plan Financiero
10. Plan de Acción

2.2.6 Ventajas del plan de negocios

El plan de negocios es una herramienta imprescindible para los que quieren llevar adelante un negocio y para guiarlo lo mejor posible. Cuenta con toda la información para valorar el negocio y los lineamentos que serán necesarios para ponerlo en marcha, además tiene una gran cantidad de ventajas que se pueden apreciar antes o después, así que es muy importante cuidar su elaboración lleve el tiempo que lleve.

Algunas de las ventajas que ofrece el plan de negocios son:

- Sirve para "contárselo a uno mismo", para clarificar ante sí mismo lo que se quiere hacer y cómo.
- Es bueno para conocer y enfocar los objetivos y metas del negocio llevado a cabo
- Suele ser la forma más eficiente de poner en marcha el negocio
- Indica las áreas más importantes a controlar en el negocio
- Suele ser muy flexible y adaptable a las circunstancias y en cualquier momento de la vida del negocio o empresa
- Permite detectar necesidades y prever ciertos problemas
- Ayuda a hacer un uso racional de los recursos
- Indica cómo participar más activamente en el mercado en que se adentrará
- Sirve de orientación para no perder de vista lo que se esperaba del negocio después de puesto en marcha
- Permite imaginar ideas, resultados, soluciones, lo que sea necesario, para transformarlas a la realidad del negocio
- Permite reconocer si las ideas se ajustan a la realidad y considerar aspectos importantes del negocio

- Sirve como cronograma de actividades para coordinar las tareas de acuerdo a los tiempos establecidos
- Sirve para coordinar varios factores del negocio importantes
- Sirve para conseguir cohesión de elementos claves como proveedores, inversionistas, etc.
- Es bueno para buscar financiación, de hecho, en muchas ocasiones sin él no se consigue la financiación deseada
- Se conocen aspectos importantes del negocio que no se deben dejar de lado, ayuda a tomar decisiones y da posibilidad de hacer cambios según la marcha
- Se pueden detectar desviaciones con respecto al plan inicial para ajustarlo a lo que se esperaba
- Es bueno para tener en cuenta a la hora de realizar estrategias de marketing
- Es bueno para tener en cuenta en nuevos negocios o proyectos del negocio
- Al terminar el plan de negocios se conoce si el negocio o proyecto realmente era rentable
- Sirve además para valorar estrategias alternativas
- Puede valorar el desempeño del negocio ya en marcha
- Sirve para valorar la empresa en caso de venta o fusión

En definitiva, es una gran guía que debe tenerse en cuenta a la hora de iniciar un emprendimiento o negocio, tanto en pequeñas como medianas o grandes empresas, incluso en el trabajo autónomo, donde se debe encontrar todo lo necesario para orientarse en el buen funcionamiento del negocio. El tiempo de elaboración depende principalmente del tamaño de la empresa, pero se debe utilizar el necesario para hacer un buen plan de negocios. (Soto, 2013)

Por otro lado también (Castelán *et al* 2011) manifiestan que el plan de negocios es una herramienta básica para darle consistencia y dirección a la empresa, además que ayuda a enfocarla a fin de alcanzar los objetivos, asegurando los intereses de la empresa. Permite organizar los recursos y las tareas que lograran la excelencia y crecimiento de la empresa.

Para ser más precisos un plan de negocios sirve para:

- Definir el producto o servicio que se pretende comercializar.
- Analizar el capital que se requiere para cada fase del proyecto
- Permite conocer la visión del proyecto de inversión.
- Especificar la estructura física y humana.
- Estudiar el mercado de interés.
- Estudiar estrategias de comercialización y los canales de distribución.
- Analizar el tiempo requerido para empezar a generar ingresos
- Analizar las formas de obtener el financiamiento más conveniente
- Buscar una asociación con inversionistas importantes
- Enfrentar los problemas que se nos pueden presentar en un futuro y de esta manera poderse adaptar con facilidad a los cambios sin que afecte demasiado.
- Para demostrar que el proyecto es viable.

2.2.7 Áreas del plan de negocios

2.2.7.1 Plan Organizacional

En la organización del negocio se describe la estructura jurídica y orgánica del negocio, las áreas o departamentos que lo conformarán, y otros elementos relacionados con estas.

La organización del negocio suele incluir los siguientes elementos:

- *La estructura jurídica:* la forma jurídica bajo la cual estará constituido legalmente el negocio (persona natural o persona jurídica), su tipo de empresa (E.I.R.L., S.C., S.A., etc.), etc.
- *La estructura orgánica:* el tipo de organización que tendrá el negocio (funcional, por producto, matricial, etc.), las áreas o departamentos que lo conformarán, y las relaciones jerárquicas que se darán entre estas.

- *Los cargos y las funciones:* los cargos o puestos que tendrá cada área o departamento del negocio, y las funciones, tareas, obligaciones, responsabilidades, jefes y subordinados que tendrá cada uno.
- *El requerimiento de personal:* el personal que será requerido para cada cargo o puesto del negocio, y el perfil que deberá tener una persona para poder postular a cada uno de estos (experiencia, conocimientos, habilidades, etc.).
- *Los gastos de personal:* los sueldos, salarios y beneficios que serán asignados a cada cargo o puesto.
- *Los sistemas de información*: la forma en que se registrará, procesará y distribuirá la información en el negocio.
- *El perfil del equipo ejecutivo:* el perfil de las personas con las que ya se cuenta para poner marcha y posteriormente gestionar el negocio (experiencia, logros, conocimientos, habilidades, etc.).

Para una mejor descripción de los elementos que conforman la organización del negocio es recomendable también hacer uso de herramientas tales como cuadros, organigramas, flujogramas, etc. (Arturo, 2015)

2.2.7.2 Plan de Producción

El plan de operación y producción deberá contener la descripción de las construcciones e instalaciones, capacidad para responder en caso de aumento de demanda, capacidad instalada y ocupada, estructura de costos de producción y operación. Mencionar los presupuestos y programas de mantenimiento preventivo y correctivo. (Fleitman, 2000)

2.2.7.3 Plan de Marketing

Para Fleitman, (2010) El plan de marketing es utilizado para explorar la oportunidad del negocio y las ventajas competitivas propias. Los principales elementos en un plan de marketing son los siguientes:

- Fijar la estrategia comercial-global
- Diseñar la estrategia de ventas, mostrando los objetivos y metas cuantificables en unidades y en dólares.

- Señalar estrategias de precios, determinando precios de comercialización de nuestro producto o servicio y comparándolo con los precios de la competencia.
- Describir estrategias a utilizar para atraer la atención de los clientes potenciales del producto o servicio.
- Fijar política de distribución

2.2.7.4 Plan de Ventas

El plan de ventas de una empresa es un documento en el que quedan prudentemente reflejadas las ventas de una compañía para un periodo determinado de tiempo. En este texto quedan definidos los principales escenarios en los que puede desarrollarse la interacción comercial en un futuro cercano.

En las cifras estimadas y en los comentarios y objeciones que se desgranan a lo largo de todo el plan de ventas comercial, se basan las previsiones económicas y financieras de una empresa**,** además de sus previsiones de producción, compras, planificación de recursos técnicos y recursos humanos, así como del resto de condiciones operativas y funcionales. Este documento recoge tanto puntos tácticos como estratégicos, sean de tipo cuantitativo como cualitativo, que se incluyen más concretamente en el apartado del presupuesto de ventas del plan que lleva el mismo nombre. Además, es de vital importancia de que las empresas conozcan el posible comportamiento de su demanda futura cobra mayor protagonismo el plan de ventas en marketing. Cuando ya están identificados los comportamientos tanto cualitativa, como cuantitativamente, hay que concretarlos en cifras a través del presupuesto de ventas. (Pacheco, 2016)

2.2.7.5 Plan Financiero

Para Fleitman, (2010) El plan financiero es un elemento básico que se debe incluir en el plan de negocio. Tiene como propósito evaluar el potencial económico de un proyecto empresarial y presentar alternativas viables de financiación para la empresa. Antes de realizar el plan de negocio deberá de existir estadísticas previas que nos indiquen la posible viabilidad económica y financiera del negocio. Se deberá describir la estructura capital. Se deberán aportar una serie de estados financieros:

- Cálculo del punto de equilibrio y explicación de posible reducción en caso de que las ventas proyectadas no sean alcanzadas.
- Necesidades y planes de financiamiento, con información de opciones y elegir la más rentable para el proyecto.
- Balances proyectados a cinco años, en función del sector.
- Estado de resultados proyectados a cinco años, en función del sector.
- Origen y aplicación de los fondos.

2.2.7.6 Plan de riesgos

Además, Fleitman, (2010) cita al profesor Ignacio de la Vega García-Pastor, el cual considera que es importante tomar en cuenta que un proyecto empresarial tiene múltiples riesgos y el plan de negocio debe contener informe de ellos en donde debe incluir una descripción de los riesgos y de las posibles consecuencias de circunstancias que afecten al sector y al negocio, tanto internamente como externamente.

2.2.8 Matrices de evaluación

2.2.8.1 Matriz de Ansoff

Esta herramienta se utiliza en el mundo empresarial cuando una empresa toma la decisión de crecer a nivel corporativo y de producto y no tiene muy clara la dirección a seguir. Es una guía, un mapa para encontrar el camino a hacia este objetivo. En ella, podemos ver dos ejes principales los cuales representan al producto por un lado y al mercado por el otro. Cada eje se divide a su vez entre existentes –los actuales- y nuevos –los que están por explotar-. A partir del cruce de ejes podemos obtener diferentes estrategias o caminos a seguir. (González, 2015)

2.2.8.2 Matriz de perfil competitivo

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones

internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas. (Andrade, 2010)

2.2.8.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Cuando las carteras de negocios compiten en diferentes industrias, esta matriz es particularmente útil. Se basa en dos variables para ubicar cada negocio: la parte relativa al mercado que está ocupando (relación entre el campo del mercado que corresponde a una división en una industria, y del mercado que ocupa la empresa rival más grande de esa industria) y la tasa de crecimiento de la industria en cada una de las divisiones.

La matriz BCG se divide en cuatro cuadrantes, que se subdividen de la forma siguiente: Cuadrante 1. Las interrogantes. Ocupan una posición en el mercado que abarcan una parte pequeña, pero compiten en un mercado de gran crecimiento; se les llama así porque la organización debe decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva de mercado, de desarrollo de mercado o de desarrollo de productos, o si los vende. Cuadrante 2. Las estrellas. Representan las mejores oportunidades para crecer, así como para lograr una mejor rentabilidad de la empresa. Cuadrante 3. Las vacas. Cuentan con una parte relativamente grande del mercado, pero se desarrollan en un mercado de crecimiento escaso. Cuadrante 4. El producto. Cuenta con escasa participación en el mercado, compitiendo en un mercado con escaso o nulo crecimiento. (Ponce, 2007)

2.2.8.4 Matriz FODA

El Análisis FODA o Matriz FODA es una metodología de estudio de la situación de una organización o empresa en su contexto y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. Es una herramienta utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización. (Bazán, 2010)

2.2.9 Las 5 fuerzas de Michael Porter

Riquelme, (2015) cita a Porter, donde plantea un modelo para determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo, por medio de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad. Desarrolla el modelo del diamante de competitividad que relaciona las cuatro fuentes de ventajas competitivas que se derivan de la ubicación de las empresas, sectores y sus interrelaciones.

El fin de la estrategia de una empresa es encontrar un posicionamiento contra estas fuerzas o cambiarlas a su favor. Éstas se describen a continuación:

1. **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** un competidor que accede por primera vez a un sector trae con sigo nuevas capacidades, un deseo de adquirir una porción del mercado y en algunas ocasiones ciertos recursos sustanciales. Las empresas nuevas que quieren entrar a un sector enfrentan ciertos obstáculos que pueden dificultar el desarrollo de este proceso, entre estos se tienen los siguientes:

- Economías de escala: estas economías obligan a que las empresas entren al sector con instalaciones a gran escala para poder estar al nivel de sus competidores en cuanto a costos.

- Diferenciación del producto: la creación de una marca es un obstáculo, ya que obliga a quien pretenda entrar a un sector a gastar mucho dinero para poder vencer la lealtad de los clientes hacia una marca que ya se encuentra en el mercado.

- Necesidades de capital: la necesidad de invertir un volumen elevado de recursos financieros es un gran obstáculo, ya que hay gastos no recuperables de publicidad inicial o de investigación y desarrollo.

- Desventajas de coste independientes del tamaño: estas desventajas se basan en la experiencia adquirida por la empresa a través de los años sobre los distintos procesos, la tecnología aplicada, el acceso a mejores proveedores y las diferentes subvenciones oficiales que favorecen a las empresas ya existentes a un sector.

- Acceso a los canales de distribución: en cuanto más limitados sean los canales minoristas o mayoristas es mucho más difícil que una empresa nueva pueda participar en diferentes canales de un sector.

- Política del gobierno: el gobierno puede llegar a limitar o incluso prohibir la entrada de nuevas empresas a determinados sectores, usando para ello diversos controles como lo son permisos, acceso a materias primas, impuestos, entre otros.

2. **El poder de proveedores y compradores:** los proveedores tienen cierto nivel de negociación sobre un sector ya que pueden usar diferentes herramientas como el aumento de precios o la reducción de calidad, del mismo modo los compradores pueden hacer que los precios bajen y exigir mayor calidad en los productos, lo que genera un choque entre todos los participantes de un sector que termina por reducir los beneficios del sector a nivel global.

El punto importante para una empresa es llegar a encontrar proveedores o clientes que tengan poca capacidad de influir adversamente en las decisiones de este.

3. **Productos sustitutos**: los productos sustitutos limitan las posibilidades de un sector, debido a que generan un techo a los precios de venta que el sector pueda fijar.

Los productos sustitutos que requieren mayor atención desde el punto de vista estratégico son los que manifiesten una tendencia favorable en la relación calidad-precio o los que son fabricados por sectores que obtiene beneficios mayores al sector en cuestión.

4. **Lucha por una posición en el mercado:** los competidores de un sector manifiestan una rivalidad que generalmente se ve reflejada en un posicionamiento dentro del sector utilizando diversas tácticas como la competencia de precios, introducción de nuevos productos o programas de publicidad.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

2.3.1 Cadena de suministros

Castro, (2015) citado por Mentzer (2000) define a la cadena de abastecimiento como el conjunto de tres o más entidades (organizaciones o individuos) directamente involucradas en los flujos descendentes y ascendentes de productos, servicios, finanzas e información desde la fuente primaria de producción hasta el cliente final.

2.3.2 Estrategia empresarial

Desde el punto de vista de Prieto (2012) la estructura sigue a la estrategia y el sistema apoya a la estructura, los colaboradores deben identificar los objetivos y comprometerse con ellos para poder alcanzarlos, no obstante, el autor cita a (Ansoff, 1976), donde manifiesta que "Es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal modo que definan la esencia de los negocios en que se encuentra y los negocios que planea para el futuro".

2.3.3 Alianzas estratégicas

Para el mismo autor se concibe como la alianza estratégica como uno de los principales instrumentos que manejan las empresas para resolver exitosamente los desafíos planteados por la globalización, los mercados competitivos, los tratados comerciales y la expansión de las fronteras territoriales de los países

2.3.4 Filosofía organizacional

La filosofía empresarial es la base del código de ética y conducta de las organizaciones. La filosofía debe expresar los grandes propósitos, los principios y los valores fundamentales, que son el sustento de la cultura empresarial porque imprimen una dirección común y crean un sentido de pertenencia y pertinencia trascendental para el comportamiento de las personas en su trabajo diario. (Prieto, 2012)

2.3.5 Imagen corporativa

La imagen corporativa es el esfuerzo de un fuerte trabajo de mercadeo donde el mensaje final está dado por la relación entre lo que se desea transmitir y lo percibido por los públicos interesados (accionistas, mercados, colaboradores), la forma como la organización se ajusta a los cambios y por la innovación de productos y servicios. La imagen corporativa es un elemento fundamental en la diferenciación y el posicionamiento de la compañía; es decir que va más allá de las marcas y logotipos y se orienta a la visión holística y al protagonismo de una empresa en una sociedad y en una economía. (Prieto, 2012)

2.3.6 Cultura organizacional

La cultura organizacional se encuentra en las actitudes, conductas y comportamientos diarios frente a las relaciones de poder y autoridad, en las situaciones de conflicto; constituyendo el elemento que une signos, símbolos, hechos, valores y obligaciones que explican el funcionamiento de la empresa, forjan su memoria y fortalece el equipo humano. (Prieto, 2012)

2.3.7 Empowerment

Significa dejar actuar con responsabilidad, liderazgo y dando información oportuna decidiendo en el momento en que el cliente lo necesita; es decir hacerlos sentir creadores de su propio trabajo y dueños de la empresa, además (Prieto Herrera, 2012) cita a Wilson 1997 quien manifiesta que empowerment significa delegar sin perder el control, pero el control de la situación no de la gente. (Prieto, 2012)

2.3.8 La ruta de la calidad

Existe un proceso probado y practicado en las organizaciones para lograr las metas y aprovechar mejor los recursos denominado “Ruta de la Calidad” el cual consiste en: seleccionar el tema, recolectar datos, análisis de datos, medidas preventivas, implementación de medidas preventivas, confirmación de los efectos de las medidas y revisión de los estándares para evitar nuevos errores. (Prieto, 2012)

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. (Hernández *et al* 2010)

El mismo autor define que el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías,

El presente trabajo de titulación se lo efectuará mediante la modalidad cuali-cuantitativa, debido a que los datos obtenidos durante las visitas a la empresa se los plasmará con un análisis numérico utilizando cálculos estadísticos para obtener información que influyen directamente en el ámbito comercial proporcionando una información valiosa y confiable para la formulación y aplicación de estrategias.

3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La investigación exploratoria se trata de una investigación cuyo propósito es proporcionar una visión general sobre una realidad o un aspecto de ella, de una manera tentativa o aproximativa. Este tipo de estudios es necesario cuando todavía no se dispone de los medios o no hay acceso para abordar una investigación más formal o de mayor exhaustividad. (Niño, 2011)

El mismo autor indica que la explicación también es un instrumento utilizado en muchos tipos de investigación; es casi que el objetivo final, la meta o la exigencia, ya que busca respuesta a una pregunta fundamental, por el deseo de conocer y saber del ser humano: "¿Por qué?". Averigua las causas de las cosas, hechos o fenómenos de la realidad.

Al utilizar la investigación exploratoria y descriptiva se puede describir claramente el origen de las falencias existentes en el área comercial dentro de la empresa INNOLAC, las causas que las producen y los efectos que han causado en dicho instante y mediante el transcurso del tiempo, esto permite formular estrategias y soluciones más concretas que infiera directamente en la resolución de los problemas antes identificados.

3.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernández *et al* 2010)

El trabajo de investigación tiene un diseño transversal puesto que la aplicación de encuestas se la realizará en una sola ocasión con la finalidad de obtener información sobre el comportamiento del consumidor ante los diversos productos que oferta la empresa INNOLAC, además se pretende establecer bases para la elaboración de estrategias dentro del ámbito comercial, analizando las diversas necesidades que tiene el consumidor y como la empresa puede satisfacerlas.

3.4 TIPO DE ESTUDIO.

La investigación es de tipo no experimental, ya que no existe manipulación deliberada en las variables que son parte del trabajo de titulación en desarrollo. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. (Hernández *et al* 2010)

El análisis del comportamiento del consumidor referente al conocimiento de la marca y el consumo de los productos de la empresa INNOLAC se la realizará mediante la aplicación de encuestas a los habitantes de la ciudad de Riobamba, no habrá intervención alguna en cuanto a las variables de la investigación.

3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.5.1 Población

Para esta investigación se trabajará con la población urbana económicamente activa de la ciudad Riobamba con información obtenida del Censo Nacional realizada por el INEC en el año 2010 y con proyección al año 2018 con un crecimiento poblacional anual del 2%; ya que actualmente la empresa se encuentra atendiendo una cuota mínima de mercado en dicha ciudad; sin embargo es el mercado potencial al que pretende cubrir en primera instancia, por otro lado también está la cercanía de la comunidad al mercado, lo cual proporciona facilidad para el sistema de distribución, reduciendo gastos en transporte y personal de ventas puesto que son los mismos socios los encargados en trasladar los productos.

3.5.2 Muestra

Para la selección de la muestra se utilizó la fórmula de población finita, ya que conoce el total del universo del cual se va a seleccionar la muestra. Con un 95% de margen de confianza y 5% de margen de error. Además, después de aplicar una encuesta piloto se puede terminar los valores de ocurrencia y no ocurrencia el cual dio un resultado de 0.9 de ocurrencia y 0.1 de no ocurrencia.

La muestra se calculará con la siguiente formula:

$$\boldsymbol{n = \frac{Z^2\ \mathrm{P\ Q\ N}}{E^2(N-1) + Z^2 PQ}}$$

n=Tamaño de la muestra
N=Universo
Z=Nivel de confianza
P=Probabilidad de que el evento ocurra
Q=Probabilidad de que el evento no ocurra

3.5.3 Cálculo de la muestra

El Cantón Riobamba cuenta con una población de 269732 habitantes en su zona urbana, de la cual 147544 habitantes equivalentes al 54.7% del total de la población corresponden a la PEA (Población Económicamente Activa) proyectada desde el año 2010, fecha en la que se realizó el último Censo Nacional elaborada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, hasta el año 2018 con un crecimiento poblacional del 2% anual, (INEC, 2010)[1]

Tabla 1: Datos de la población

DATOS	
N	147544
P	0.9
Q	0.1
E	0.05
Z	1.96
N	?

Fuente: PEA Riobamba, INEC
Elaborado por: Los autores

$$n = \frac{Z^2\ p\ q\ N}{e^2(N-1) + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{(1{,}96)^2(0{,}9)(0{,}1\ )(147544)}{0{,}05^2(147544\ -1) + 1{,}96^2.\ 0{,}9.\ 0{,}51}$$

$$n = \frac{51012.32095}{368.856547 + 0.345744}$$

$$n = \frac{51012.32095}{369.2022911}$$

$$n = 183$$

Se aplicarán 183 encuestas

[1] Los valores utilizados para el cáluclo de la muestra son tomados del ultimo Censo Nacional realizado por el INEC correspondientes al año 2010 y proyectados con un crecimiento poblacional del 2% hasta el año 2018

3.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

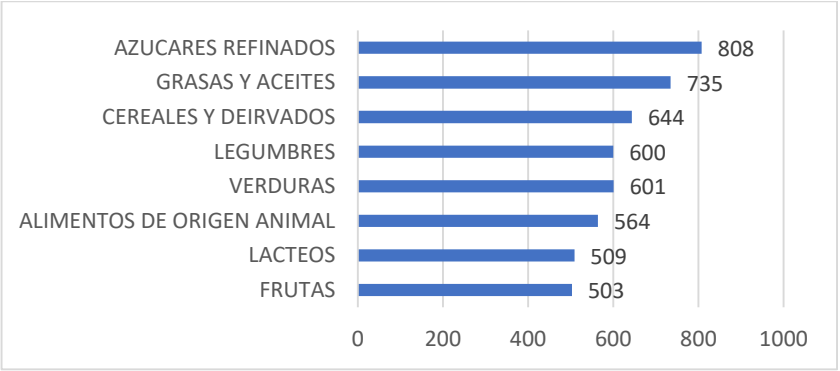
P1. Ordene de mayor a menor en una escala de 1 a 8 siendo 1 el producto de mayor consumo y 8 el de menos consumo.

Tabla 2:Alimentos de mayor consumo

VARIABLES	VALORES
FRUTAS	503
LACTEOS	509
ALIMENTOS DE ORIGEN ANIMAL	564
VERDURAS	601
LEGUMBRES	600
CEREALES Y DEIRVADOS	644
GRASAS Y ACEITES	735
AZUCARES REFINADOS	808

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

Gráfico 1: Alimentos de mayor consumo



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

Análisis e Interpretación

Al dar una calificación en un rango comprendido del 1 al 8 a cada una de las variables podemos determinar que las frutas y los lácteos son los productos de mayor preferencia de consumo por parte de los encuestados, de la misma manera los azures refinados y las grasas y aceitas son los de menor consumo, por el cual podemos definir que la población prefiere la alimentación saludable y natural, además que existe una alta preferencia hacia los productos lácteos brindando grandes oportunidades de ingresar productos de la empresa INNOLAC al mercado local.

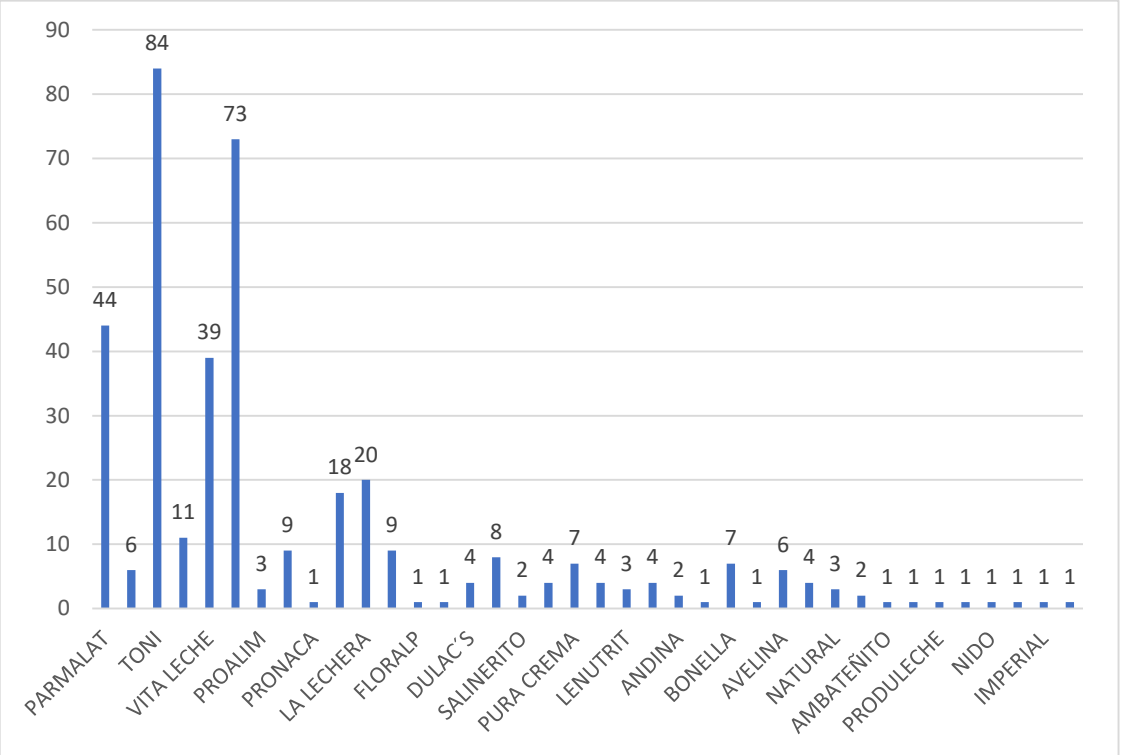
P2. Escriba las 3 marcas de productos lácteos que usted conoce

Tabla 3: Marcas de productos lácteos más conocidos

VARIABLES	VALORES
PARMALAT	44
EL RANCHITO	6
TONI	84
KIOSCO	11
VITA LECHE	39
REY LECHE	73
PROALIM	3
PROLAC	9
PRONACA	1
NUTRI LECHE	18
LA LECHERA	20
ALPINA	9
FLORALP	1
LA COQUITO	1
DULAC´S	4
NESTLE	8
SALINERITO	2
CHIVERIA	4
PURA CREMA	7
PRASOL	4
LENUTRIT	3
ZUU	4
ANDINA	2
FLAPEÑITO	1
BONELLA	7
RETAMAL	1
AVELINA	6
ILAPEÑO	4
NATURAL	3
BONYURT	2
AMBATEÑITO	1
SAN JACINTO	1
PRODULECHE	1
PURA LECHE	1
NIDO	1
YOLACT	1
IMPERIAL	1
LUPITA	1

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

Gráfico 2: Marcas de productos lácteos más conocidos



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

Análisis e interpretación

En el mercado existe una gran variedad de marcas en lo que se refiere a productos lácteos, pero a pesar de eso hay marcas que son de preferencia entre sus consumidores entre las cuales están la marca Toni, Rey Leche y Parmalat, las mismas que ofrecen al público varios derivados de la leche como queso, yogurt, etc. Brindando calidad, sabor y un excelente precio.

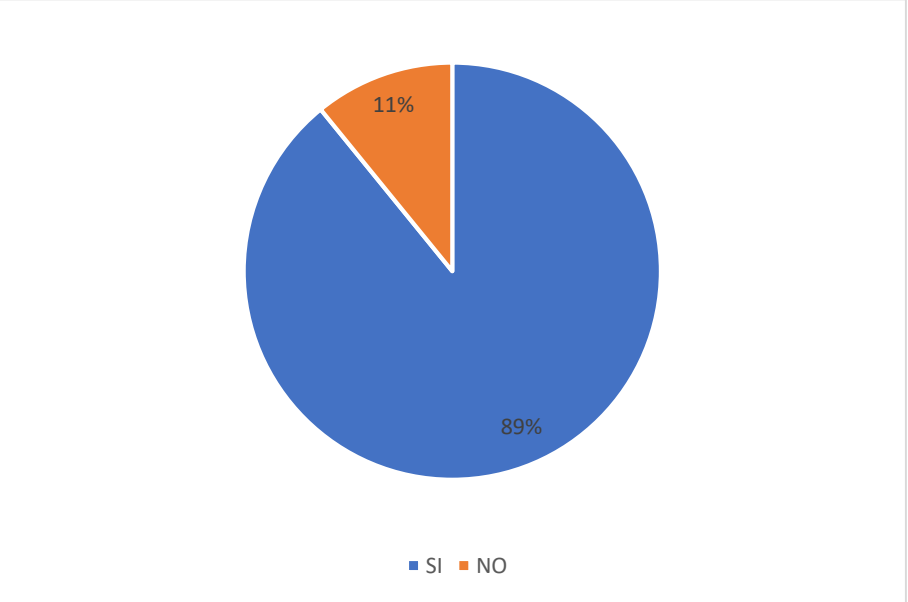
P3. ¿Consume usted leche?

Tabla 4: Consumo de leche

VARIABLES	FA	%
SI	123	89%
NO	15	11%
TOTAL	**138**	**100%**

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

Gráfico 3: Consumo de leche



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

Análisis e interpretación

El consumo de leche actualmente tiende a ser un factor determinante para los productores y las industrias lácteas del país, la misma que se ha visto afectada en los últimos años, pero el estudio realizado en la ciudad de Riobamba determina que un 89% de la población si consume leche en cualquiera de sus productos derivados o en su forma líquida, además nos indica que el mercado de los lácteos es aún rentable en la ciudad a pesar de la alta competencia que existe entre grandes y pequeñas marcas.

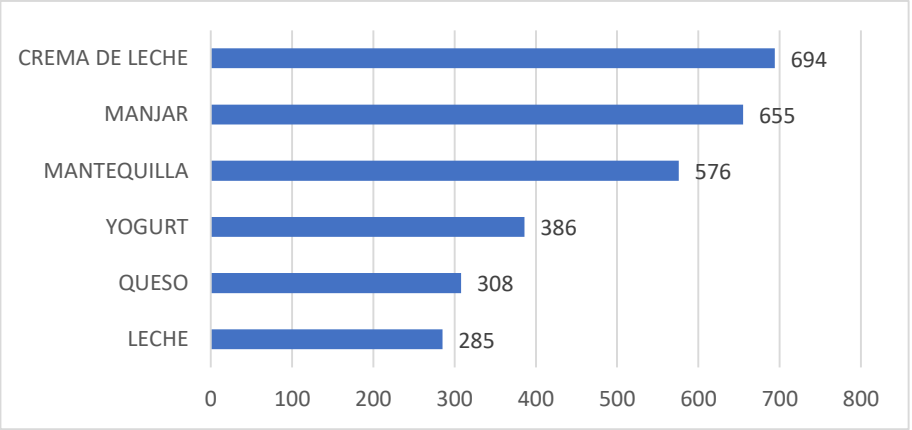
4. Ordene de mayor a menor frecuencia en una escala del 1 al 6 siendo 1 el producto lácteo de mayor frecuencia de consumo y 6 el de menor frecuencia de consumo

Tabla 5: Producto lácteo de mayor consumo

VARIABLES	VALORES
LECHE	285
QUESO	308
YOGURT	386
MANTEQUILLA	576
MANJAR	655
CREMA DE LECHE	694

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

Gráfico 4: Producto lácteo de mayor consumo



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

Análisis e interpretación

Los encuestados establecieron una calificación del 1 al 6 mostrando que la leche y el queso son los productos lácteos son de mayor consumo en la población, y que caso contrario, la crema de leche y el manjar son los productos de menor consumo, este dato nos indica que en el hogar de los riobambeños tanto el queso como la leche son alimentos indispensables y que su adquisición es primordial al momento de realizar las compras del hogar, dando paso a una gran oportunidad en el mercado y que probablemente aun exista demanda insatisfecha a la cual podemos llegar con los productos e la empresa INNOLAC.

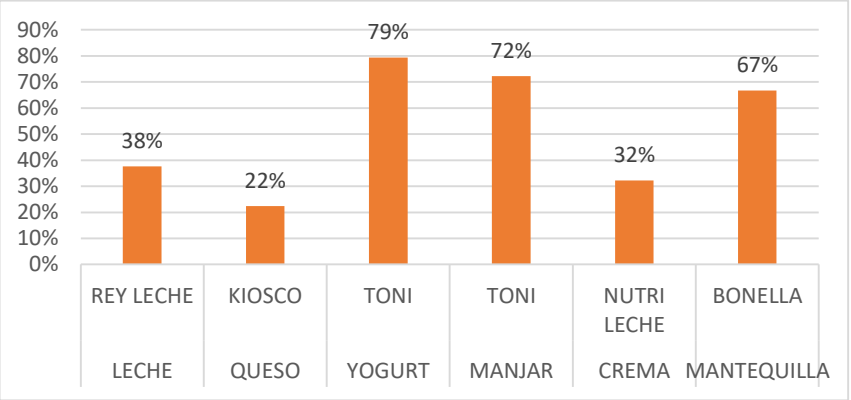
P5. Escriba la marca preferida del/los producto/s que consume usted con mayor frecuencia.

Tabla 6: Marca preferida de productos lácteos.

VARIABLES	MARCAS	FA	%
LECHE	REY LECHE	50	38%
QUESO	KIOSCO	22	22%
YOGURT	TONI	104	79%
MANJAR	TONI	65	72%
CREMA	NUTRI LECHE	30	32%
MANTEQUILLA	BONELLA	76	67%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

Gráfico 5: Marca preferida de productos lácteos.



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

Análisis e interpretación

Es importante analizar la competencia que existe en la ciudad de Riobamba, la población durante el transcurso del tiempo y de acuerdo a experiencias vividas con el producto adquirido han establecido marcas de preferencia en cada una de sus líneas. Toni es una marca que ha ganado terreno en el mercado local ya que su preferencia esta al momento de adquirir yogurt y manjar. En lo referente a leche la marca Rey Leche lidera las encuestas y las marcas Nutri Leche y Bonella en la crema de leche y mantequilla respectivamente. Para lo cual es necesario establecer estrategias que permita una competencia a la par con las grandes marcas abriendo paso poco a poco con los nuevos productos de INNOLAC.

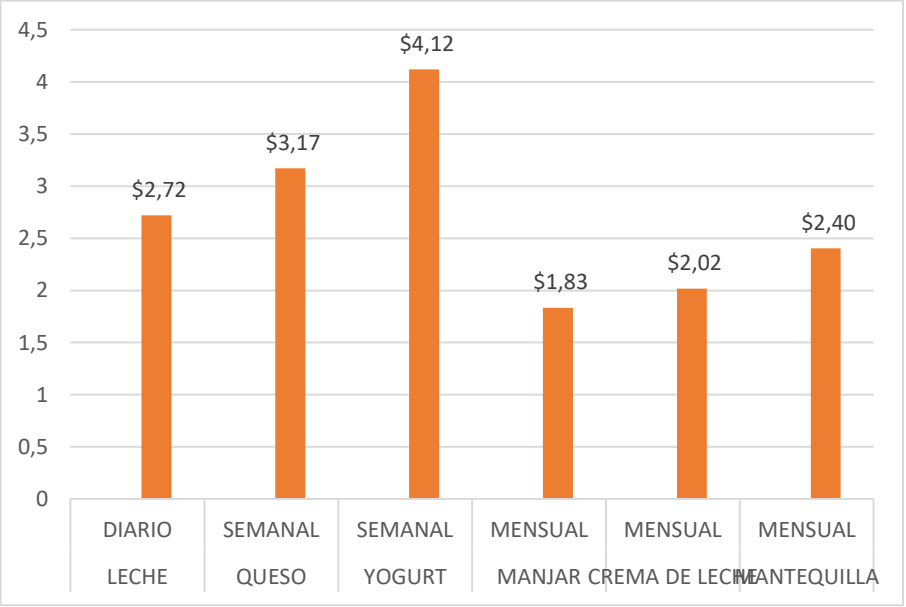
P6. Señale la frecuencia e indique cuál es el monto que usted destina para la compra de cada uno de los productos lácteos que se presentan a continuación

Tabla 7: Frecuencia de compra y monto asignado

	FRECUENCIA	MONTO PROMEDIO
LECHE	DIARIO	$ 2.72
QUESO	SEMANAL	$ 3.17
YOGURT	SEMANAL	$ 4.12
MANJAR	MENSUAL	$ 1.83
CREMA DE LECHE	MENSUAL	$ 2.02
MANTEQUILLA	MENSUAL	$ 2.40

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

Gráfico 6: Frecuencia de compra y monto asignado



Análisis e interpretación

Al analizar los datos podemos visualizar que los productos lácteos son alimentos primordiales y muy importantes dentro de los hogares, la leche es un producto que en su mayoría se lo consume a diario y está estimado un valor promedio de $2.72 para su compra, y muy cerca el queso, el cual se lo consume semanal mente y se le asigna un valor de $3.17 para su compra, es decir que son productos de alta demanda en el mercado con juntamente con el yogurt.

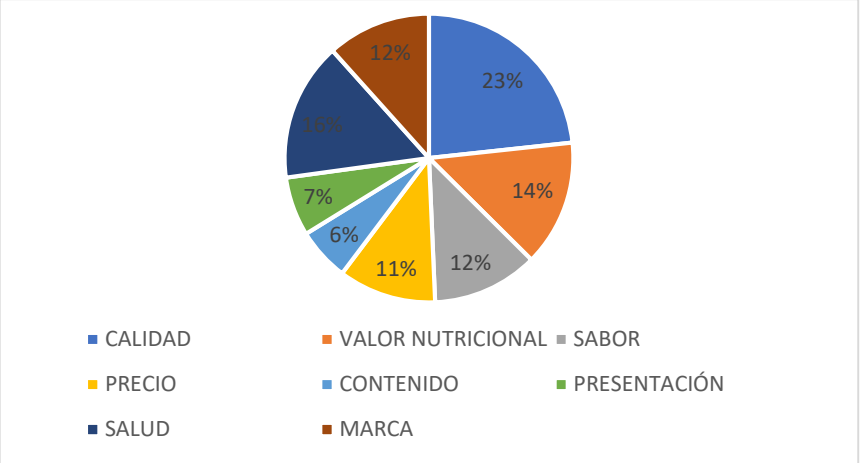
P7. ¿Cuál/es de los siguientes factores considera importante a la hora de elegir la marca de un producto lácteo?

Tabla 8: Factores

VARIABLES	Fa	%
CALIDAD	102	23%
VALOR NUTRICIONAL	62	14%
SABOR	52	12%
PRECIO	48	11%
CONTENIDO	26	6%
PRESENTACIÓN	29	7%
SALUD	68	16%
MARCA	51	12%
TOTAL	**438**	**100%**

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

Gráfico 7: Factores



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

Análisis e interpretación

Los consumidores al momento de adquirir sus productos toman en cuenta varios factores que giran en torno a los productos, entre los cuales más generan impacto al momento de comprar un producto lácteo en los clientes son: la calidad que líder las encuestas con un 23% seguido por el valor nutricional del producto y muy cerca el sabor y la marca, al conocer esta información se pueden establecer bases en la elaboración de estrategias para la elaboración del producto que logre satisfacer las necesidades de los consumidores descubiertas mediante la realización del presente estudio.

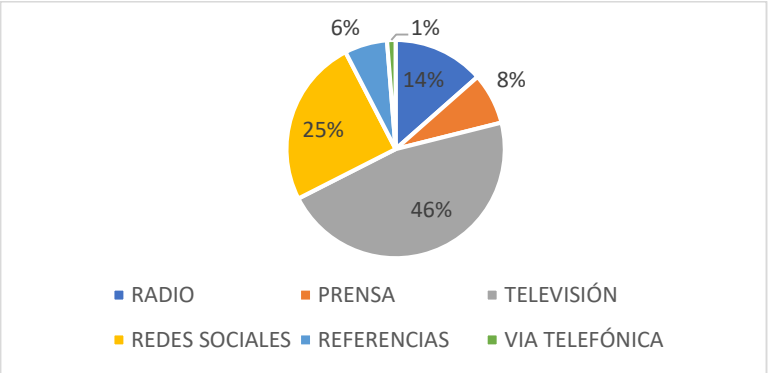
P8. ¿A través de qué medios recibe información de productos lácteos?

Tabla 9: Medios de información

VARIABLES	Fa	%
RADIO	32	14%
PRESNA	18	8%
TELEVISIÓN	110	46%
REDES SOCIALES	59	25%
REFERENCIAS	15	6%
VIA TELEFÓNICA	3	1%
TOTAL	**237**	**100%**

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

Gráfico 8: Medios de información



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

Análisis e interpretación

El análisis de las encuestas realizadas muestra que la televisión y las redes sociales son los medios de comunicación de preferencia de la población para recibir información acerca de los productos lácteos, la radio también es un medio masivo de difusión en la ciudad, pero gracias al desarrollo tecnológico las redes sociales sobrepasan este medio tradicional permitiendo llegar a muchas más personas al instante. Es importante tomar en cuenta establecer estrategias que permita llegar la información a todos los consumidores de manera clara y precisa en el momento exacto para ganar terreno en el mercado local

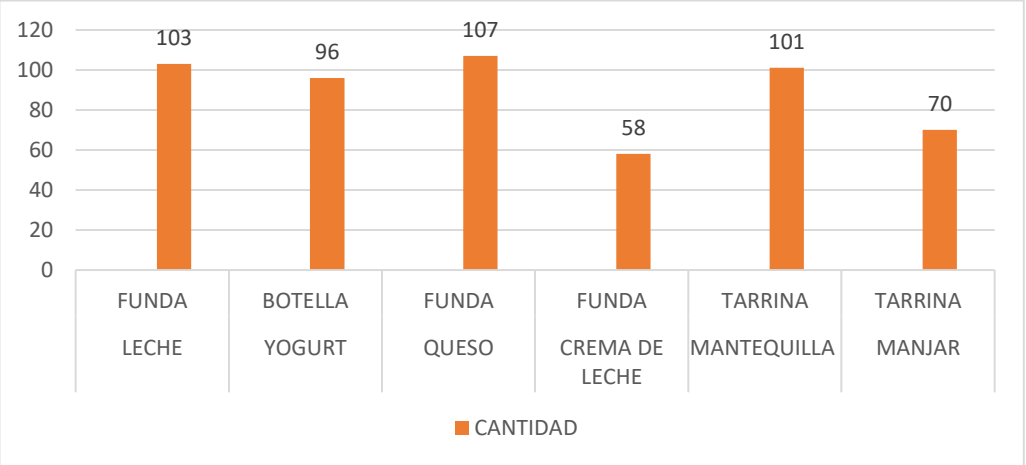
P9. ¿Cómo prefiere la presentación de los productos lácteos que adquiere para su consumo?

Tabla 10: Preferencia de envase

	ENVASE	CANTIDAD
LECHE	FUNDA	103
YOGURT	BOTELLA	96
QUESO	FUNDA	107
CREMA DE LECHE	FUNDA	58
MANTEQUILLA	TARRINA	101
MANJAR	TARRINA	70

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

Gráfico 9: Preferencia de envase



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

Análisis e interpretación

Al momento de adquirir un producto lácteo es un factor importante el método de empaque del producto, es decir su presentación para la cual, según los estudios se mantienen los empaques tradicionales como lo es la funda para la leche, la crema de leche y el queso, además de la tarrina para el manjar y la mantequilla. Lo cual indica que lanzar un nuevo empaque para los productos puede ser un poco arriesgado ya que el mercado está acostumbrado a los empaques tradicionales.

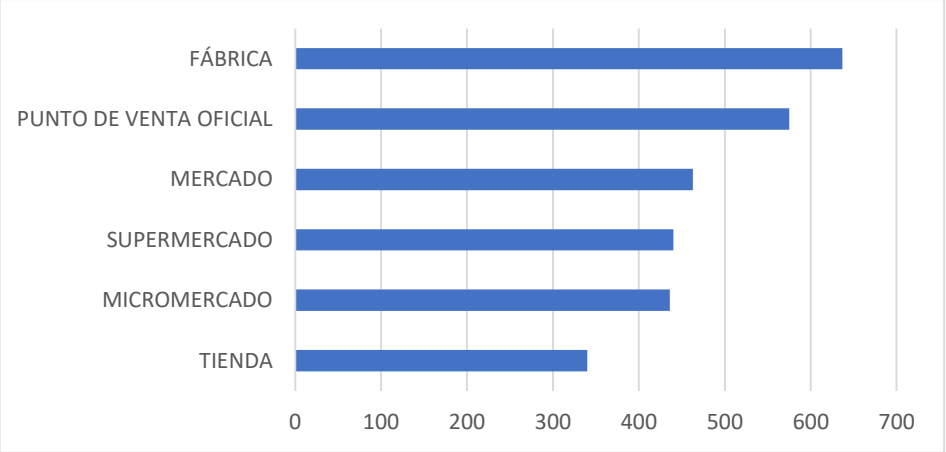
P10. Ordene de mayor a menor en una escala de 1 a 6 siendo 1 la mejor opción de preferencia y 6 la opción menos indicada a la hora de adquirir productos lácteos para su consumo.

Tabla 11: Lugar de adquisición de productos lácteos

VARIABLES	FA
TIENDA	340
MICROMERCADO	436
MERCADO	463
SUPERMERCADO	440
PUNTO DE VENTA OFICIAL	575
FÁBRICA	637

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

Gráfico 10: Lugar de adquisición de productos lácteos



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

Análisis e interpretación

Al dar una calificación en un rango del 1 al 6 se puede determinar que las tiendas, los micromercados y los supermercados son los lugares de mayor preferencia al momento de comprar un producto lácteo, al ser un producto de consumo masivo podemos establecer que los clientes buscan un lugar más cercano para adquirirlo, además que este tipo de productos llega n gran variedad ya sea en tiendas como en grande supermercados, la población de la ciudad de Riobamba busca siempre los lugares más cercanos.

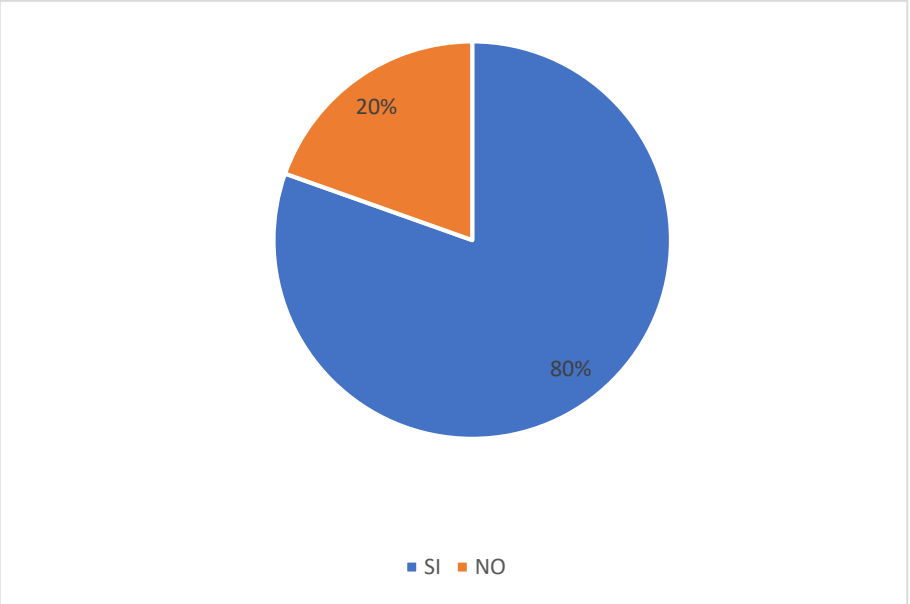
P11. ¿Estaría dispuesto/a usted a cancelar un valor adicional por un producto que cumpla con todos los registros sanitarios y los más altos estándares de calidad del mercado?

Tabla 12: Pago de valor nutricional

VARIABLES	FA	%
SI	111	80%
NO	27	20%
TOTAL	**138**	**100%**

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

Gráfico 11: Pago de valor adicional



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

Análisis e interpretación

Brindar un producto de alta calidad al mercado local representa que el precio tenga una variación con tendencia al asa debido a que sus costos de producción son más altos que los de su competencia, además de la investigación y la innovación requiere de inversión económica, para lo cual puede afectar al precio final del producto, las encuestas determinan que la población estaría dispuesta a cancelar ese valor adicional por un producto que le pueda generar confianza y seguridad al momento de consumirlo, además de que su sabor sea el adecuado para el consumidor.

Hoja de hallazgos

Tabla 13: Tabla de hallazgos

HALLAZGOS POSITIVOS	HALLAZGOS NEGATIVOS
• La población de la ciudad de Riobamba muestra una tendencia de consumo saludable. • Las marcas Toni, Rey Leche y Parmalat son las marcas líderes de productos lácteos en el mercado local. • En el mercado local existe una gran variedad de marcas, unas con un posicionamiento estable y otras que buscan también participación en el mercado introduciéndose en los hogares riobambeños. • Riobamba es una de las ciudades con un alto porcentaje de consumo de leche y sus derivados (Queso-yogurt), con un índice cercano al 90 %. • Las marcas: Rey Leche, Kiosco, Toni, Nutri Leche y Bonella tienen una buena cuota de mercado en los hogares riobambeños, con la línea de productos derivados de la leche. • La calidad, la salud, el valor nutricional, son factores que busca el cliente riobambeño en un producto lácteo. • La televisión y las redes sociales son los medios masivos de mayor preferencia entre los habitantes de la ciudad, y es a través de los cuales	• En el mercado local lideran marcas de grandes empresas lácteas, pero la marca INNOLAC no forma parte de este grupo, su reconocimiento aun es nulo a comparación de dichas marcas. • A pesar de que la leche es el alimento de consumo frecuente en los habitantes de Riobamba, cabe recalcar que el queso no muestra tan buen índice de consumo, a lo cual es necesario incentivar su consumo en los hogares riobambeños. • A la hora de elaborar un producto de consumo no se toma en cuenta los gustos y preferencias del cliente antes de ser lanzado al mercado, lo cual lleva al fracaso. • La empresa INNOLAC no posee un medio de comunicación a través del cual promocione sus productos, limitando el posicionamiento de marca en el mercado.

buscan recibir información acerca de productos derivados de la leche. • Las tiendas, micro y supermercados son los lugares de preferencia de los clientes para la adquisición de productos lácteos debido a la cercanía y variedad que presentan. • El cliente estaría dispuesto en su mayoría a cancelar un valor adicional por un producto que brinde seguridad y confianza siempre y cuando cumpla con las expectativas que el producto pretende en el mercado.	

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

Análisis e interpretación de resultados encuestas socios

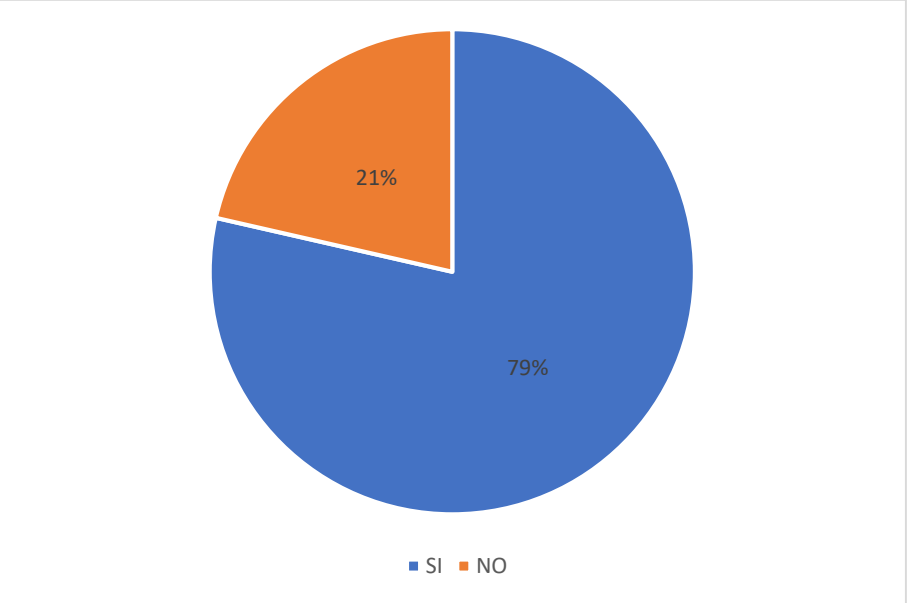
P.1.- ¿Considera usted que la empresa INNOLAC posee un adecuado sistema de comunicación interna?

Tabla 14: Sistema de comunicación Interna

SI	11
NO	3

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

Gráfico 12: Sistema de comunicación Interna



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

Análisis e interpretación

Conforme el criterio de los socios de la empresa de lácteos INNOLAC, un 79% consideran que el sistema de comunicación aplicado es adecuado de acuerdo a las necesidades del entorno.

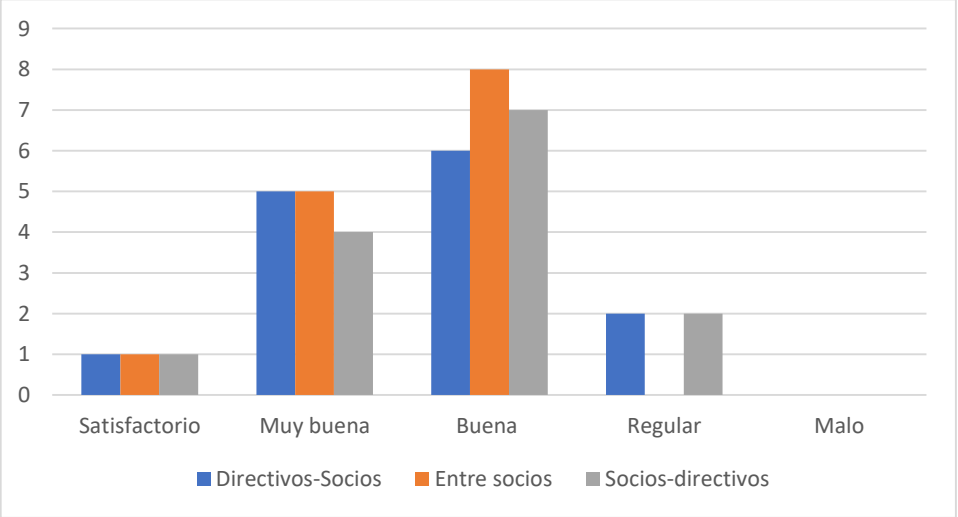
P.2.- ¿Cómo considera usted que se encuentra el nivel de comunicación interna en la empresa INNOLAC? Entre:

Tabla 15: Comunicación Interna

	Satisfactorio	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Directivos-Socios	1	5	6	2	0
Entre socios	1	5	8		0
Socios-directivos	1	4	7	2	0

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

Gráfico 13: Comunicación Interna



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

Análisis e interpretación

Con base en el tiempo de conformación de la empresa los socios han manifestado que la comunicación a nivel interno fluye de buena manera tanto a nivel ascendente, descendente y horizontal; es decir entre socios, ya que los resultados por lo general son socializados para futura toma de decisiones.

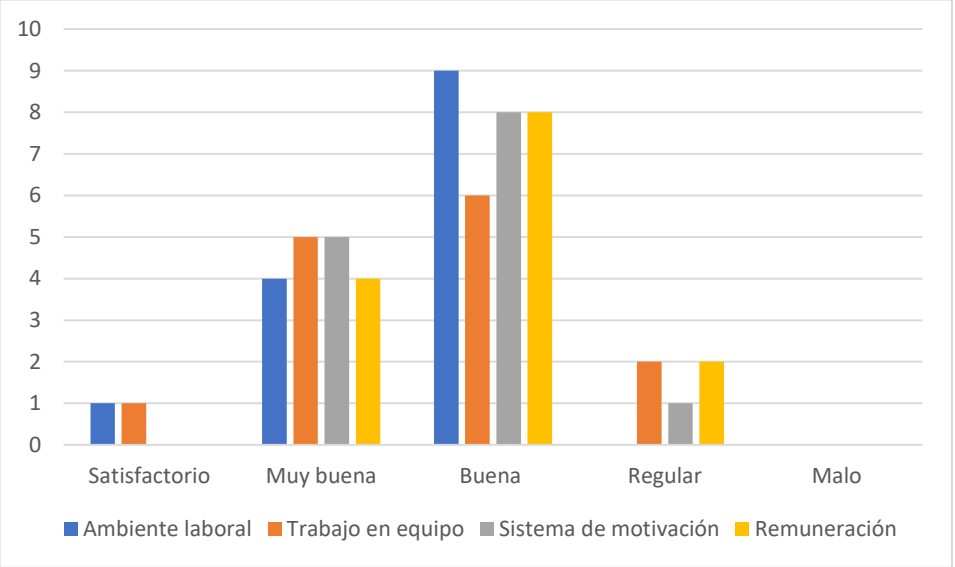
P.3.- ¿Califique usted los siguientes parámetros del clima laboral de la empresa INNOLAC?

Tabla 16: Clima Laboral

	Satisfactorio	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Ambiente laboral	1	4	9	0	0
Trabajo en equipo	1	5	6	2	0
Sistema de motivación	0	5	8	1	0
Remuneración	0	4	8	2	0

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

Gráfico 14: Clima Laboral



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

Análisis e interpretación

En lo referente a los factores evaluados en esta pregunta los socios reconocen que dichos parámetros del clima laboral son buenos ya que el avance de la empresa se ha logrado con trabajo en equipo y siempre con un adecuado sistema de motivación, lo cual ha permitido generar un buen ambiente laboral.

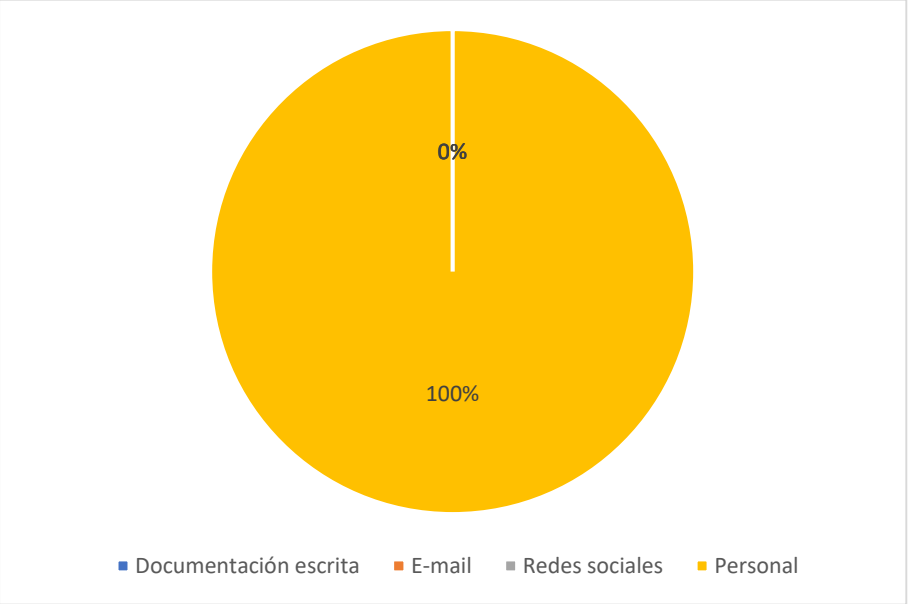
P.4.- Señale ¿A través de qué medios se emiten comunicados a los colaboradores de la empresa INNOLAC?

Tabla 17: Medio de Comunicación

Documentación escrita	0
E-mail	0
Redes sociales	0
Personal	14

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

Gráfico 15: Medio de comunicación



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

Análisis e interpretación

En INNOLAC los comunicados se dan únicamente de manera personal, posiblemente por la falta de un sistema tecnológico e informático que permita la interacción entre directivos y socios para difundir información necesaria para el crecimiento de la empresa.

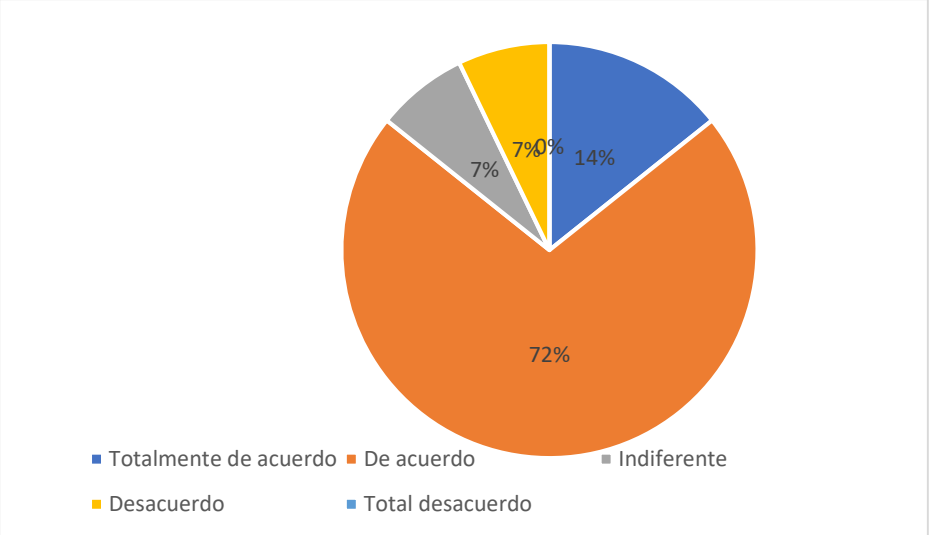
P.5.- ¿Usted considera que los socios de la empresa INNOLAC conocen la misión, visión, valores y políticas de la misma?

Tabla 18: Conocimiento Filosofía Empresarial

Totalmente de acuerdo	2
De acuerdo	10
Indiferente	1
Desacuerdo	1
Total desacuerdo	0

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

Gráfico 16: Conocimiento Filosofía Empresarial



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

Análisis e interpretación

Un 72% de los socios de la empresa INNOLAC están conscientes de la filosofía empresarial para desarrollar responsablemente en las actividades.

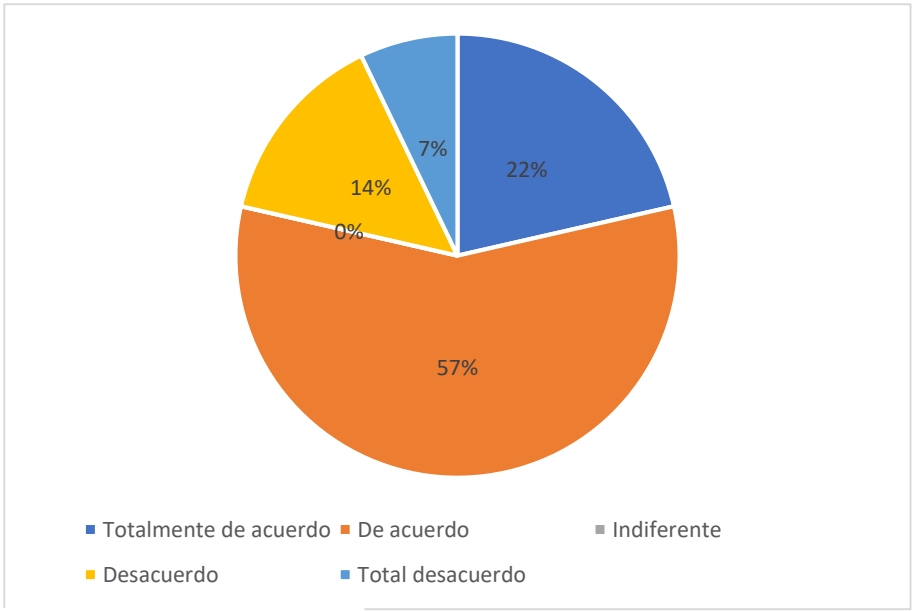
P.6.- ¿Usted considera que las actividades que se desarrollan en la empresa INNOLAC concuerdan la misión, visión, valores y políticas de la misma?

Tabla 19: Cumplimiento de Filosofía Empresarial

Totalmente de acuerdo	3
De acuerdo	8
Indiferente	0
Desacuerdo	2
Total desacuerdo	1

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

Gráfico 17: Cumplimiento de Filosofía Empresarial



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

Análisis e interpretación

Una vez determinado el conocimiento de la filosofía institucional por parte de los socios, se conoce que apenas un 57% de ellos consideran que se aplican la misión, visión, valores y políticas en la empresa.

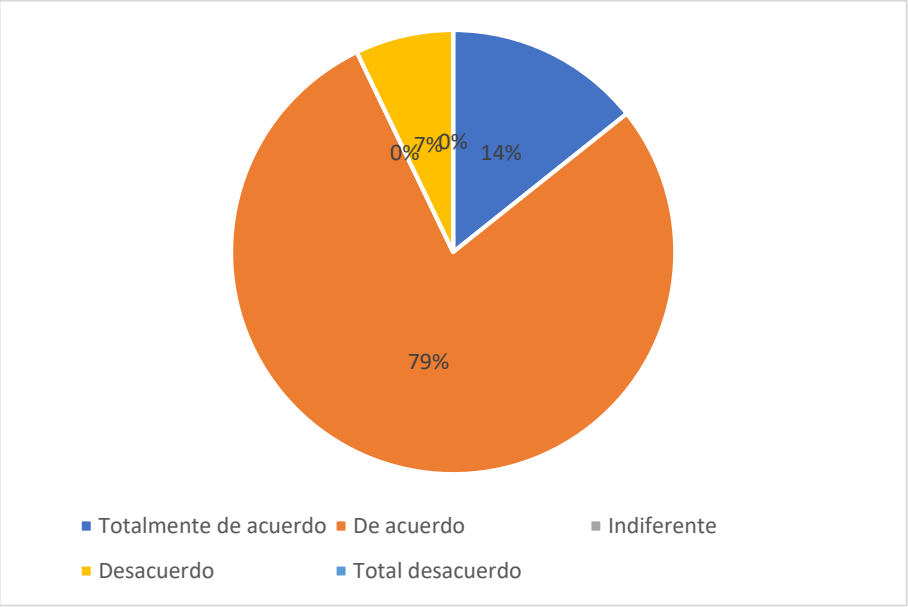
P.7.- En relación a los beneficios ¿Usted está satisfecho con el reconocimiento que recibe por parte de la empresa?

Tabla 20. Satisfacción con los beneficios

Totalmente de acuerdo	2
De acuerdo	11
Indiferente	0
Desacuerdo	1
Total desacuerdo	0

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

Gráfico 18.Satisfacción de los beneficios



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

Análisis interpretación

La corta trayectoria de INNOLAC en el mercado riobambeño se debe a la constancia de los socios, lo cual se puede notar en la gráfica, puesto que un 79% de quienes conforman la empresa están de acuerdo con los beneficios que han obtenido hasta aquí, fruto de su esfuerzo.

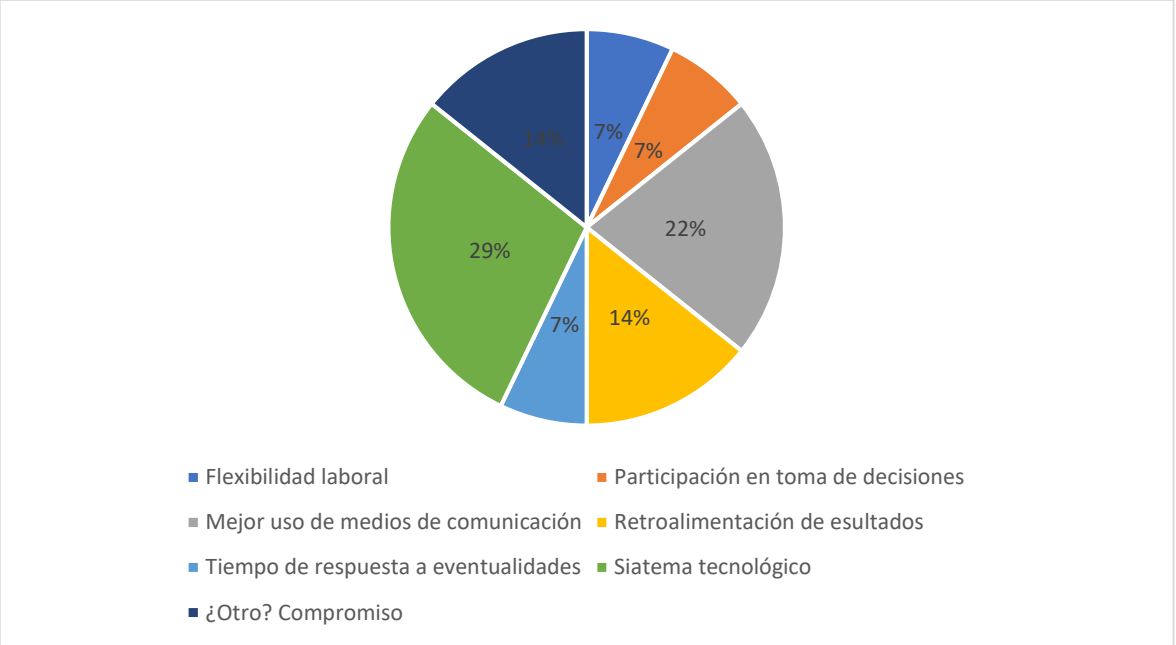
P.8.- Del siguiente listado ¿Usted que recomendaría mejorar dentro de la empresa?

Tabla 21: Factores de mejora

Flexibilidad laboral	1
Participación en toma de decisiones	1
Mejor uso de medios de comunicación	3
Retroalimentación de resultados	2
Tiempo de respuesta a eventualidades	1
Sistema tecnológico	4
¿Otro? Compromiso	2

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

Gráfico 19: Factores de mejora



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

Análisis e interpretación

Conforme a las necesidades más próximas que surgen en la empresa un 29% de los socios sugieren la adaptación de un sistema tecnológico y un 22% sugiere una mejora en los medios de comunicación, lo cual garantizaría mayor eficiencia en las actividades.

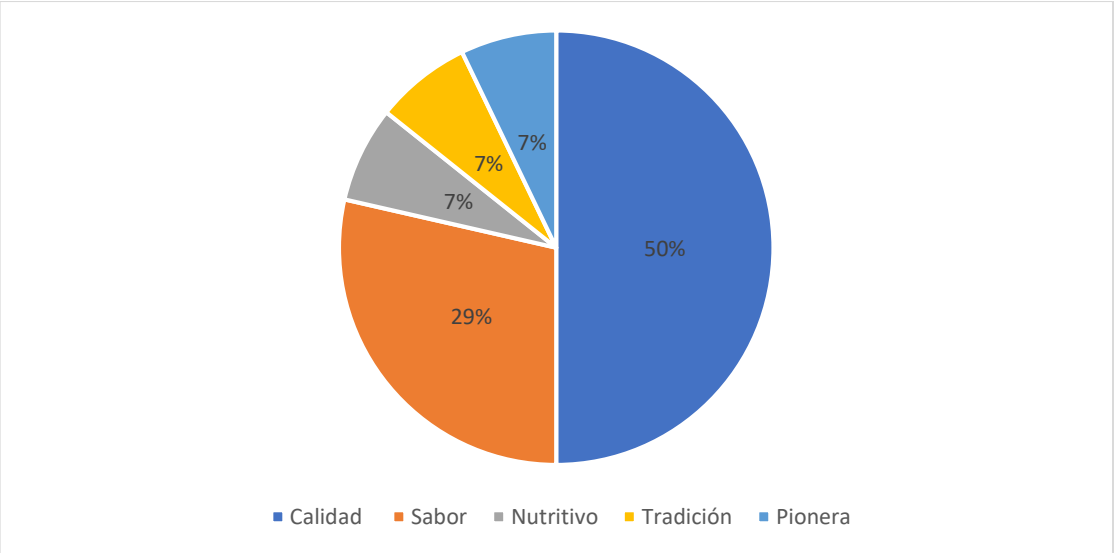
P.9.- Escriba el atributo con el cual identifica a la empresa INNOLAC

Tabla 22: Atributo de identificación

Calidad	7
Sabor	4
Nutritivo	1
Tradición	1
Pionera	1

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

Gráfico 20: Atributo de identificación



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

Análisis e interpretación

Una vez recorrido las instalaciones de la empresa y haber mantenido un dialogo con sus socios, se obtuvo como resultado que un 50% de los miembros se identifican con un alto nivel de calidad conforme a sus productos, aun así, también se caracterizan por el sabor único y consistente del queso fresco.

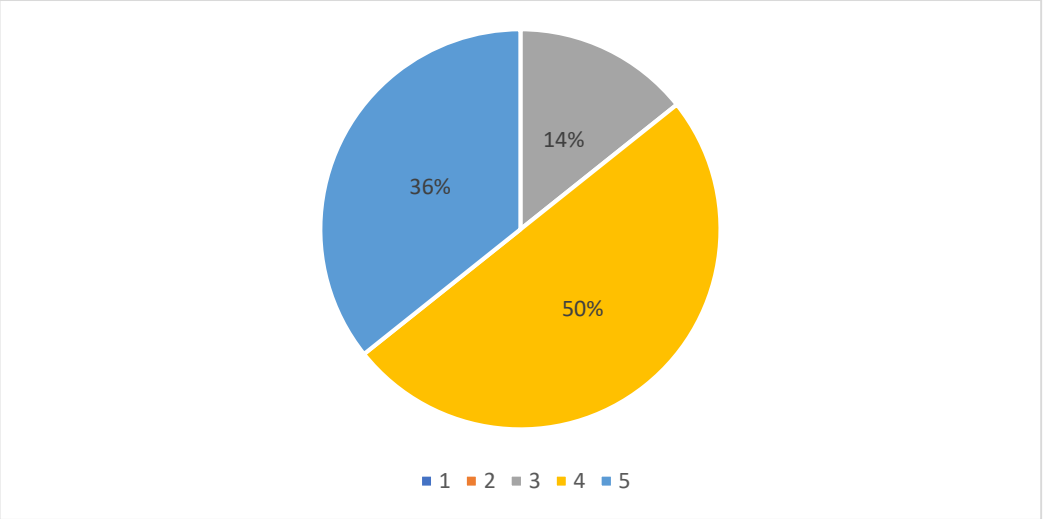
P.10.- Señale el nivel de satisfacción general que usted considera al formar parte de la empresa INNOLAC, teniendo en cuenta que 1 representa totalmente insatisfecho/a y 5 indica totalmente satisfecho/a

Tabla 22: Satisfacción General

Nivel de satisfacción				
1	2	3	4	5
0	0	2	7	5

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

Gráfico 21: Satisfacción General



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

Análisis e interpretación

A nivel general el 86% de los socios emiten un criterio favorable con respecto a la satisfacción total de la empresa ya que están de acuerdo con los sistemas con los cuales actualmente operan, lo cual es un punto positivo para INNOLAC frente a la competencia.

Hoja de hallazgos

Tabla 23: Tabla de hallazgos (Socios)

HALLAZGOS POSITIVOS	HALLAZGOS NEGATIVOS
• La comunicación interna en la asociación Ñukanchik Ñan es muy buena, ya que cualquier novedad es socializada entre socios y directivos, manteniendo buenas relaciones laborales. • Los socios y directivos de la organización conocen y aplican la filosofía empresarial, es decir; saben bajo que parámetros trabajar y a donde quieren llegar. • De manera general las personas que integran la asociación se sienten satisfechos con su sistema laboral y están a gusto dentro de cada una de sus áreas.	• El clima laboral dentro de la empresa a nivel general es bueno, pero es recomendable que siga mejorando ganar eficacia y eficiencia en las distintas áreas de trabajo. • INNOLAC carece de un sistema apropiado de comunicación que facilite la interacción entre socios y directivos. • Además, la empresa carece de un plan de trabajo semestral o anual lo cual tiene en incertidumbre a los socios por conocer el estado de pérdidas y ganancias, factor que está debilitado en la empresa en cuanto al cumplimiento de metas o posibles declives.

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

3.7 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.7.1 Métodos

Inductivo-Deductivo

La aplicación del método Inductivo-Deductivo permite obtener información en base a los hechos que suceden actualmente en la empresa INNOLAC perteneciente a la Asociación "Ñukanchik Ñan" de la parroquia San Juan del cantón Riobamba, analizamos los resultados de los estudios con la finalidad de encontrar la base del problema que está afectando los diversos procesos de la empresa, de la misma manera, se puede obtener

conclusiones generales en base a diversos fenómenos como el comportamiento de los consumidores y la reacción del mercado ante la inclusión de un nuevo producto.

3.7.2 Técnicas

- Encuesta

Una vez analizada la situación de la empresa INNOLAC se despliega la necesidad de recabar información con ciertos datos acerca del proceso de producción, mano de obra, y demás factores que influyen directamente en la ejecución del proyecto para validar el trabajo de investigación, de modo que se lo desarrollará mediante la aplicación de encuestas ya que es una de las técnicas que se utiliza en la mayoría de los trabajos investigativos, puesto que permite obtener información primaria directa de personas que están involucradas con el fenómeno de estudio, al aplicar esta técnica en la empresa INNOLAC permitirá crear una base de estudio en cuanto a las necesidades de los consumidores referente al producto ofertado por parte de la empresa, además de analizar su aceptación en el mercado y determinar a futuro el valor agregado del producto que le permita competir con las grandes empresas lácteas del país.

- Entrevista

La entrevista permite la obtención de información de manera personal mediante un conversatorio entre dos o más personas, de acuerdo a la necesidad que tenga el investigador. Mediante la aplicación de varios métodos y herramientas se busca recabar datos e información, en virtud de lo cual en el caso de la empresa INNOLAC, se llevará a cabo la intervención con el administrador y el presidente de la asociación "Ñukanchik Ñan" acerca de los orígenes del emprendimiento, su formación, estructura, procesos financieros y métodos de producción que rigen actualmente, además de sus expectativas a futuro con el desarrollo de la empresa y de la asociación en general.

- Observación

La técnica de observación permitirá la obtención de conclusiones y criterios propios de los investigadores acerca de los procesos internos y externos que realiza la empresa

INNOLAC, además de su influencia en la comunidad en la que se encuentra ubicada la planta y el desarrollo que genere de acuerdo transcurra el tiempo, acorde al crecimiento de la empresa y la asociación.

3.7.3 Instrumentos

- Cuestionario

La elaboración de un cuestionario con preguntas referentes al consumo, imagen, aceptación, propuesta de valor y reconocimiento de la marca en el mercado que poseen los productos que oferta la empresa INNOLAC crea una base de estudio para su respectivo análisis y emisión de conclusiones para la elaboración de estrategias que plantee soluciones y alternativas para el crecimiento organizacional y económico de la empresa.

- Guía de entrevista

La guía de entrevista permite obtener información de forma sistematizada y ordenada de acuerdo a la necesidad de los investigadores y el fenómeno de estudio, se plantea una lista de preguntas que se realizarán al administrador de la empresa INNOLAC y al presidente de la Asociación Ñukanchik Ñan de la parroquia San Juan del cantón Riobamba.

- Ficha de observación

Se diseñará una ficha de observación para recolectar toda la información necesaria de los diversos procesos internos y externos que se desarrollan en la empresa INNOLAC con la finalidad de analizar puntos críticos de la empresa y formular estrategias para su mejoramiento.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 RESUMEN EJECUTIVO

La empresa INNOLAC de la Asociación Ñukanchik Ñan de la parroquia San Juan del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo es un claro ejemplo de que las comunidades rurales buscan sobresalir aprovechando de los recursos que poseen a su alrededor intentando abrirse paso en el mercado local y nacional, en este caso en la producción de quesos.

La planta de producción se encuentra en el km 25 vía al refugio de reserva Faunística "Chimborazo", un lugar estratégico ya que sus moradores hacen de la venta de leche la fuente principal de sus ingresos, el encargado de la fábrica es el Sr. Leonardo Ati quien en conjunto con algunos miembros de su familia trabajan arduamente en la elaboración de quesos, además que ellos se encargan de la venta y distribución de los productos tanto en la parroquia San Juan como en la ciudad de Riobamba.

La elaboración de un plan de negocios permite abarcar ampliamente todos los aspectos que componen una organización, realizando un análisis de la situación actual y enfocando objetivos a los puntos críticos que no permite un crecimiento de la empresa o que no está generando la rentabilidad esperada.

El presente proyecto al analizar la situación en la que se encuentra la organización ha planteado un enfoque en el posicionamiento de la marca, con la finalidad de tener una alta competitividad con las grandes empresas lácteas del país, proponiendo estrategias que permitan establecerse en el mercado de la ciudad de Riobamba y a un futuro expandiéndose a nivel nacional.

El plan de negocios cuenta con un plan de marketing con objetivos enfocados en dar a conocer la marca a los consumidores potenciales, al analizar de que la población de Riobamba consume gran cantidad de productos lácteos, entre ellos el queso fresco, el proyecto busca que los productos INNOLAC forme parte de los hogares de los riobambeños para lo cual se plantea el cambio de imagen llame la atención de sus

consumidores y prefieran su maraca, también la creación de una página en redes sociales que permita interactuar con las personas que actualmente navegan en internet la mayor parte del día, adema de ser una ventana de publicidad gratuita que tiene un gran alcance, también se considera el cambio del empaque ajustándose a las medidas actuales de conservación ambiental, cambiando la funda en la que es empaquetado los quesos por empaques con sello verdad amigables con el medio ambiente, dando valor agregado al producto además de su calidad.

En el aspecto organizacional, se ve la necesidad de contratar un agente de ventas que cumpla con los objetivos de posicionamiento de la marca, cumpliendo un trabajo de campo que permita la ubicación de más puntos de venta y distribución del producto, cumpliendo metas mensuales que generen beneficios para la empresa en cuanto a sus ventas y a sus ingresos económicos.

En el aspecto técnico la implementación de maquinaria y equipos de punta que permitan aumentar la capacidad de producción también es parte fundamental del proyecto, la capacitación recibida por parte de los empleados de la organización les permite el manejo adecuado de estos equipos y sacarlos el máximo provecho cumpliendo todos los estándares de calidad y conservando el sabor que los caracteriza y que los ha permitido ir involucrándose poco a poco en el mercado

Todos los equipos cumplen con las condiciones necesarias, además las instalaciones de la fábrica permiten mantener el control de la higiene y salubridad de cada uno de los elementos que componen para la elaboración de los quesos, desde la recepción de la materia prima hasta la salida del producto final, cumpliendo a cabalidad todos los procesos que se ejecutan evitando la contaminación de sus productos.

El plan también plantea una estructura organizacional más estructurado, estableciendo niveles jerárquicos y funciones específicas por cada puesto, evitando que exista conflictos y confusiones en cuanto a las actividades que tiene que realizar cada uno de los empleados y directivos que conforman la organización, siempre dando respuestas a la asociación y a sus integrantes como máximo nivel jerárquico de la organización.

El aspecto financiero de la organización es otro punto delicado, ya que los ingresos que actualmente recibe la organización no están abasteciendo para cubrir obligaciones financieras que tiene la empresa más que todo por la fuerte inversión realizada para la adquisición de la maquinaria y equipo para la planta de producción, la misma que ha ajustado a los trabajadores de la organización y ha obligado a reducir costos y disminuir totalmente las utilidades de la empresa, pero que a futuro proyectara ganancias que eleven la rentabilidad de la empresa y prospere de acuerdo a los objetivos planteados en el presente trabajo investigativo.

El trabajo presentado a continuación busca de manera general que la organización encamine su trabajo y esfuerzo en un solo objetivo, que es lograr que la empresa crezca y se desarrolle para que sus productos se establezcan en el mercado a la par de las grandes empresas lácteas del país y alcanzar la rentabilidad que se proyecta a un futuro cercano y que la asociación que ha trabajado arduamente para que su inversión rinda frutos y obtengan ingresos que ayuden al desarrollo y crecimiento de la comunidad de manera directa o indirecta.

4.2 INTRODUCCIÓN

El consumo de productos lácteos a nivel mundial es parte de la dieta diaria de los seres humanos, lo hacen los niños y los adultos que tienen acceso a estos alimentos, la FAO recomienda consumirlos diariamente debido a su alto contenido nutritivo y los grandes beneficios que puede brindar al que lo consuma.

En el Ecuador la producción de leche a nivel nacional es muy alta, especialmente en zonas rurales que hace de este oficio su fuente principal de ingresos económicos y mediante el cual buscan un desarrollo económico-social de las comunidades en las que residen, gracias al apoyo de instituciones públicas y entidades financieras varias de estas comunidades han logrado asociarse y emprender negocios de elaboración de productos en base a la leche como es el queso, yogurt manjar, etc. Los mismos que de a poco desean ingresar al competitivo mercado que existe en sus localidades, el mismo que es liderado por las grandes industrias lácteas y con más historia en el país. Pero a pesar de este gran obstáculo no se han quedado de brazos cruzados y han instalado pequeñas plantas de

producción con la finalidad de brindar a sus consumidores un producto final de alta calidad y al mejor precio.

Las asociaciones que deciden emprender por lo general poseen el conocimiento acerca de los procesos que conlleva la elaboración de cada uno de sus productos, pero carecen de técnicas de administración o conocimientos básicos de contabilidad, los mismos que son indispensables para llevar una correcta gestión del negocio, además no poseen conocimientos sobre mercadeo y ventas, lo que genera que el producto no logre llegar al cliente y por efecto no genera ingresos para la empresa, es por eso que cierran sus instalaciones al poco tiempo de haberlas creado.

El plan de negocios busca encaminar a la organización al cumplimiento de sus objetivos, abordando todas las áreas que la componen y establecer estrategias que permita un desarrollo general de la empresa, planteando propuestas en cada uno de los planes que lo componen con la finalidad de incentivar y fomentar un crecimiento y la búsqueda de un desarrollo organizacional en beneficio de directivos y empleados.

Los planes de marketing y venta son en los cuales se pondrá más énfasis debido a las carencias que existen en ellos y que no ha permitido a la empresa posicionarse en el mercado a pesar de que sus productos son de alta calidad y sus equipos y maquinaria de última tecnología. La correcta ejecución de cada uno de los planes causar un efecto positivo para la empresa y la asociación que se encuentra a cargo de la misma promoviendo la rentabilidad esperada por la inversión realizada.

4.3 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

4.3.1 Nombre de la empresa

INNOLAC

El nombre de la empresa se establece debido a la actividad a la cual se dedican los socios de la comunidad y de la industria, la misma que en la economía del Ecuador pertenece a los sectores: primario ya que la leche es un recurso que brinda la naturaleza y secundario ya que ésta al ser procesada ofrece una variedad de productos derivados de su materia prima.

4.3.2 Reseña histórica

La empresa INNOLAC perteneciente a la asociación de productores de leche de ganado vacuno “Ñukanchik Ñan” de la parroquia San Juan del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, fundada por los miembros pertenecientes a la comunidad, ubicado en el Km 25 vía al Refugio de reserva Faunística “Chimborazo”, su posición es estratégica debido a que sus alrededores, las familias que ahí residen hacen su principal fuente de ingresos la producción y venta de leche de vaca, el cual facilita su adquisición y reduce significativamente los gastos que implica su transporte.

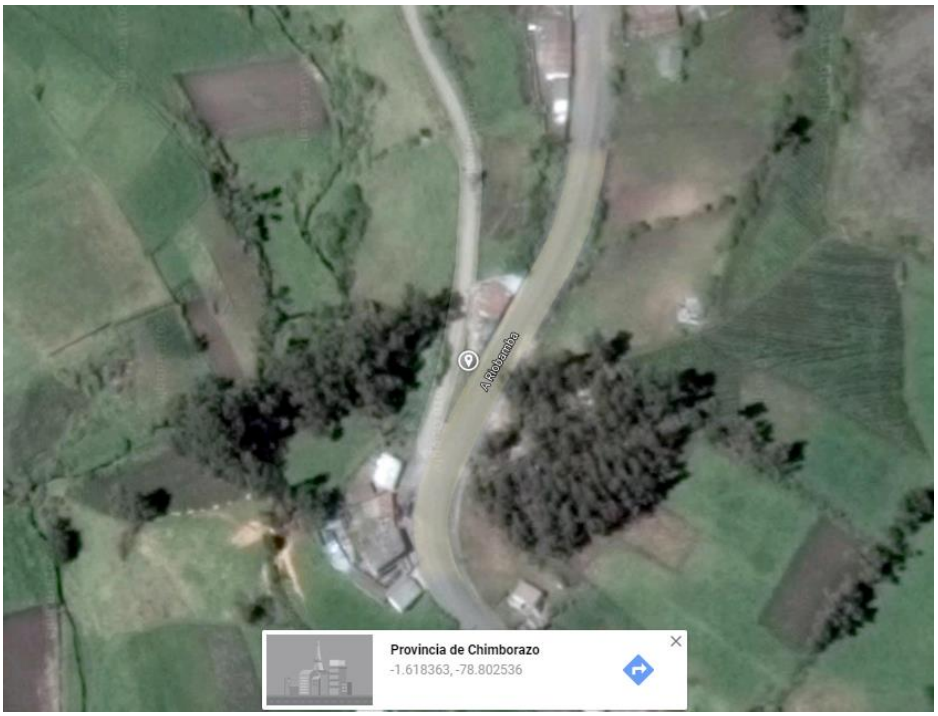
Poseen experiencia en cuanto al tratamiento y elaboración de productos derivados de la leche gracias a su participación en capacitaciones en grandes empresas lácteas del país, lo que permite mantener una alta calidad en sus productos a pesar de que aún no se encuentran en niveles de alta competencia con otras empresas.

4.3.3 Tamaño y ubicación de la empresa

La empresa INNOLAC perteneciente a la asociación Ñukanchik Ñan, a pesar de que está conformado por 14 socios que residen en la comunidad ejecutada bajo un proyecto vinculado al Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), en el cual se vinculan a las actividades de agricultura y ganadería junto con la industria láctea a fin de generar una fuente de empleos y una cadena de sostenibilidad y rentabilidad para la comunidad, actualmente la empresa se encuentra en operación con dos personas, quienes son los encargados de la recolección de la materia prima, además de la producción, venta y distribución de los quesos que se elaboran en la fábrica.

La planta de producción se encuentra ubicado en el Km 25 vía al Refugio de reserva Faunística “Chimborazo” de la parroquia San Juan del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

Imagen 1: Ubicación empresa Innolac-San Juan



Fuente: Empresa GOOGLE MAPS
Elaborado por: Autores

Responsable de la empresa:

Sr. Ati Tacuri Leonardo (ADMINISTRADOR)

Número de contacto: 098140 8432

Correo electrónico: leonat3@gmail.com

4.3.4 Misión

Ofrecer a los consumidores productos lácteos de calidad e inocuos para la salud. Impulsar el desarrollo económico y social de la parroquia de San Juan con el fin de mejorar la calidad de vida de los productores, sus familias y la comunidad en general.

4.3.5 Visión

Ser una empresa líder en la producción, acopio, procesamiento y comercialización de productos lácteos de manera sostenible, con reconocido prestigio, confianza y credibilidad por la calidad de los productos que ofertan en el mercado local y nacional.

4.3.6 Valores

4.3.6.1 Honestidad

Tiene como base la realización del trabajo con la mayor cantidad de responsabilidad posible, brindado siempre la cantidad y el valor justo, además de ofrecer un producto con los más altos estándares de calidad, entregando al cliente el producto que se merece.

4.3.6.2 Responsabilidad Social

Busca ayudar a los pequeños productores de la zona con el desarrollo económico y social, además de brindar oportunidades de trabajo a los habitantes del sector, también trabajan con procesos limpios para la elaboración de sus productos sin crear contaminación al medio ambiente.

4.3.6.3 Solidaridad

El trabajo en equipo queda demostrado en la creación de la Asociación y la fundación de la empresa comunitaria, uniendo fuerzas para lograr objetivos que individualmente serían más difícil cumplirlos, demostrando cada vez más que las pequeñas comunidades rurales también pueden ser partícipes dentro del mercado local y nacional.

4.3.7 Tipo de contribuyente

La empresa INNOLAC según el número de establecimiento de registro 001, explica que la actividad económica principal a la que se dedican son ACTIDADES DE ASOCIACIONES GREMIALES EN DEFENSA DE LOS INTERESES DE SUS ASOCIADOS, PRODUCCIÓN DE LECHE Y VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS LÁCTEOS, la dirección establecida es Provincia Chimborazo, Cantón: Riobamba, Parroquia: San Juan, Barrio: Comunidad Chimborazo camino a Guaranda, Referencia ubicación: frente a la parada de la cooperativa 2 de Octubre. Organización regulada y calificada según el Registro Único de Contribuyentes en cuanto a sociedades.

4.3.8 Objetivos

4.3.8.1 Objetivo General

Incrementar la venta de leche fría y quesos frescos en un 70% captando 1800 litros de leche diarios, enfrentando una etapa más de crecimiento empresarial asociativo en la planta de lácteos INNOLAC.

4.3.8.2 Objetivos Específicos

- Fortalecer el desarrollo agroindustrial de la leche.
- Elaborar productos lácteos inocuos y de alta cantidad que contribuyan a mejorar la nutrición y salud de la familia.
- Aplicar el plan de mercadeo en la comercialización de leche fría y productos elaborados (quesos frescos)

4.3.9 Ventajas competitivas

La empresa INNOLAC cuenta con un sistema de producción avanzado que garantiza calidad y frescura frente a la competencia. Además, la empresa cuenta con transporte propio para la distribución de sus productos, lo cual permite establecer precios más competitivos en el mercado generando un margen de utilidad más alto.

4.3.10 Análisis de la industria

4.3.10.1 Industrias lácteas en el Ecuador

Según (Centro de la Industria Láctea del Ecuador, 2018) las empresas dedicadas al procesamiento de leche y fabricación de productos lácteos han caído en una crisis repentina en la demanda de sus productos, razón por la cual los empresarios han reaccionado espontáneamente; frente a la incertidumbre del futuro de la empresa y del sustento familiar de todos los involucrados en la cadena productiva, en virtud de lo cual han tomado decisiones emergentes, con la única finalidad de promover y fomentar el adecuado hábito de consumo de leche en el país. Entre estas empresas se encuentran: Vita Leche y Nutri Leche que a pesar de ser marcas ya posicionadas en el mercado han sido

afectadas con la baja demanda. Aun así, las latentes ferias y publicidades ejecutadas en varias zonas del país han alcanzado resultados favorables para la industria.

En las parroquias rurales del cantón Riobamba existen varias comunidades que, en la mayoría de las ocasiones, en búsqueda de superación personal y desarrollo económico trabajan en conjunto entre sus habitantes y establecen plantas de procesamiento de productos lácteos como queso, yogurt o brindan servicio de acopio para facilitar la distribución de la leche de ganado vacuno a las grandes empresas lácteas del país.

Ya que de manera general no resulta muy dificultoso la elaboración de los quesos y por la facilidad que existe en el sector de San Juan para la adquisición de la materia prima, varias comunidades del sector implementan plantas de producción o lo realizan de manera artesanal.

La empresa INNOLAC de la asociación Ñukanchik Ñan posee una ligera competencia a nivel local con producción de queso artesanal en comunidades aledañas, pero lidera el mercado gracias a su calidad y el reconocimiento de la marca en el sector. En la ciudad de Riobamba la competencia es mucho más grande debido a la variedad de productos y precios que existe además de marcas que poseen más prestigio y por lo tanto lideran el mercado.

Conforme a los últimos reportes del MAG; el sector lechero en el Ecuador ha mejorado su producción. Los ganaderos de la Sierra y Oriente, ven con buenos ojos las cifras que se han presentado en el último trimestre del año pasado.

4.3.11 Análisis FODA

Tabla 24: Matriz FODA

FORTALEZAS - Infraestructura propia. - Mobiliario y maquinaria de avanzada - Certificaciones y registros sanitarios. - Socios con experiencia y conocimiento acerca de la actividad láctea. - Aceptación de mercado.	OPORTUNIDADES - Participación en ferias nacionales - Apertura al mercado local. - Alianzas estratégicas con las tiendas y supermercados de la localidad - Centro de acopio único de la comunidad. - Afiliación a la Economía Popular y Solidaria
DEBILIDADES - Poca participación de los socios en las reuniones. - Gestión comercial débil. - Carece de un plan de negocios. - Sistema de comunicación débil. - Carece de un manual de marca	AMENAZAS - Creciente competencia local y nacional. - Reglamentos y leyes nuevas del estado. - Escasez de materia prima. - Posicionamiento de marcas reconocidas. - Caída de precios debido a la gran oferta de productos lácteos

Fuente: Empresa INNOLAC
Elaborado por: Los autores

4.3.11.1 Análisis

De acuerdo al diagnóstico efectuado a la empresa INNOLAC se puede sacar como conclusión que a pesar de presentar amenazas a su entorno; cuenta con las suficientes fortalezas para impulsar el crecimiento de la empresa y la venta de sus productos, del mismo modo; las oportunidades que presentan actualmente la empresa son de gran provecho para contrarrestar las debilidades en el mercado local y así continuar con el

mercado nacional, motivos por el cual es factible diseñar un plan de marketing para la comercialización y posicionamiento de marca.

La empresa INNOLAC cuenta con un sistema de producción avanzado que garantiza calidad y frescura frente a la competencia. Además, la empresa cuenta con transporte propio para la distribución de sus productos, lo cual permite establecer precios más competitivos en el mercado generando un margen de utilidad más alto.

4.3.12 Matriz EFI

Tabla 25: Matriz EFI

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1.- Infraestructura propia	0,15	4	0,6
2.- Mobiliario y maquinaria instalada	0,12	4	0,48
3.- Certificaciones y registros sanitarios	0,14	4	0,56
4.- Socios con experiencia y conocimiento acerca de la actividad láctea.	0,08	3	0,24
5.- Aceptación de mercado	0,12	3	0,36
DEBILIDADES			
1.- Poca participación de los socios en reuniones	0,1	1	0,1
2.- Gestión comercial débil	0,08	1	0,08
3.- Carece de un plan de negocios	0,07	1	0,07
4.- Sistema de comunicación débil	0,05	2	0,1
5.- Carece de un manual de marca	0,09	2	0,18
TOTAL	**1**		**2,77**

Fuente: FODA
Elaborado por: Los autores

4.3.12.1 Análisis

La evaluación interna realizada a la empresa INNOLAC da como resultado un peso ponderado total de 2,77 puntos, lo cual indica estabilidad para la empresa ya que es un valor que se encuentra sobre la media (2,5); sin embargo, la situación amerita una mejora inmediata en cuanto al aprovechamiento de las fortalezas con la finalidad de evitar caer en declive.

4.3.13 Matriz EFE

Tabla 26: Matriz EFE

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1.- Participación en ferias nacionales	0,16	2	0,32
2.- Apertura al mercado local	0,09	1	0,09
3.- Alianzas estratégicas con las tiendas y supermercados de la localidad	0,03	1	0,03
4.- Centro de acopio único de la comunidad	0,04	1	0,04
5.- Afiliación a la Economía Popular y Solidaria	0,02	2	0,04
AMENAZAS			
1.- Creciente competencia local y nacional	0,12	3	0,36
2.- Reglamentos y leyes nuevas del estado	0,08	1	0,08
3.- Escasez de materia prima	0,15	2	0,3
4.- Posicionamiento de marcas reconocidas	0,18	3	0,54
5.- Caída de precios debido a la gran oferta de productos lácteos	0,13	2	0,26
TOTAL	**1**		**2,06**

Fuente: FODA
Elaborado por: Los autores

4.3.13.1 Análisis

La evaluación externa desarrollada a la empresa INNOLAC muestra que a pesar de tener buenas oportunidades de crecimiento las amenazas de caer en declive son más propensas debido a que el resultado total arroja un puntaje de 2,06 puntos, el cual indica una valoración por debajo de la media (2,5), generando así una necesidad urgente de tomar decisiones estratégicas que generaren fortalezas a través de las oportunidades que el mercado local le ofrece.

4.4 ESTUDIO DE MERCADO

4.4.1 Segmentación de Mercado

La segmentación divide el mercado en grupos con características y necesidades semejantes para poder ofrecer una oferta diferenciada y adaptada a cada uno de los grupos objetivo. (Espinoza, 2013)

La empresa INNOLAC perteneciente a la asociación "Ñukanchik Ñan" se dirigirá a un segmento conformado por hombres y mujeres de 18 a 50 años de la zona urbana de la ciudad de Riobamba, de un nivel económico alto, medio y bajo que no tenga intolerancia a la lactosa. además, estratégicamente unos cuantos supermercados y panaderías, los cuales son visitados por personas con un representativo poder adquisitivo y decisión de compra, de preferencia en cuanto a calidad; que deseen consumir la línea de productos lácteos de la empresa INNOLAC con un sabor inigualable.

4.4.2 Consumo potencial

El mercado objetivo total serán los supermercados y panaderías que comercialicen productos lácteos, en la ciudad de Riobamba. Este mercado total se puede dividir por estratos, edades, gustos, preferencias y frecuencia de compra por mencionar algunos.

- GENERO: Indistinto
- NIVEL SOCIOECONOMICO: Medio y alto
- NIVEL DE INSTRUCCIÓN: Indistinto
- UNIDAD GEOGRÁFICA: Ciudad de Riobamba
- FRECUENCIA DE CONSUMO: Diario/semanal

4.4.3 Demanda potencial

4.4.3.1 Queso 500 gr.

Tabla 27:Demanda potencial queso 500 gr.

	# DE QUESOS FRESCOS 500 GR	
	70	Total Home
	55	Panadería GRANIS
	35	Panadería Migas y Miel
	35	La Ibérica
	40	CAMARI
TOTAL	235	
	47	Diario
	235	semanal
	940	mensual
	11280	anual

4.4.3.2 Queso 700 gr.

Tabla 28:Demanda potencial queso 700 gr.

	# DE QUESOS FRESCOS 700 GR	
	45	Total Home
	20	Panadería GRANIS
	20	Panadería Migas y Miel
	15	La Ibérica
	25	CAMARI
TOTAL	125	
	25	Diario
	125	semanal
	500	mensual
	6000	anual

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Autores

4.4.4 Proyección de la demanda

Para la elaboración de la proyección de la demanda se utilizará la tasa de crecimiento poblacional establecida por el Instituto Nacional de estadísticas y Censos (INEC) equivalente al 2% anual.

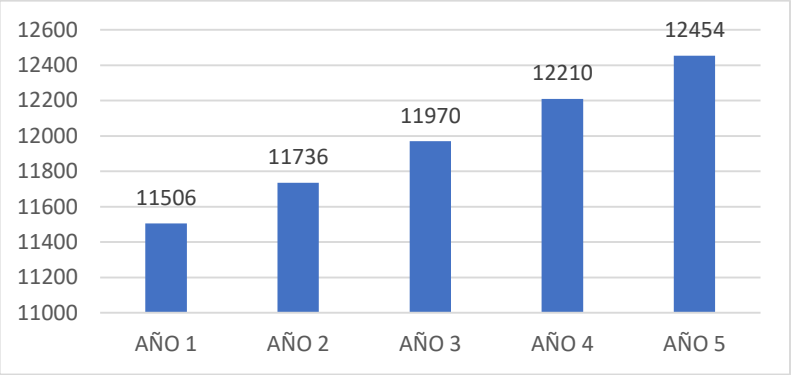
4.4.4.1 Queso 500 gr.

Tabla 29: Proyección de la demanda queso 500 gr.

PROYECCION DE LA DEMANDA	DEMANDA ANUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
QUESO 500 GR	11280	11506	11736	11970	12210	12454

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Autores

Gráfico 22: Proyección de la demanda queso 500 gr.



Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Autores

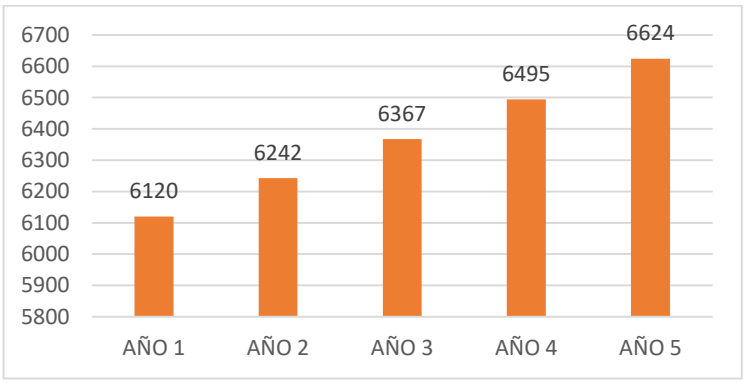
4.4.4.2 Queso 700 gr.

Tabla 30: Proyección de la demanda queso 700 gr.

PROYECCION DE LA DEMANDA	DEMANDA ANUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
QUESO 700 gr	6000	6120	6242	6367	6495	6624

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Autores

Gráfico 23: Proyección de la demanda queso 700 gr.



Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Autores

4.4.5 Proyección de la oferta.

Para realizar la proyección de la oferta de los quesos de 500 gr. Y 700 gr. De la empresa INNOLAC se utilizará el método de proyección lineal que permita analizar la cantidad de productos que se puede ofrecer al mercado, además de establecer la demanda insatisfecha que existirá en años posteriores.

4.4.5.1 Queso 500 gr.

Tabla 31: Análisis de datos de la oferta queso 500 gr.

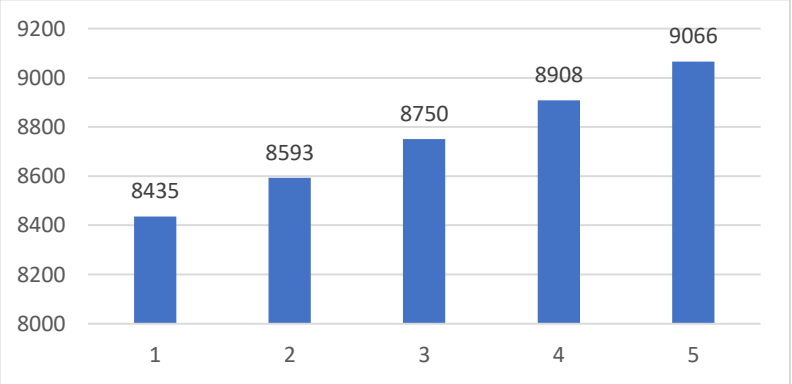
	X	Y	X^2	XY
	1	7650	1	7650
	2	7803	4	15606
	3	7959	9	23877
	4	8118	16	32473
	5	8281	25	41403
TOTAL	**15**	**39811**	**55**	**121009**

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Autores

Tabla 32: Proyección de la oferta queso 500 gr.

A	B	X	OFERTA PROYECTADA
7489.25	157.65	6	8435
7489.25	157.65	7	8593
7489.25	157.65	8	8750
7489.25	157.65	9	8908
7489.25	157.65	10	9066

Gráfico 24: Proyección de la oferta queso 500 gr.



Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Autores

4.4.5.2 Queso 700 gr

Tabla 33:Análisis de datos oferta queso 700 gr.

	X	Y	X^2	XY
	1	3060	1	3060
	2	3121	4	6242
	3	3184	9	9551
	4	3247	16	12989
	5	3312	25	16561
TOTAL	**15**	**15924**	**55**	**48404**

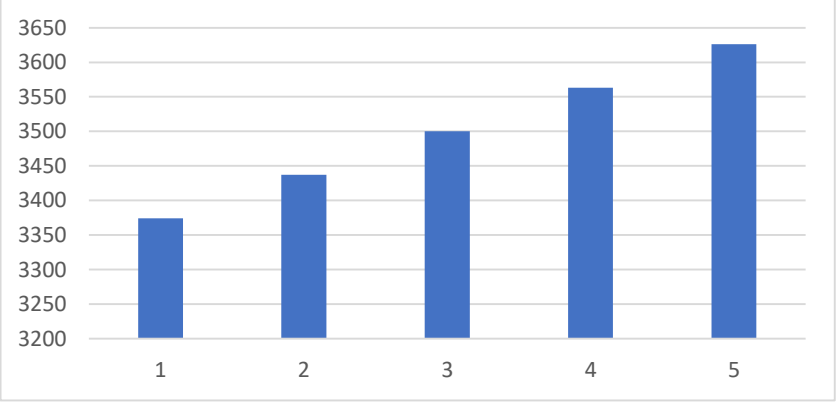
Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Autores

Tabla 34: Proyección de la oferta queso 700 gr.

A	B	X	OFERTA PROYECTADA
2995.70	63.06	6	3374
2995.70	63.06	7	3437
2995.70	63.06	8	3500
2995.70	63.06	9	3563
2995.70	63.06	10	3626

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Autores

Gráfico 25: Proyección de la oferta queso 700 gr.



Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Autores

4.4.6 Demanda Insatisfecha

La demanda insatisfecha consiste en la diferencia numérica que existe entre la oferta y la demanda proyectada, Es decir la demanda que no se puede satisfacer con lo oferta que puede presentar la empresa a futuro.

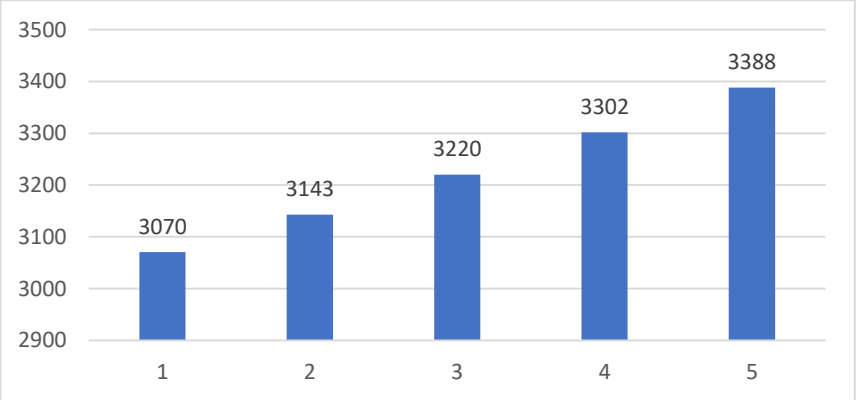
4.4.6.1 Queso 500 gr.

Tabla 35: Demanda insatisfecha queso 500 gr.

DEMANDA	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA
11506	8435	3070
11736	8593	3143
11970	8750	3220
12210	8908	3302
12454	9066	3388

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Autores

Gráfico 26: Demanda insatisfecha queso 500 gr.



Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Autores

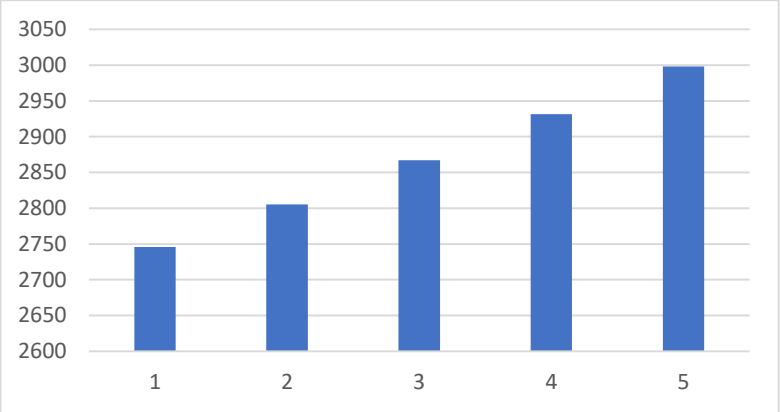
4.4.6.2 Queso 700 gr.

Tabla 36: Demanda insatisfecha 700 gr.

DEMANDA	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA
6120	3374	2746
6242	3437	2805
6367	3500	2867
6495	3563	2931
6624	3626	2998

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Autores

Gráfico 27: Demanda insatisfecha queso 700 gr



Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Autores

4.4.7 Sistemas de distribución

La empresa INNOLAC actualmente realiza una distribución indirecta y con canal corto para llegar al consumidor final en la ciudad de Riobamba, es decir, al poseer un camión realizan la distribución de los productos en cada uno de los puntos en los que venden sus productos.

Lo realizan una vez por semana, pero en caso de que el producto se termine antes del plazo, los distribuidores de la empresa se acercan a abastecer nuevamente de los productos solicitados.

De acuerdo a las facilidades que posee la empresa al contar con un medio de transporte propio el sistema de distribución directa es la más recomendable, además de que puede generar ingresos que puedan cubrir los gastos de combustible y mantenimiento.

4.4.8 Fijación y política de precios

Para fijación de los precios en los quesos de 500 gr. y de 700 gr. La empresa INNOLAC toma en cuenta los costos de producción añadiendo un 20% de margen de ganancia[2], con dicho margen buscan cubrir con los pagos al personal y el pago del préstamo realizado para la compra de equipos y maquinaria necesaria para la producción de quesos de calidad y otros productos lácteos en un futuro.

4.4.8.1 Costos variables Queso 500 gr.

Tabla 37: Costos variables para la fabricación de quesos frescos de 500gr.

DETALLE	**CANTIDAD**	**VALOR**	**TOTAL**
Materia prima	85 Lt	$ 0.42	$ 35.70
Cuajo	1	$ 0.015	$ 0.015
Calcio	1	$ 0.05	$ 0.05
Sal	1	$ 0.04	$ 0.04
Empaques	22	$ 1.00	$ 1.00
Luz	1	$ 0.33	$ 0.33
Transporte	1	$ 10.00	$ 10.00
TOTAL			**$ 47.14**
COSTO UNITARIO			**$ 2.15**

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Autores

[2] El margen de utilidad se estableció en base a los altos costos de producción, además el precio de venta al público está exento de la ganancia del detallista.

4.4.8.2 Costos fijo Queso 500 gr

Tabla 38: Costos variables para la fabricación de quesos frescos de 500gr.

DETALLE	**CANTIDAD**	**VALOR**	**TOTAL**
Mano de obra	1	$ 6.10	$ 6.10
Teléfono	1	$ 0.33	$ 0.33
TOTAL			**$ 6.43**
COSTO UNITARIO			$ **0.29**

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Autores

Tabla 39: Tabla de precio de venta al público de quesos frescos de 500gr.

COSTO TOTAL DE PRODUCCION	$ 53.57
# DE UNIDADES PRODUCIDAS	22
COSTO UNITARIO	$ 2.44
UTILIDAD	$ 0.49
PVP	$ 2.93

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Autores

Para el queso de 500 gr. se ha establecido un precio de venta al público de $2.93 considerando el margen de ganancia del 20% con la finalidad de que pueda cubrir con sus obligaciones financieras.

4.4.8.3 Costos variables Queso 700 gr.

Tabla 40: Tabla de costos variables para la fabricación de quesos frescos de 700gr.

DETALLE	**CANTIDAD**	**VALOR**	**TOTAL**
Materia prima	110 Lt	$ 0.42	$ 46.20
Cuajo	1	$ 0.015	$ 0.015
Calcio	1	$ 0.05	$ 0.05
Sal	1	$ 0.04	$ 0.04
Empaques	22	$ 1.00	$ 1.00
Luz	1	$ 0.33	$ 0.33
Transporte	1	$ 10.00	$ 10.00
TOTAL			$ 57.64
COSTO UNITARIO			**$ 2.65**

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Autores

4.4.8.4 Costos fijos Queso 700 gr.

Tabla 41: Tabla de costos fijos para la fabricación de quesos frescos de 700gr.

DETALLE	**CANTIDAD**	**VALOR**	**TOTAL**
Mano de obra	1	$ 6.10	$ 6.10
Teléfono	1	$ 0.33	$ 0. 33
TOTAL			$ 6.43
COSTO UNITARIO			**$ 0.29**

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Autores

Tabla 42: Tabla de precio de venta al público de quesos frescos de 700gr.

COSTOS TOTAL DE PRODUCCION	$ 64.07
# UNIDADES PRODUCIDAS	22
COSTO UNITARIO	$ 2.94
UTILIDAD	$ 0.56
PVP	$ 3.50

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Autores

Para el queso de 700 gr se establece un precio de venta al público de $3.50, con la política de un margen de utilidad del 20%, con la finalidad de que la empresa pueda cumplir con sus obligaciones financieras

4.4.9 Las 5 fuerzas de Michael Porter

1. **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** Riobamba a más de ser un mercado potencial para todo tipo de negocio es una gran fuente de ingreso tanto para la localidad como para las regiones aledañas, razón por la cual es un sector muy atractivo para la comercialización de productos y en especial de lácteos ya que en las parroquias rurales de la ciudad se dedican a la ganadería y producción de estos productos. En este caso la empresa INNOLAC pretende llegar a la mayor parte de consumidores posibles con productos de calidad, como queso fresco que garanticen nutrición; aun así, actualmente en el mercado hay un gran número de competidores ya posicionados que limitarán el pronto ingreso a la industria. No obstante, INNOLAC cuenta con la asesoría de técnicos del MAG para aplicar estrategias de precios como economías de escala, diferenciación del producto, de distribución, entre otras.

2. **El poder de proveedores:** En el caso de INNOLAC los proveedores son en gran parte los socios de la Asociación Ñukanchik Ñan a la que ésta pertenece, los cuales viven en la misma comunidad donde está ubicada la empresa lo cual permite reducir el costo de adquisición de la materia prima, ya que a su vez ésta acción contribuye a todos los partícipes de la cadena de suministro, puesto que el apoyo es mutuo y de esta manera la determinación de precios es favorable para INNOLAC ya que se establecen precios competitivos en el mercado y se genera mayor rentabilidad.

3. **El poder de compradores:** INNOLAC trabaja con los socios y demás habitantes de la comunidad lo cual permite reducir costos de producción y establecer precios accesibles en sus productos para el mercado, teniendo como referencia los precios de las marcas líderes en la industria de lácteos, razón por la cual respaldándose en la calidad y garantía los clientes potenciales y reales no muestran inconformidad a su adquisición

4. **Productos sustitutos**: En cuanto a la producción que INNOLAC ofrece a la ciudadanía riobambeña se presenta como sustitutos la mortadela, el jamón, pernil, pollo en cuanto a sanduchería, lo cual no incide fuertemente en la baja producción de queso fresco en este caso.

5. **Lucha por una posición en el mercado:** Los actuales competidores fuertes que INNOLAC tiene son: El Cebadeñito, y El Salinerito puesto que estas marcas ya circulan un tiempo considerable en el mercado, razón suficiente para lograr posicionarse en la mente del consumidor apoyados siempre de un buen sistema de comunicación con publicidad en medios masivos.

4.4.10 Matriz de perfil competitivo

Tabla 43: Matriz de perfil competitivo

			INNOLAC		El Cebadeñito		El Salinerito	
	FACTORES CLAVES	**PESO**	**Calificació**	**Peso**	**Calificació**	**Peso**	**Calificació**	**Peso**
1	Participación en el mercado	0,18	1	0,18	3	0,54	3	0,54
2	Precios	0,02	1	0,02	3	0,06	3	0,06
3	Fuentes de financiamiento	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
4	Calidad del producto	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30
5	Lealtad del cliente	0,10	1	0,10	3	0,30	3	0,30
6	Imagen de marca	0,10	1	0,10	3	0,30	3	0,30
7	Localización de planta	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24
8	Innovación	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16
9	Posicionamiento	0,12	1	0,12	3	0,36	3	0,36
10	Asesoría técnica	0,07	2	0,14	3	0,21	3	0,21
	Resultado del diagnóstico	**1,00**		**1,63**		**2,92**		**2,92**

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Autores

4.4.10.1 Análisis

Para la evaluación del perfil competitivo de la empresa INNOLAC se consideró a las empresas de lácteos: “Cebadeñito” y” Salinerito” debido a que operan en la misma

industria, tienen zonas semejantes para transportar sus productos, tienen la mira hacia el mismo mercado y más que todo trabajan con un sistema similar de producción lo cual les ha permitido posicionarse en el mercado local como líderes. En cuanto a lácteos "Cebadeñito" y lácteos "Salinerito", da a conocer la situación actual con la que opera en el mercado, donde se determina que se encuentra en tercera posición de la tabla con 1,63 puntos, lo cual señala que para que la empresa se mantenga en el mercado debe actuar perspicazmente para ubicarse a la par de sus mayores competidores, es decir debe tomar medidas preventivas del declive; o a su vez aplicar estrategias de benchmarking, a los competidores ya que cuentan con todas las estrategias necesarias para mantenerse estable; y se ven reflejadas en la puntuación de 2,92 puntos que ambas poseen.

4.4.11 Matriz Boston Consulting Group

Esta matriz tiene como objetivo analizar la posición estratégica de un producto o una unidad estratégica de negocios (UEN), en 1970 una firma de asesoría gerencial el Boston Consulting Group, crea el modelo de análisis de la cartera de negocios, también conocida como "análisis de portafolio", en nuestro medio conocida como matriz BCG o matriz de crecimiento – participación. (Prieto, 2009)

Tabla 44: Matriz Boston Consulting Group

CARTERA DE PRODUCTOS EMPRESA INNOLAC

PRODUCTOS	VENTAS	PROPORCIÓN CARTERA NEGOCIO	VENTAS LIDER	VENTAS SECTOR AÑO ACTUAL	VENTAS SECTOR AÑO ANTERIOR	TASA CRECIMIENTO MERCADO	CUOTA MERCADO RELATIVA	CASILLAS MATRIZ BCG
	a		b	t	t_{-1}	= $(t-t_{-1})/t_{-1}$	= a/b	
QUESO FRESCO 500G	15.598	41%	25.000	15.598	13.638	14,37	0,62	DILEMA / INTERROGANTE
QUESO FRESCO 700G	22.797	59%	41.000	22.797	18.237	25,00	0,56	DILEMA / INTERROGANTE
TOTALES	**38.395**	**100%**	**66.000**	**38.395**	**31.875**			

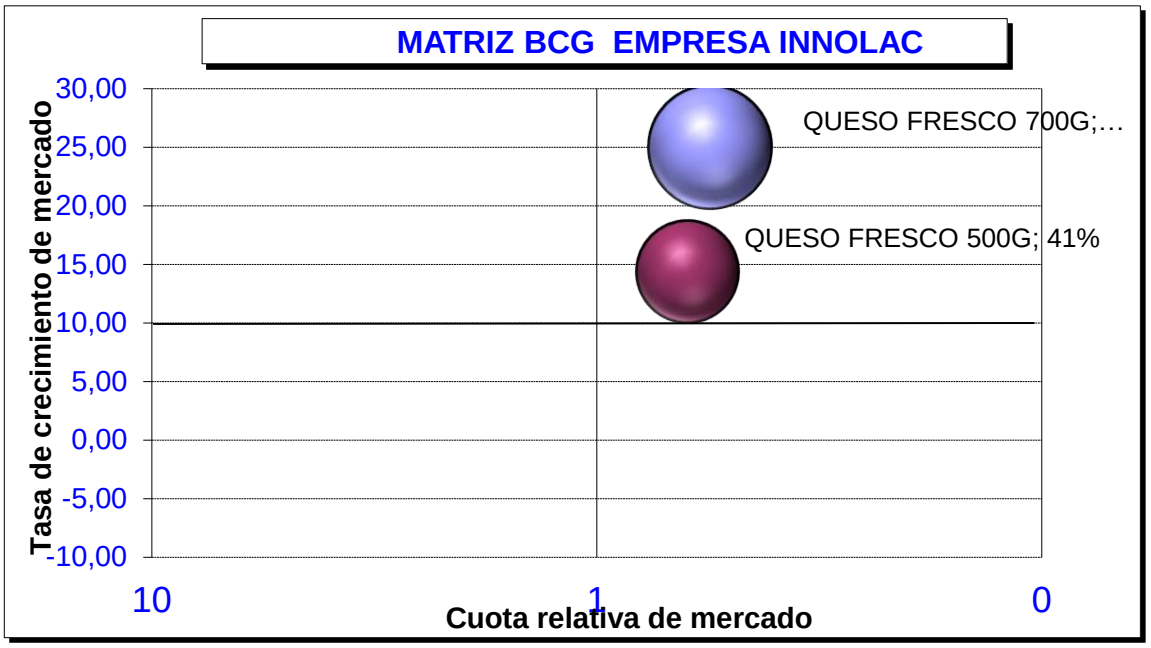
Fuente: Empresa INNOLAC
Elaborado por: Autores

4.4.11.1 Análisis

En esta ocasión para el análisis se decidió tomar únicamente un solo producto de la cartera de la empresa INNOLAC; siendo el caso el queso fresco en sus dos distintas presentaciones: 500gr y 700gr, ya que actualmente la empresa ha generado ingresos mayoritariamente a través de las ventas de dicho producto durante los dos últimos años,

lo cual ha permitido considerarlo como producto estrella en la etapa de penetración de mercado que se encuentra.

Figura 2: Matriz BCG.



Fuente: Empresa INNOLAC
Elaborado por: Autores

4.4.11.2 Análisis

La empresa INNOLAC al haber sido fundada hace aproximadamente 2 años no cuenta con gran trayectoria en comparación con la competencia, sin embargo, para su corto recorrido ha tenido una gran fase de despliegue gracias a la capacidad instalada de la maquinaria y equipo que posee y del mismo modo a la asesoría y coordinación técnica del MAG, debido a lo cual su oferta de queso fresco en las dos presentaciones como son: de 500g y de 700g se encuentran en el primer cuadrante de la matriz, es decir son productos dilemas o también llamados interrogantes los cuales están en buenas condiciones para continuar creciendo y fluctuando en el mercado.

4.4.12 Matriz de Ansoff

Esta herramienta se utiliza en el mundo empresarial cuando una empresa toma la decisión de crecer a nivel corporativo y de producto y no tiene muy clara la dirección a seguir. Es una guía, un mapa para encontrar el camino hacia el objetivo.

Figura 3: Matriz de Igor Ansoff

Fuente: Blog New Marketing by Espinosa Roberto
Elaborado por: Autores

4.4.12.1 Análisis

Una vez analizada la matriz de Igor Ansoff, y vinculada con la situación actual de la empresa INNOLAC se determina que el queso fresco tanto en la presentación de 500gr como en la de 700gr se encuentra en la etapa de penetración de mercado, debido a que el producto ya existe en el mercado, y al ser un producto existente lo único que se pretende es diseñar estrategias de penetración de mercado, con la finalidad de avanzar a la siguiente etapa y continuar diversificando e innovando la producción de lácteos para el mercado riobambeño.

4.5 PLAN DE MARKETING

4.5.1 Objetivos del plan

4.5.1.1 Objetivo General

Proponer lineamientos estratégicos que contribuyan a mejorar la participación en el mercado de la marca de productos lácteos “INNOLAC” en la ciudad de Riobamba.

4.5.1.2 Objetivos Específicos

- Determinar los componentes más influyentes en el consumidor a través de un sondeo para el rediseño de marca.
- Sincronizar los factores seleccionados mediante herramientas de diseño publicitario para la marca.
- Socializar la nueva marca de Innolac en medios masivos para captar nuevos clientes en el mercado local.

4.5.2 Estrategias de producto

Tabla 45: Estrategia de diferenciación- Producto

<table>
<tr><th colspan="3">ESTRATEGIA DE NEGOCIOS</th></tr>
<tr><td colspan="3">Estrategia de diferenciación</td></tr>
<tr><td colspan="3">DESCRIPCIÓN: La empresa INNOLAC ofrece al público un producto diferenciado, con packaging innovado.</td></tr>
<tr><td colspan="3">OBJETIVO:
Incrementar participación de la empresa en el mercado, mediante la venta de quesos frescos con un packaging biodegradable.</td></tr>
<tr><td colspan="3">TÁCTICAS:
• Proceso de producción en serie de empaques biodegradables, bajo los lineamientos del ministerio del Ambiente; lo cual acredita a la empresa como Punto Verde, con una marca Ecofriendly.
• Una vez que la empresa cuenta con Licencia Ambiental se postula para la solicitud de Punto Verde (empresa de producción y servicios)</td></tr>
<tr><td colspan="3">RECURSO:
•Material: Producción de empaques en gran escala
•Económico: $ 350</td></tr>
<tr><th colspan="3">PRESUPUESTO</th></tr>
<tr><th>DETALLE</th><th>TIEMPO</th><th>PRECIO</th></tr>
<tr><td>Penetración de marca</td><td>3 MESES</td><td>$ 350.00</td></tr>
<tr><td colspan="3">RESPONSABLE: Administrador (Sr. Leonardo Ati)</td></tr>
</table>

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Autores

4.5.3 Estrategias de precio

Tabla 46: Estrategia de competitividad-Precio

<table>
<tr><th colspan="3">ESTRATEGIA FUNCIONAL</th></tr>
<tr><th colspan="3">Estrategia de competitividad (Por línea de producto)</th></tr>
<tr><td colspan="3">DESCRIPCIÓN: La empresa INNOLAC ofrece quesos frescos siendo la empresa pionera en registrar sello verde como certificación responsable con el medio ambiente</td></tr>
<tr><td colspan="3">OBJETIVO:
Penetrar la marca con productos de calidad en el mercado local a través de un impacto visual en el packaging en los consumidores de la ciudad para generar mayor flujo de caja.</td></tr>
<tr><td colspan="3">TÁCTICAS:
• Rediseño de etiquetas para el queso fresco en sus dos presentaciones (500gr y 700gr)
• Generar impacto visual en el mercado con la presentación de la etiqueta Ecofriendly; a través del denominado sello verde en primera instancia en las etiquetas del producto, lo cual indica la responsabilidad social empresarial de Innolac con el medio ambiente cosa que las demás empresas han descuidado.</td></tr>
<tr><td colspan="3">RECURSO:
•Material: Diseños
•Económico: $50</td></tr>
<tr><th colspan="3">PRESUPUESTO</th></tr>
<tr><th>DETALLE</th><th>TIEMPO</th><th>PRECIO</th></tr>
<tr><td>Marca preferida</td><td>6 MESES</td><td>$ 50.00</td></tr>
<tr><td colspan="3">RESPONSABLE: Agente de Ventas</td></tr>
</table>

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Autores

4.5.4 Estrategia de distribución

Tabla 47. Estrategia de distribución

<table>
<tr><th colspan="3">ESTRATEGIA DE NEGOCIOS</th></tr>
<tr><td colspan="3">Estrategia de desarrollo de nuevos mercados</td></tr>
<tr><td colspan="3">DESCRIPCIÓN: Con una visión progresiva la empresa INNOLAC provee una distribución directa selectiva de sus productos.</td></tr>
<tr><td colspan="3">OBJETIVO:
Colocar los productos lácteos “INNOLAC” en puntos estratégicos de la ciudad para la venta, de modo que la marca vaya penetrándose en el mercado y se pueda implementar una diversificación de productos.</td></tr>
<tr><td colspan="3">TÁCTICAS:
• Distribución selectiva en zonas estratégicas y puntos de venta como son los supermercados: Total Home, Camari, Granis Panadería, Panadería Migas &Miel, La Ibérica, Panadería San Francisco y Panadería El Cisne; con el objetivo de penetrar la marca al mercado como un producto de calidad, colocándolo a disposición del cliente en tiendas especializadas.
• Canal de distribución indirecto corto con la finalidad de optimizar recursos y reducir costos de transporte a terceros, lo cual se convertiría en un ingreso adicional para la empresa</td></tr>
<tr><td colspan="3">RECURSO:
•Material: Transporte, combustible
•Económico: $300</td></tr>
<tr><th colspan="3">PRESUPUESTO</th></tr>
<tr><th>DETALLE</th><th>TIEMPO</th><th>PRECIO</th></tr>
<tr><td>Imagen corporativa y posicionamiento de marca</td><td>6 MESES</td><td>$ 300.00</td></tr>
<tr><td colspan="3">RESPONSABLE: Administrador (Sr. Leonardo Ati)</td></tr>
</table>

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Autores

4.5.5 Estrategias de comunicación

Tabla 48: Estrategia de comunicación

ESTRATEGIA DE NEGOCIOS		
Estrategia de comunicación		
DESCRIPCIÓN: Creación de una página de Facebook como medio de comunicación.		
OBJETIVO: Captar la mayor parte de comentarios y sugerencias a través de la red social para rectificar las falencias y repotenciar las fortalezas de la marca.		
TÁCTICAS: • Diseño y creación de un fan page (Dominio de página de Facebook) con la finalidad de convertirlo en línea exclusiva de contacto con el cliente. (Anexo 8) • Revisión diaria de la bandeja de comentarios y mensajes, además de establecer un tiempo máximo de dos horas para dar respuesta a las inquietudes o sugerencias de los visitantes de la página y clientes.		
RECURSO: •**Material:** Publicaciones masivas •**Económico:** $30		
PRESUPUESTO		
DETALLE	**TIEMPO**	**PRECIO**
CRM	6 MESES	$ 180.00
RESPONSABLE: Administrador (Sr. José María Ati)		

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Autores

Tabla 49: Estrategia de comunicación

ESTRATEGIA DE NEGOCIOS		
Estrategia de comunicación		
DESCRIPCIÓN: Creación de publicidad móvil para los buses urbanos e intercantonales de la ciudad.		
OBJETIVO: Generar gran impacto en los consumidores de productos lácteos de la ciudad de Riobamba a través de la publicidad móvil para captar mayor cuota de mercado.		
TÁCTICAS: • Gestionar los permisos adecuados en la Agencia Nacional de Tránsito y en las diferentes compañías de transporte público urbano y rural para colocar la publicidad en el mayor número de autobuses. (Conocimiento de marca) • Generar impacto visual en la ciudadanía dando a conocer la marca a la mayor parte de audiencia posible.		
RECURSO: •**Material:** Gigantografias •**Económico:** $750		
PRESUPUESTO		
DETALLE	**TIEMPO**	**PRECIO**
Retroalimentación	2 MESES	$ 1500.00
RESPONSABLE: Administrador (Sr. Edgar Ati)		

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Autores

Tabla 42: Estrategia de comunicación

ESTRATEGIA DE NEGOCIOS		
Estrategia de comunicación		
DESCRIPCIÓN: Creación de papelería INNOLAC como parte de la identidad corporativa		
OBJETIVO: Presentar la marca INNOLAC ante el mundo de los negocios como una imagen íntegra		
TÁCTICAS: • Diseño de una hoja tipo y tarjeta de presentación como documentos de identidad corporativa de la empresa INNOLAC ante la sociedad y el mercado. • Hacer uso adecuado y oportuno de los documentos de presentación de la empresa a fin de generar un correcto y justo posicionamiento de marca tanto en el mercado cono en la industria.		
RECURSO: •**Material:** Hojas tipo, tarjetas de presentación •**Económico:** $600		
PRESUPUESTO		
DETALLE	**TIEMPO**	**PRECIO**
Imagen corporativa	1 AÑO	$ 600
RESPONSABLE: Administrador (Sr. Leonardo Ati)		

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Autores

4.6 PLAN DE VENTAS

4.6.1 Objetivos del plan

- Elevar el número de unidades vendidas mediante la aplicación de estrategias de venta para generar mayores ingresos a la organización.
- Establecer nuevos segmentos de mercado para extender nuestra participación en el mercado local mediante el trabajo realizado por el agente de ventas de la empresa.
- Establecer metas y objetivos que direccionen a las estrategias empresariales para generar desarrollo dentro de la organización.

4.6.2 Pronóstico de ventas

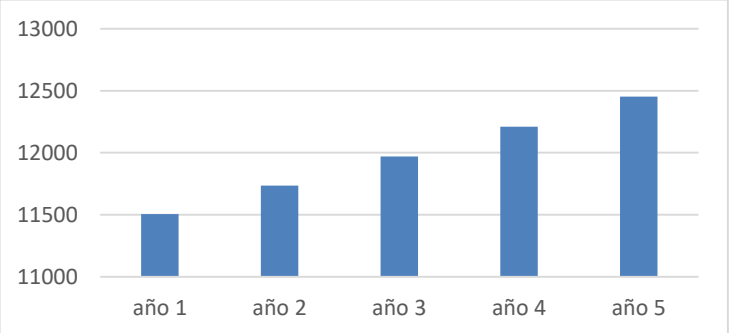
4.6.2.1 Queso 500 gr.

Tabla 50: Ventas queso fresco 500 gr.

AÑO	DEMANDA	PORCENTAJE
año 1	11506	0.2
año 2	11736	0.2
año 3	11970	0.2
año 4	12210	0.2
año 5	12454	0.2

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Autores

Gráfico 28: Ventas queso fresco 500 gr.



Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Autores

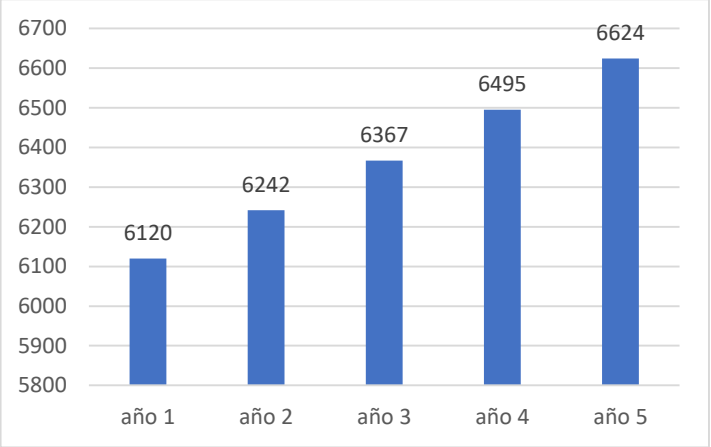
4.6.2.2 Queso 700 gr.

Tabla 51: Ventas queso fresco 700 gr.

AÑO	DEMANDA	PORCENTAJE
año 1	6120	0.2
año 2	6242	0.2
año 3	6367	0.2
año 4	6495	0.2
año 5	6624	0.2

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Autores

Gráfico 29: Ventas queso fresco 700 gr.



Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Autores

4.6.3 Ventas por vendedor

Como se planteó al inicio del proyecto, se incluirá dentro de la estructura de la organización a la fuerza de ventas, que, debido al tamaño del negocio, tan solo será de 1 persona que ayude a introducir el producto al mercado y lo impulso hacia un futuro exitoso.

Para poder obtener las ventas por vendedor utilizaremos la siguiente formula:

$$NV = \left(\frac{potencial\ de\ ventas}{ventas\ por\ vendedor}\right) * (1 + RO)$$

Donde:

NV= Numero de vendedores

RO=Rotación del personal

Al conocer al número de vendedores queremos establecer el monto mínimo requerido (MRM), es decir las ventas por vendedor durante un periodo establecido utilizando los siguientes datos:

Ventas por vendedor = 12989

.RO= 10%

Potencial de ventas= 13249

$$NV = \left(\frac{potencial\ de\ ventas}{ventas\ por\ vendedor}\right) * (1 + RO)$$

$$NV = \left(\frac{13249}{12989}\right) * (1 + 10\%)$$

$$NV = 1\ vendedor$$

4.6.4 Tipo de remuneración

La remuneración será fija de acuerdo a lo establecido en la ley ecuatoriana, el trabajador realiza su jornada laboral cumpliendo 8 horas diarias, además recibirá todos los beneficios de ley incluyendo la afiliación al seguro social y la entrega de decimos, gozará de vacaciones y tendrá acceso al pago de utilidades una vez cumplida las condiciones para recibirlo.

4.6.5 Estrategias de venta

Tabla 45: Estrategia de venta (Atributo diferenciador)

ESTRATEGIA DE VENTA		
Estrategia de venta con un atributo diferenciador		
DESCRIPCION: La estrategia consiste en vender quesos frescos de 500gr y de 700gr a un P.V.P. $2.60 y $3.12 respectivamente; los cuales poseen el primer registro de marca con sello verde como empresa responsable con el medio ambiente.		
OBJETIVO: Ganar cuota y participación de mercado con los productos lácteos "INNOLAC" en la ciudad, además de posicionar la única marca con sello verde en el país.		
TACTICAS: Resaltar el sello en los empaques de cada una de las presentaciones, el agente vendedor debe enfatizar las características únicas que posee la marca y el producto en sí; a diferencia de las demás marcas.		
RECURSO: •**Material:** Empaques, certificación •**Económico:** $1000		
PRESUPUESTO		
DETALLE	**TIEMPO**	**PRECIO**
Imagen corporativa y posicionamiento de marca	1 MESES	$ 1000.00
RESPONSABLE: Administrador (Sr. Leonardo Ati)		

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Autores

4.7 PLAN ORGANIZACIONAL

4.7.1 Sueldos y salarios

La remuneración está establecida de acuerdo al Código Laboral Ecuatoriano vigente, por labores realizadas de lunes a viernes cumpliendo 8 horas diarias:

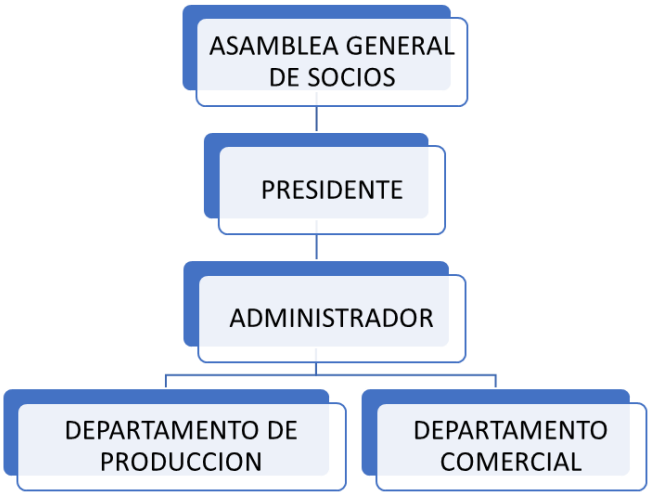
Tabla 52: Sueldos y salarios

Función	**Remuneración**
Administrador	$386,00
Técnico de producción	$386,00
Vendedor	$386,00

Fuente: Empresa INNOLAC
Elaborado por: Autores

4.7.2 Organigrama estructural

Figura 4: Organigrama estructural empresa INNOLAC



Fuente: Empresa INNOLAC
Elaborado por: Autores

4.7.3 Descripción del puesto

Tabla 53: Descripción del puesto Administrador

NOMBRE DEL PUESTO: Administrador
COMPETENCIAS Se hará cargo de la gestión de la empresa en base a los objetivos planteados, a su vez controlar todos los procesos que se generen dentro de la organización y elaborar informes que sean presentados en la asamblea general de la asociación para mostrar resultados de su gestión y del desarrollo de la empresa.
PERFIL DEL PUESTO **Preparación académica:** Estudios superiores con título de tercer nivel en el área de administración o ciencias afines. **Experiencia laboral:** Mínimo 3 años de experiencia en actividades afines. **Género:** Masculino o femenino **Edad:** 25 a 35 años de edad **Habilidades técnicas:** Uso de equipos informáticos, manejo de matrices de control y evaluación de procesos, conocimientos básicos en contabilidad, manejo de trámites con entidades públicas y privadas.
FUNCIONES ESPECIFICAS • Dirección de la empresa • Coordinación entre las diferentes áreas de trabajo de la empres • Elaboración de informes con resultados de su gestión • Cumplimiento de los objetivos planteados por la organización

Fuente: Empresa INNOLAC
Elaborado por: Autores

Tabla 54: Descripción del puesto Técnico de Producción

NOMBRE DEL PUESTO: Técnico de producción
COMPETENCIAS Estará a cargo de los procesos de producción de los diferentes productos que elabore la empresa, además de la responsabilidad total sobre el manejo de los equipos y la maquinaria existente dentro de las instalaciones, presentará informes sobre la cantidad y calidad de los productos elaborados.
PERFIL DEL PUESTO **Preparación académica:** Estudios intermedios con título de bachiller, especialización en manejo de maquinaria para la elaboración de productos lácteos **Experiencia laboral:** Mínimo 3 años de experiencia en actividades afines. **Género:** Masculino o femenino **Edad:** 25 a 35 años de edad **Habilidades técnicas:** Uso de equipos y maquinera de toda generación utilizadas en la elaboración de productos lácteos, informática básica.
FUNCIONES ESPECIFICAS • Control en la elaboración de productos lácteos • Manejo de los equipos y maquinarias que existen dentro de las instalaciones de la empresa. • Elaboración de informes con resultados de su gestión • Cumplimiento de los objetivos planteados por la organización

Fuente: Empresa INNOLAC
Elaborado por: Autores

Tabla 55: Descripción del puesto Vendedor

NOMBRE DEL PUESTO: Vendedor
COMPETENCIAS Se encargará del proceso de venta de los productos de la empresa INNOLAC, además de buscar nuevos mercados y estará a cargo de elaborar estrategias que permitan el posicionamiento de la marca en el mercado local.
PERFIL DEL PUESTO **Preparación académica:** Estudios superiores con título de tercer nivel en el área de marketing o ingeniería comercial. **Experiencia laboral:** Mínimo 1 años de experiencia en actividades afines. **Género:** Masculino o femenino **Edad:** 25 a 35 años de edad **Habilidades técnicas:** Uso de equipos informáticos, manejo de matrices de control y evaluación de procesos, conocimientos básicos en contabilidad, manejo de trámites con entidades públicas y privadas.
FUNCIONES ESPECIFICAS • Responsable de la producción de ingresos por parte de las ventas • Apertura del mercado y posicionamiento de la marca • Elaboración de informes con resultados de su gestión • Cumplimiento de los objetivos planteados por la organización

Fuente: Empresa INNOLAC
Elaborado por: Autores

4.7.4 Funciones generales y específicas

4.7.4.1 Administrador

Será elegido por el directorio, a solicitud del presidente y su cargo será remunerado. Entre sus funciones específicas están:

- El administrador es el nivel más alto en la empresa INNOLAC, debiéndose reportar subordinadamente a la presidencia y al directorio de la organización y coordinar los apoyos de las otras instituciones de contraparte.
- Será responsable de la planificación, ejecución y control de toda actividad convenida en el Plan Estratégico y Plan de Negocios aprobado por el directorio.
- Dirigir la unidad técnica de producción y la unidad administrativa financiera de la planta de lácteos, así como liderar los procesos que tienen que ver con la empresa.
- Abrir y cerrar cuentas bancarias, suscribiendo los cheques en conjunto con el presidente y el tesorero de la organización, con que se moverán los fondos correspondientes al movimiento de la planta de lácteos y presupuestos adicionados por las organizaciones de contrapartida de acuerdo a lo que disponga la directiva de la Asociación Ñukanchik Ñan.
- Suscribir la correspondencia administrativa y técnica de la planta de lácteos
- Coordinar sus funciones con la presidencia programando las gestiones de las unidades de cargo
- Recaudar y disponer presupuestariamente de los fondos de la Empresa INNOLAC, adquirir insumos, materiales, equipo y maquinaria de acuerdo a lo establecido en los planes correspondientes aprobados por el directorio.
- Presentar información financiera y reportes administrativos al directorio para que sea presentado en la Asamblea General de Socios
- Certificar los documentos de la empresa y conferir información, así como certificaciones que sean requeridas.
- Los demás deberes que se dictaren o que le dieran la asamblea y el directorio.

4.7.4.2 Técnico de Producción

Entre las funciones que deberá cumplir están:

- Control de calidad en el ingreso de la producción de los socios al centro de acopio para su comercialización o industrialización.
- Es el responsable del proceso productivo, así como del almacenamiento adecuado, manteniéndolo listo para comercializarlo o industrializarlo.
- Preparación y presentación de información técnica, productiva, operativa y reportes administrativos acerca de su gestión ante el administrador y los respectivos proyectos de apoyo en caso de existir.
- Las demás funciones que le asignare el presidente deberá cumplirlos dentro de su área de trabajo.

4.7.4.3 Vendedor

Las funciones que debe cumplir como vendedor son:

- Es responsable del departamento de comercialización, además de la ejecución de planes de marketing y comercialización aprobados por el directorio.
- Buscar nuevas plazas de mercado para la venta del producto elaborado por la empresa, estableciendo relaciones estables con los clientes.
- Llevar un control y registro de productos vendidos e ingresos generados por las ventas para la elaboración de informes de gestión al administrador.
- Mantener un constante control de abastecimiento en locales comerciales donde se distribuye el producto para evitar pérdidas en cuanto a productos caducados o escases que afecte directamente a la empresa dando paso a la competencia.
- Ser responsable de la correcta distribución de los productos evitando daños en el producto hasta que llegue a su punto de venta.

4.7.5 Selección

Para realizar la selección del personal se deberá analizar los cargos a los que se necesita implementar personal de acuerdo al cronograma estructural de la empresa. Como parte del proceso de selección se debe cumplir los siguientes requisitos.

1. Análisis de necesidades de personal
2. Revisión del perfil de trabajo
3. Publicación en los medios de comunicación la oferta de trabajo
4. Revisión de carpetas y hojas de vida
5. Evaluación de los aspirantes al puesto
6. Selección del personal idóneo.

4.7.6 Contratación

Los contratos laborales acorde a la ley vigente del Ministerio de Relaciones Laborales para los trabajadores se lo realizarán por tres meses a prueba para identificar sus habilidades y conocimientos y su aporte sobre los resultados generados. Las obligaciones laborales se cumplirán desde el primer día que el trabajador empieza su jornada laboral.

4.7.7 Inducción

El nuevo trabajador iniciara sus labores con una capacitación impartida por el administrador de la planta de producción, tomando a consideración los siguientes puntos:

- Bienvenida a la empresa por parte del administrador.
- Dar a conocer reglamentos básicos de conducta y comportamiento dentro y fuera de las instalaciones.
- Presentación ante todo el personal que labora en la institución
- Instructivo básico sobre los procedimientos técnicos y de producción que se ejecuten en la empresa
- Dar a conocer la situación actual de la organización en cuanto a ingresos, egresos y rentabilidad que está generando la empresa
- Proponer metas que puedan ser cumplidas en un corto plazo en beneficio del nuevo empleado y de la organización.

4.7.8 Evaluación

El nuevo empleado será evaluado a los tres primeros meses laborales, verificando si está o no cumpliendo con los objetivos y las metas propuestas, además se verificará si está

cumpliendo con sus labores diarias analizando asistencia, puntualidad y nivel de ingresos que genere para la empresa, además mensualmente se pedirá una rendición de cuentas y un análisis de su participación.

4.8 PLAN DE PRODUCCIÓN

4.8.1 Especificaciones del producto

La empresa INNOLAC produce queso fresco de 500 gr y 700 gr. con estándares de calidad muy alto, los mismo que poseen las grandes empresas lácteas del país, con un sabor único que lo ha hecho ser conocido a nivel local y de a poco va ingresando al mercado de las ciudades más granes cercanas al sector.

4.8.2 Descripción del proceso de producción

Pasteurización

Se efectuará a 72ºC por 15 segundos.

Adición de insumos

Las cantidades de cloruro y persevantes autorizados deben ser agregados en este momento. Como último elemento debe ser adicionado el cuajo disuelto en agua pasteurizada fría y sal.

Coagulación

Dependiendo del nivel de acidez, el tiempo de coagulación podrá variar hasta llegar a su punto óptimo (45 minutos)

Corte de cuajada

El corte de la cuajada se realizará de modo homogéneo para evitar pérdidas por efecto de ruptura mecánica y deficiente sinéresis.

Primer batido

El primer batido se efectuará de manera muy lenta para evitar la ruptura del grano.

Primer desuerado

Se extrae el 30 % aproximadamente, del volumen inicial de leche en suero.

Segundo batido y calentamiento

Se calienta la cuajada a 38ºC con agua a 75º C. El batido se efectuará en forma más enérgica con el objeto de secar el grano hasta llegar al punto adecuado de humedad para finalizar el trabajo de agitado.

Segundo desuerado

Se elimina todo el suero hasta dejar sólo los granos.

Salado

El salado debe realizarse para lograr el sabor adecuado del queso, se agrega de 1 a

1,8% de sal.

Moldeado y auto prensado

Se realiza de forma tal que el grano es colocado en los moldes, para que luego por simple presión del propio peso del queso, se realice el desuerado y/o auto prensado.

Refrigeración

Se lleva el queso a refrigeración para que logre su punto final de textura y presentación

(12 horas aproximadamente).

Envasado

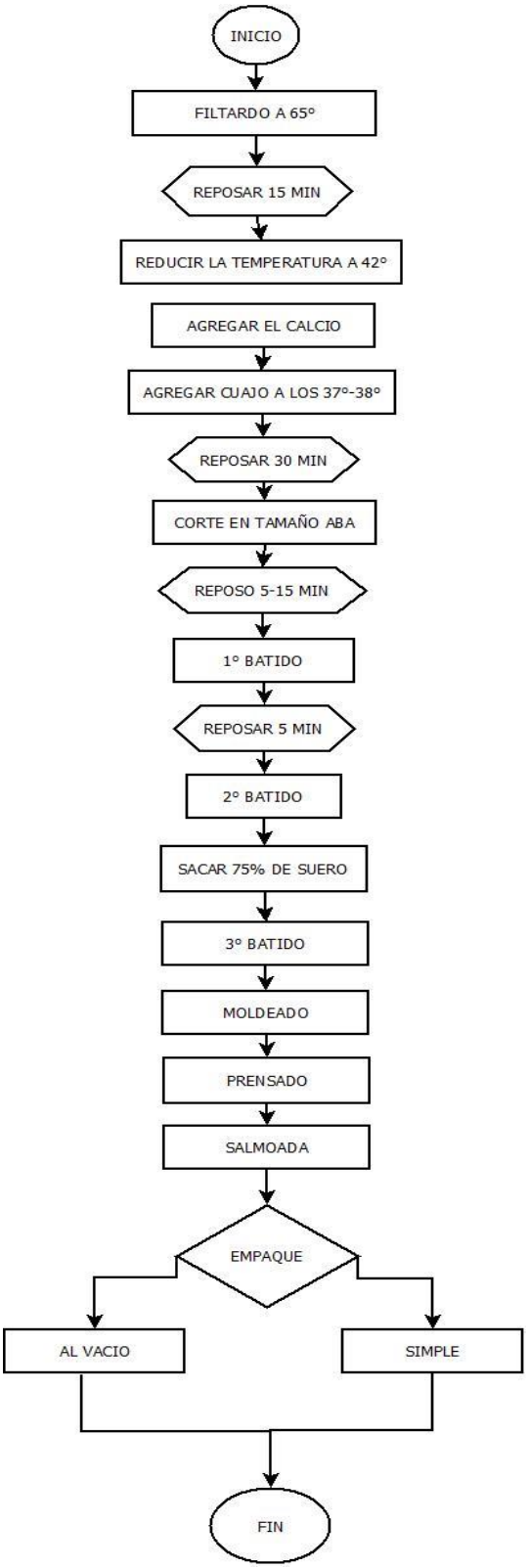
Se envasa en bolsas de polietileno.

Almacenamiento

Se realiza en refrigeración a 4ºC

4.8.3 Diagramas de flujo

Figura 5: Proceso de producción



Fuente: Empresa INNOLAC
Elaborado por: Autores

4.8.4 Características de la tecnología

Caldero

Producto elaborado 100% con acero inoxidable que permite mantener la calidad del producto final con todas las condiciones sanitarias requeridas, dispone de un sistema de calefacción eficaz a base de electricidad o gas que optimiza recursos con un excelente ahorro de energía, es de fácil limpieza y mantenimiento gracias a su excelente manufactura además de un sistema de control de calefacción muy fácil de usar.

Imagen 2: Caldero empresa

Fuente: Empresa INNOLAC
Elaborado por: Autores

Tina doble Fondo.

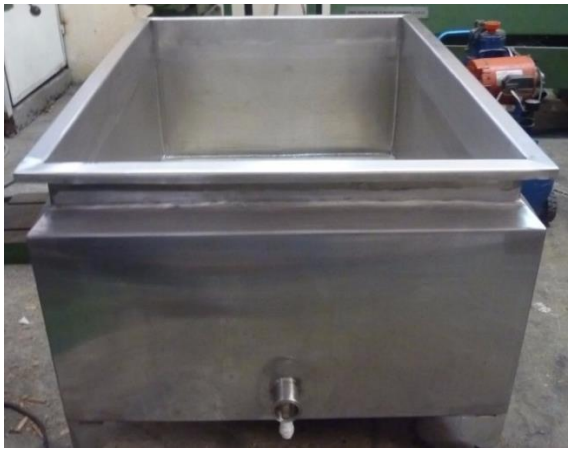
Equipo preparado para recibir leche pasteurizada, para la elaboración de quesos.

Características Técnicas:

- Capacidad: 500 – 1000 – 1500 Lts. o especial por pedido.
- Cuerpo interior: Acero Inoxidable Calidad 304 de 1.5 mm terminación pulido sanitario.
- Cuerpo exterior: Acero Inoxidable Calidad 304 de 1 mm terminación 2 B.
- Fondo: Acero Inoxidable Calidad 304 de 2 mm terminación pulido sanitario.
- Calentamiento: Agua caliente a través de expansor en fondo.
- Serpentina para agua fría: Acero Inoxidable Calidad 304 ubicada en los laterales.

- Patas: Con registro de altura para nivelación.
- Desueradora: Acero Inoxidable Calidad 304 de 1.5 mm terminación 2 B. Cuerpo con capacidad acorde a la tina.
- Bandeja Superior: Acero Inoxidable perforado en 2 mm con refuerzos en la parte inferior y cubriendo la totalidad de la olla.
- Válvula de Descarga: 38 mm.

Imagen 3: Tina doble fondo empresa



Fuente: Empresa INNOLAC
Elaborado por: Autores

Envasador de yogurt

Está enfocada para producciones que superen producciones de 3000 a 6000 litros por hora dependiendo del número de válvulas de llenado, envase y producto a envasar.

Imagen 4: Envasador de yogurt empresa

Fuente: Empresa INNOLAC
Elaborado por: Autores

Descremadora

Una descremadora es un equipo separador centrífugo de acero inoxidable, utilizado para la disgregación de las dos fases que contiene la leche líquida entera, simultáneamente ambas fracciones quedan liberadas de impurezas y contaminantes (clarificación). En muchos casos la leche es primeramente clarificada a través de una centrifuga en la recepción para eliminar las impurezas. Si las condiciones del proceso son favorables, es también posible obtener una reducción eficiente en la cantidad de leucocitos y bacterias. El clarificador de leche puede operar con leche fría o caliente, sin embargo, una temperatura más alta aumenta la eficiencia de clarificación.

Su función principal es desnatar la leche durante la pasteurización; es la aplicación más común para los separadores centrífugos en las lecherías. La grasa de la leche globular se separa de la leche descremada, este proceso se lleva a cabo entre 45 ° C y 60 ° C. Esta temperatura asegura una buena eficiencia de espumado y una baja viscosidad de la crema a la salida. Las centrifugas descremadoras se utilizan para desnatar la leche y estas pueden dar un contenido de grasa residual en la leche inferior al 0,05 %. A esto llamamos leche descremada. Posee las siguientes características:

Capacidad 125 litros/hora

mm: 65x520

Imagen 5: Descremadora empresa

Fuente: Empresa INNOLAC
Elaborado por: Autores

Mantequillera

Aparato en el que se bate la crema para elaborar la mantequilla. La mantequera tradicional es una especie de tonel de madera, que gira en torno a un eje horizontal. Las paletas fijadas en las paredes favorecen la agitación. Las mantequeras industriales, de acero inoxidable, son continuas. Equipadas con batidores para trabajar la mantequilla, se mantienen a una temperatura de 10 a 13 °C, y su velocidad de rotación va de 25 a 50 revoluciones por minuto. Posee las siguientes características:

Capacidad: 50 litros.

Funcionamiento: eléctrico a 110 voltios

Imagen 6: Mantequillera empresa

Fuente: Empresa INNOLAC
Elaborado por: Autores

Empacadora al vacío

La empacadora al vacío como su nombre lo dice es el sistema por medio del cual se procura generar un campo de vacío alrededor de un producto y mantenerlo dentro de un empaque. Uno de los sistemas más exitosos para la conservación de alimentos, ha sido el empacado al vacío porque al retirar el aire del contenedor, se obtiene una vida útil más larga al poder conservar las características organolépticas ya que al eliminar el oxígeno no existe crecimiento de gérmenes aeróbicos, psicrofilos, y mesófilos que son los que originan la rancidez, la decoloración, y la descomposición de los alimentos.

Imagen 7. Empacadora al vacío

Fuente: Empresa INNOLAC
Elaborado por: Autores

El Sistema de Empacado al vacío.

Un sistema de empacado al vacío requiere de tres partes o elementos principales que son:

- El material de empaquetado
- La maquinaria y equipo de empacado que genere vacío
- El control de la temperatura de refrigeración

El material de empaquetado

Obviamente el material de empaque utilizado en un sistema de vacío debe lograr el mantener el vacío generado, durante la mayor cantidad de tiempo. Debemos tener en cuenta que los materiales de empaque tienen diferentes grados de barrera al aire o a los gases como puede verse en la tabla a continuación:

Tabla 56: Grados de barrera a los gases

Barrera a los gases	**Material**
Alta	Hojalata
Alta	Vidrio
Media	Polímeros
Baja	Cartón y Papel

Fuente: EnvaPack
Elaborado por: Autores

PA/PE/PA/PE este es un laminado de uso corriente para envasado al vacío con bolsas de cuatro capas.

PA = Poliamida o Nylon. aporta en este laminado la barrera a los gases. **PE** = Polietileno que aporta en este laminado la barrera a la humedad y la facilidad de sellado.

Se debe destacar que los productos empacados en hojalata y vidrio no requieren refrigeración hasta su apertura.

Los polímeros entre los que se cuentan una extensa variedad también poseen diferentes grados de permeabilidad o barrera a los gases, por lo que es conveniente verificar el grado de protección antes de decidirse por un material.

Durante las últimas dos décadas se han logrado desarrollos de materiales espectaculares, lográndose mayores barreras y características de maquinado.

Los polímeros más usados hoy para el empaquetado al vacío, son coextrusiones y laminaciones de diferentes materiales para lograr mejores propiedades como sellabilidad, barrera, brillantez, resistencia, flexibilidad, transparencia, y costo. Se encuentran disponibles para el empacador coextrusiones de 3, 5, 7, 9 capas con las mejores características de cada polímero coextruído.

El cloruro de polivinilideno o pvdc comercialmente Saran es uno de los polímeros más usados por su excelente barrera al oxígeno. Existen otras variaciones del Saran que son el Saran Látex 112, y el Saran F-278.

Otros compuestos son el EVOH o resina de Etilen Vinil Alcohol, el EVA o Acetato de Etileno vinilo, y el Nylon 6 biorientado o Nylon 66.

Condiciones para un buen sistema de empacado al vacío.

Todo sistema de empacado al vacío debe verificar cuatro factores durante el proceso que son:

1. Condiciones altamente higiénicas durante el proceso del producto y durante su empaque.

2. Aplicar materiales de alta barrera a gases y a oxígeno, que en condiciones normales de temperatura y presión puedan garantizar por cada 24 horas 4 a 8cc/metro cuadrado.
3. Equipos apropiados que puedan generar un alto vacío equivalente a 10 milibares dentro del empaque; y que además proporciones un sellado sin degradamiento del material ni marcas fuertes de la mordaza.
4. Frío adecuado y constante de entre 0^0C y 4^0C.

Nota: El envasado al vacío en bolsas, exime de la congelación mas no de la refrigeración

Bomba Sanitaria de leche

Imagen 8: Bomba sanitaria de leche empresa

Fuente: Empresa INNOLAC
Elaborado por: Autores

Tabla 57: Características de la bomba sanitaria de leche

Descripción	Bomba centrífuga sanitaria con extremo de unión
Tipo	Fin de la unión
Piezas de acero humedecido del producto	Acero resistente al ácido SS 316L
Cuerpo material	Acero Inoxidable 304
Sellos mojados del producto	Caucho EPDM de grado FDA
Acabado interno	Ra0.8µm (estándar) 0.5µm (opcional), electro-pulido, máquina de pulido
Acabado externo	Pulido semi brillante o espejo
Cabeza máxima	150m^3 / H

Rango de temperatura	-10 ° C a + 120 ° C con sello EPDM
Voltaje	CA 220V, 380V, 460V, 690V
Tamaño del motor	50Hz, 60Hz, 0.55kW /0.75kW / 1.1kW / 1.5kW /2.2kW / 3kW / 4.0kW / 5.5kW
Solicitud	Proceso de alimentos, Proceso de leche, Cervecería, Biofarmacia.
Operación estándar	DIN SMS ISO IDF RJT DS
Tamaño de conexión	0.5 "~ 4", DN 10 ~ DN 100
Nota	Extremo de abrazadera y conexión de extremo de soldadura a petición

Fuente: EnvaPack
Elaborado por: Autores

4.8.5 Equipos e instalaciones

Tabla 58: Equipo e instalaciones INNOLAC

DESCRIPCIÓN	UNIDADES	VALOR
Caldero 10 hp	1	$ 8,500.00
Tina Doble Fondo 500 lt.	1	$ 2,800.00
Tina Doble Fondo 1000 lt.	1	$ 3,750.00
Tanque de Recepción 1000lt	1	$ 2,900.00
Liras	2	$ 100.00
Batidor de madera	2	$ 28.00
Mesa Doble de moldeo	1	$ 1,200.00
Moldes rectangulares acero	120	$ 456.00
Tacos Rectangulares plásticos	120	$ 336.00
Coche para trasportar moldes	1	$ 480.00
Olla Umco 125 lt	1	$ 230.00
Prensa por gravedad	1	$ 220.00
Estanterías	1	$ 720.00
Quemador a gas	1	$ 220.00
Tanques a gas	3	$ 180.00
Bidón metálico	2	$ 316.00
Bidones plásticos grandes	3	$ 285.00
Bidón plástico pequeño	5	$ 200.00
Kit de malla plástica	1	$ 55.00
Malla fina	1	$ 20.00
Sellador de Fundas	1	$ 30.00

Gavetas plásticas	10	$ 160.00
Yogurtera 500 lt.	1	$ 3,950.00
Marmita Manjar de leche 200 lt	1	$ 3,350.00
Mesa de trabajo	1	$ 380.00
Olla Umco 60 lt.	1	$ 110.00
Envasador de yogurt	1	$ 395.00
Descremadora	1	$ 2,800.00
Mantequillera	1	$ 1,150.00
Agitador metálico	1	$ 40.00
Cuarto frio 16.5 m3	1	$ 8,080.00
Tina recepción 500 lts.	1	$ 1,220.00
Bomba sanitaria leche 2hp	1	$ 780.00
Sistema purificación de agua	1	$ 5,580.00
Empacadora al vacío	1	$ 1,500.00
TOTAL		**$ 52,521.00**

Fuente: Empresa INNOLAC
Elaborado por: Autores

4.8.6 Materia Prima

La materia prima para la elaboración de los productos de la empresa INNOLAC es la leche, la misma que para mantener su calidad y sea apta para el consumo humano debe estar controlada bajo los siguientes aspectos:

- Temperatura 5°C
- Acidez 13°D – 18°D
- UFC (Unidades formadoras de colonias) UFC: 100.00 microorganismos
- Células somáticas: 400.000 células
- Inhibidores: Ausentes
- Físico: Densidad 1,028-1,035 a 15°C
- Químico: Grasa 3,5 Proteínas 3,15
- Crioscopía (detección de agua en la leche): -0,520°C

Para que la leche sea utilizada como materia prima para la producción de sus derivados debe poseer la siguiente composición:

Tabla 59: Materia Prima

Agua	87.4%
Glúcidos (lactosa)	4.7
Proteínas	3.5
Materia grasa	3.5
Minerales	0.9
Vitaminas	Trazas
Enzimas	Trazas
Gases	Trazas

Fuente: Empresa INNOLAC
Elaborado por: Autores

4.8.7 Proveedores

Los principales proveedores son los habitantes de la comunidad que se encuentran ubicados en los alrededores de la planta de producción, aquellas personas se dedican a la venta de leche de ganado vacuno como principal fuente de ingresos para ellos mismo y para sus familias, por tal motivo la impresa INNOLAC también plantea implementar el servicio de acopio de leche para la venta a empresas más grandes.

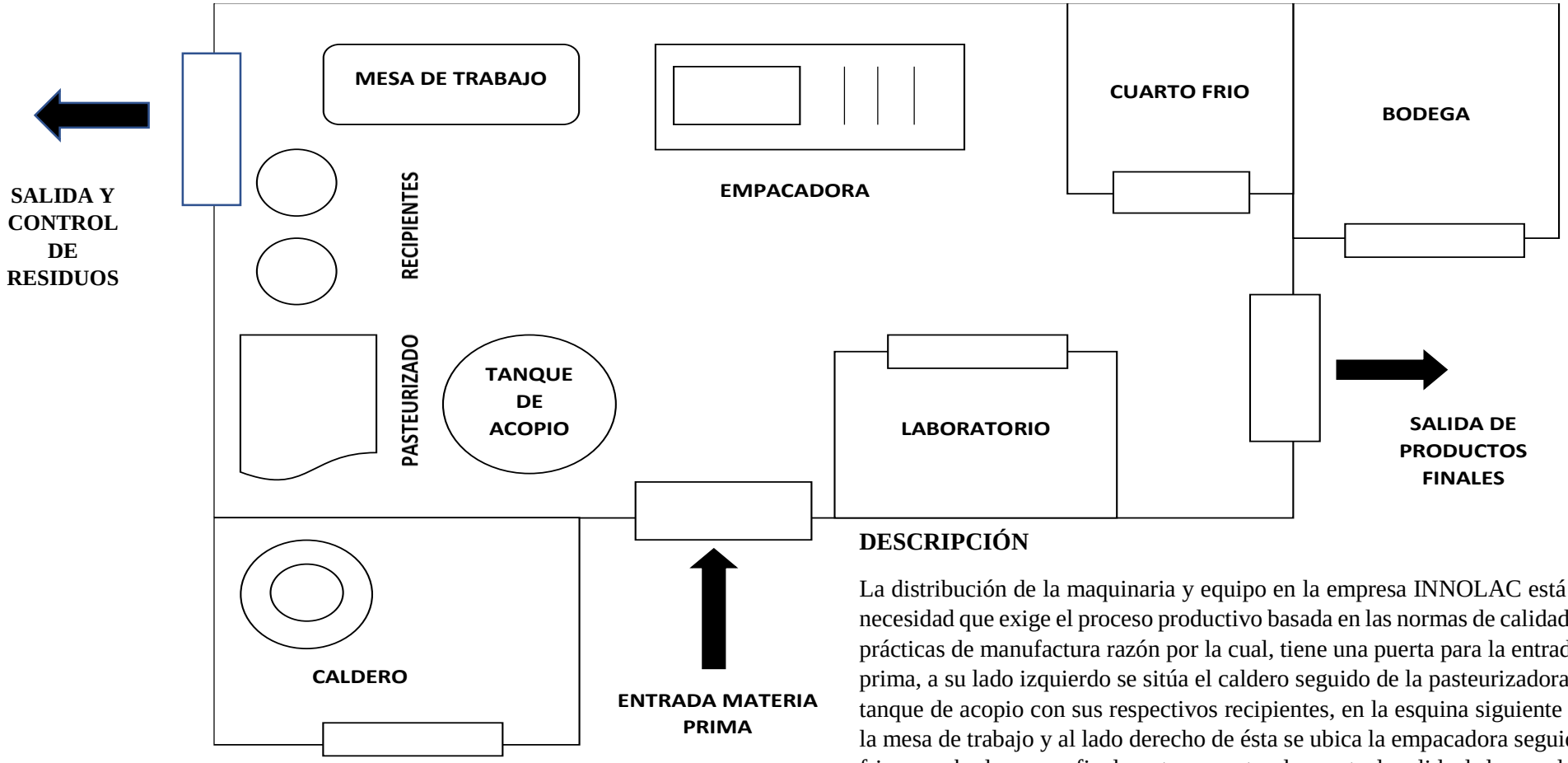
4.8.8 Capacidad instalada

La maquinaria y equipos que se encuentran en las instalaciones de la empresa INNOLAC son de última generación, y poseen una capacidad de trabajo de 1500 litros, pero actualmente solo trabajan con 250 litros diarios de leche, lo cual demuestra que la maquinaria no está trabajando a su máximo capacidad y se está desperdiciando recursos.

Para lo cual a continuación se plantea incrementar la producción trabajando en conjunto con el departamento de ventas para ubicar al producto en más puntos de venta para generar la rentabilidad esperada y ampliar la cartera de clientes, generando fidelidad y confianza en el mercado local.

4.8.9 Diseño y distribución de la planta:

Figura 6: Diseño y distribución de la planta



Fuente: Empresa INNOLAC
Elaborado por: Autores

DESCRIPCIÓN

La distribución de la maquinaria y equipo en la empresa INNOLAC está conforme la necesidad que exige el proceso productivo basada en las normas de calidad y las buenas prácticas de manufactura razón por la cual, tiene una puerta para la entrada de materia prima, a su lado izquierdo se sitúa el caldero seguido de la pasteurizadora junto con el tanque de acopio con sus respectivos recipientes, en la esquina siguiente se encuentra la mesa de trabajo y al lado derecho de ésta se ubica la empacadora seguida del cuarto frio y una bodega para finalmente encontrar la puerta de salida de los productos finales; además también entre las dos puertas se encuentra el laboratorio para los controles de calidad y demás pruebas necesarias. Además, posee un sistema de drenaje que permite la salida de líquidos contaminados y una puerta de salida directa a la calle para los residuos sólidos.

4.8.10 Mano de obra requerida

4.8.10.1 Administrador.

El administrador será una persona que será elegida por los socios que conforman la asociación "Ñukanchik Ñan", con capacidades de liderazgo y trabajo en equipo, con autoridad firme y seguro de sus decisiones, debe conocer todos los procesos que se ejecuten dentro de la fábrica, además de plantear estrategias que permita la optimización de recursos que favorezca a la empresa y a la asociación en general.

4.8.10.2 Técnico de operación

Es el principal encargado del proceso de producción para la elaboración de quesos, es el responsable de la optimización en el uso de los recursos y materia prima de la empresa y de asegurar la calidad de los productos, debe tener el conocimiento sobre el funcionamiento de los diversos equipos y maquinaria que se encuentra instalada dentro de la fábrica.

4.8.10.3 Vendedor

Sera la persona encargada de la distribución y venta de producto final de la empresa, además de la captación de nuevos clientes y el registro de ingresos procedentes de las ventas, deberá estar al tanto del abastecimiento del producto en los distintos puntos de venta a los que se distribuye los productos.

4.9 PLAN FINANCIERO

4.9.1 Inversión

La empresa INNOLAC para la elaboración de sus productos con los estándares más altos de calidad adquirió un stock completo de maquinaria necesaria para la producción de queso y otros derivados de la leche, los mismos que actualmente tiene un valor total de $ 55.000.00 , una suma de dinero que es financiada por la Corporación Financiera Nacional (CFN) a una tasa del 8.95% a 10 años plazo, crédito adquirido con la ayuda de

instituciones gubernamentales como el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) y el Ministerio de Agricultura, Ganadería Acuacultura y Pesca (MAGAP).

4.9.2 Proyección flujo de efectivo

Tabla 60: Proyección flujo de efectivo

		AÑO 1	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
(+) Ingresos		$ 55,131.41	$ 56,234.04	$ 57,358.72	$ 58,505.89	$ 59,676.01
(-) Costos		$ (19,354.92)	$ (19,645.24)	$ (19,939.92)	$ (20,239.02)	$ (20,542.61)
(-) Gastos		$ (16,876.00)	$ (17,094.32)	$ (17,319.39)	$ (17,551.30)	$ (17,790.13)
Flujo operacional		**$ 18,900.49**	**$ 19,494.47**	**$ 20,099.40**	**$ 20,715.57**	**$ 21,343.27**
(-) Pago impuestos		$ 1,627.57	$ 2,080.34	$ 2,313.49	$ 2,549.03	$ 2,787.02
(-) Pago Participación laboral		$ 1,305.54	$ 1,468.48	$ 1,633.05	$ 1,799.32	$ 1,967.31
		$ 15,967.37	**$ 19,494.47**	**$ 20,099.40**	**$ 20,715.57**	**$ 21,343.27**
Variacion de capital	-45,366.00					
Necesidad de Capital de trabajo		$ 1,173.21	$ 1,231.87	$ 1,293.46	$ 1,358.14	$ 1,426.04
Variacion de Capital de Trabajo	-$ 1,173.21	-$ 58.66	-$ 61.59	-$ 64.67	-$ 67.91	$ 1,426.04
flujo neto	**-$ 46,539.21**	**$ 15,908.71**	**$ 19,432.88**	**$ 20,034.73**	**$ 20,647.66**	**$ 22,769.31**

Fuente: Empresa INNOLAC
Elaborado por: Autores

4.9.3 Balance General

La siguiente información detalla la situación financiera actual en la que se encuentra la empresa.

Tabla 61: Balance general

BALANCE GENERAL		
ACTIVOS		$ 62,417.49
ACTIVO CORRIENTE		
BANCOS/CAJA	$ 9,896.49	
ACTIVO FIJO		
MAQUINARIA Y EQUIPOS	$ 52,521.00	
PASIVOS		$ 56,647.00
PASIVO CORRIENTE		
SEGUROS	$ 1,647.00	
PASIVO NO CORRIENTE		
PRESTAMO A LARGO PLAZO	$ 55,000.00	
PATRIMONIO		$ 5,770.49
CAPITAL SOCIAL	0	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	$ 5,770.49	
PASIVO + PATRIMONIO	$ 62,417.49	

Fuente: Empresa INNOLAC
Elaborado por: Autores

4.9.4 Estado de resultados

El estado de resultados, al presentar un valor positivo muestra que existe utilidad en el presente año, cabe recalcar que para años futuros se debe tomar en cuenta el valor a cancelar por concepto de obligaciones financieras a largo plazo.

Tabla 62: Estado de Resultados

	Año actual
Ingresos	$55,131.41
Costos	$19,354.92
utilidad bruta en ventas	**$35,776.49**
Gastos de Ventas	$2,980.00
Gastos Administrativos	$13,896.00
Gasto Depreciación	$0.00
Gastos de Amortización	$0.00
Gastos Financieros	$10,196.89
Total Gastos	$27,072.89
utilidad operacional	**$8,703.60**
Utilidad antes de participación laboral	**$8,703.60**
15% Participación laboral	$ 1,305.54
Utilidad antes de impuestos	**$ 7,398.06**
25% Impuesto a la Renta	$ 1,627.57
Utilidad Neta	**$ 5,770.49**

Fuente: Empresa INNOLAC
Elaborado por: Autores

4.9.5 VAN, TIR Y Beneficio costo

Tabla 63: VAN, TIR y Beneficio costo

		1	2	3	4	5
valor presente	-$ 46,539.21	$ 14,601.85	$ 16,371.28	$ 15,491.80	$ 14,654.20	$ 14,832.48
tasa de descuento (según BCE)	8.95%					
VAN	$ 29,412.39					
TIR	29.66%					

Fuente: Empresa INNOLAC
Elaborado por: Autores

RAZÓN BENEFICIO / COSTO				
Ciclos	**Ingresos**	**VAN**	**Costos**	**VAN**
		ingresos	**Gastos**	**Egresos**
Año 1	$ 55,131.41	$ 50,602.49	$ 36,230.92	$ 33,254.63
Año 2	$ 56,234.04	$ 47,374.52	$ 36,739.56	$ 30,951.35
Año 3	$ 57,358.72	$ 44,352.46	$ 37,259.31	$ 28,810.66
Año 4	$ 58,505.89	$ 41,523.19	$ 37,790.32	$ 26,820.79
Año 5	$ 59,676.01	$ 38,874.39	$ 38,332.74	$ 24,970.87
	VAN Ingresos	**$ 222,727.04**	**VAN Egresos**	**$ 144,808.30**

Fuente: Empresa INNOLAC
Elaborado por: Autores

$$\text{R B/C} = \frac{\text{VAN ingresos}}{\text{VAN egresos}} = 1.54$$

Fuente: Empresa INNOLAC
Elaborado por: Autores

4.10 PLAN DE ACCIÓN

4.10.1 Cronograma de trabajo

ACTIVIDAD	FECHA	UNIDAD DE MEDIDA	META	TAREAS	CRONOGRAMA POR SEMANAS (HORAS ACADEMICAS)				RECURSOS				RESPONSABLES
					1ra	2da	3ra	4ta	HU	Mat.	S/	FF	
Reunión para establecer puntos del proyecto.	Jueves 15 De Marzo De 2018			Presentación Empresa					X				Administrador (Sr. Leonardo Ati)
				Preámbulo de la empresa.					X				Administrador (Sr. Leonardo Ati)
				Convenio					X				Docente encargado
				Plan de trabajo					X				Autores (Silvana Lara y Sebastián Andrade)
Descripción del mercado	Jueves 5 de Abril de 2018			Objetivos					X				Autores (Silvana Lara y Sebastián Andrade)

				Tamaño, consumo y demanda					X				Autores (Silvana Lara y Sebastián Andrade)
Recepción de información				Información					X	X			Autores (Silvana Lara y Sebastián Andrade)
									X	X			Autores (Silvana Lara y Sebastián Andrade)
									X				Autores (Silvana Lara y Sebastián Andrade)
									X	X			Autores (Silvana Lara y Sebastián Andrade)
Naturaleza del plan de negocios				Descripción de la empresa					X				Autores (Silvana Lara y Sebastián Andrade)
				Objeto de la empresa					X				Administrador (Sr. Leonardo Ati)
				FODA					X				Autores (Silvana Lara y Sebastián Andrade)

				Ventajas competitivas					X				Autores (Silvana Lara y Sebastián Andrade)
				Análisis de la industria					X	X			Autores (Silvana Lara y Sebastián Andrade)
Estudio de mercado				Objetivo del estudio					X	X			Autores (Silvana Lara y Sebastián Andrade)
				Determinar Segmento					X	X			Autores (Silvana Lara y Sebastián Andrade)
Investigación de mercado				Investigación de mercado					X	X			Autores (Silvana Lara y Sebastián Andrade)
				Diseño de la encuesta					X				Autores (Silvana Lara y Sebastián Andrade)
				Aplicación de la encuesta					X	X			Autores (Silvana Lara y Sebastián Andrade)

Visita ÑUKANCHIK ÑAN-INNOLAC	01 De Mayo De 2018- 01 De Junio De 2018			Dialogar con los socios de la empresa					X				Autores (Silvana Lara y Sebastián Andrade)
Análisis de la investigación de mercado	12- 16	Entrevista Administrador (Asociación ÑUKANCHIK ÑAN y Administrador INNOLAC) Encuestas: Clientes potenciales y socios.		Resultados obtenidos					X	X			Autores (Silvana Lara y Sebastián Andrade)
				Conclusiones del estudio					X	X			Autores (Silvana Lara y Sebastián Andrade)
				Resumen Plan de marketing					X	X			Autores (Silvana Lara y Sebastián Andrade)
Sistema de producción	15 Junio De 2018	• Inf. De La Empresa • Taller • Clientes Potenciales • Costos • Materia Prima		Producción					X	X			Autores (Silvana Lara y Sebastián Andrade)
				Características					X	X			Autores (Silvana Lara y Sebastián Andrade)
				Necesidades					X				Autores (Silvana Lara y Sebastián Andrade)

				Canales de distribución					X	X			Autores (Silvana Lara y Sebastián Andrade)
Organización				Organigrama					X	X			Autores (Silvana Lara y Sebastián Andrade) Administrador (Sr. Leonardo Ati)
				Marco legal					X	X			Autores (Silvana Lara y Sebastián Andrade) Administrador (Sr. Leonardo Ati)
Contabilidad y Finanzas	28 De Junio De 2018	• Base De Datos socios • Clientes Potenciales • Tipo De Contribuyente • Inventario Materia Prima, Mano De Obra Y Maquinaria. • Inventario Productos Terminados • Producto En Elaboración		Proceso contable					X	X			Autores (Silvana Lara y Sebastián Andrade)
				Estados financieros					X	X			Autores (Silvana Lara y Sebastián Andrade)

PLAN DE VENTAS	06 De Julio De 2018	• Pronósticos De Ventas • Canales De Distribución							X	X			Autores (Silvana Lara y Sebastián Andrade)
													Autores (Silvana Lara y Sebastián Andrade)
									X	X			Autores (Silvana Lara y Sebastián Andrade)
PLAN DE COMUNICACIÓN	13 De Julio 2018	• Manual De Marca Para El Producto. • Etiquetas. • Diseño Publicidad. • Vallas Publicitarias • Material Pop. • Redes Sociales. Actualización							X	X			Autores (Silvana Lara y Sebastián Andrade)

Presupuesto

Seguimiento y control

CONCLUSIONES

- Al aplicar métodos técnicas e instrumentos de evaluación para analizar la situación actual de la empresa INNOLAC mostró que tiene un mercado potencial muy grande, su marca no era reconocida frente a otros productos de grandes empresas lácteas del país, que necesita de estrategias que permita posicionar la marca y de esta manera generar mayor utilidad e ingresos para la organización en búsqueda de un crecimiento empresarial y promover el desarrollo en la comunidad en la que se encuentran sus instalaciones

- Los componentes que interviene en la comercialización de los productos en la empresa INNOLAC radican desde la salida del producto final y su llegada a los diferentes puntos de venta, su sistema de distribución es directo, en cuanto al producto; mantiene sabor y calidad excelentes pero su imagen no genera atención en los clientes para lo cual se plantea estrategias que mejore este proceso y sea el primer paso para que la fuerza de ventas logre objetivos que generen rentabilidad para la organización

- Las estrategias planteadas en el presente trabajo investigativo se han diseñado en base a las necesidades de la organización que fueron detectadas mediante técnicas de evaluación, y están direccionadas a puntos que a corto y mediano plazo muestren los resultados esperados y cumpla con las expectativas por la cual fue elaborado el trabajo de investigación.

RECOMENDACIONES

- Como autores del presente trabajo de investigación se sugiere dar continuidad a los proyectos y trabajos de vinculación puesto que como futuros profesionales consideramos que es de gran provecho ayudar a surgir a los pequeños y medianos emprendedores del país puesto que a más de contribuir con la sociedad se gana gran experiencia antes y después de ingresar al campo laboral.

- Desarrollar nuevos proyectos para vincular la educación con el mundo empresarial, de manera que los retos laborales sean asumidos de manera técnica y estratégica.

- Incentivar la creación de emprendimientos en las comunidades y parroquias rurales del cantón, con la finalidad de aportar con la economía del país.

BIBLIOGRAFÍA

Andrade, W. (2010). *La matriz del perfil competitivo.* Recuperado de:

https://es.scribd.com/doc/40557874/La-Matriz-Del-Perfil-Competitivo

Alvarado, A. (24 de Junio de 2015). *Estructura y modelo de un plan de negocios*. [Entrada de blog]. Recuperado de: https://www.crecenegocios.com/estructura-y-modelo-de-un-plan-de-negocios/

Bazán, L. (2010). Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). *Revista Uruguaya de Enfermería*, 12-19.

Borello, A. (2000). *El plan de negocios.* Bogotá: McGraw-Hill.

Castelán, A. & Oros, L. (2011). *Importancia de un plan de negocios*. Recuperado de: http://www.eumed.net/ce/2011b/cvom.html

Castro, O. (2015). Gestión de la Cadena de Abastecimiento para la Competitividad Empresarial. *Sinapsis*, 102-107.

Centro de la Industria Láctea del Ecuador. (2018). *Información del Centro de la Industria Láctea*. Recuperado de: http://cilecuador.org/

Fernández, E., Martínez, J., Martínez, V., Moreno, J., Collado, L., Hernández, M. & otros. (2015). Documento de Consenso: importancia nutricional y metabólica de la leche. *Nutrición Hospitalaria*, 92-101.

Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos.* México DF: McGraw-Hill.

Fleitman, J. (2010). *Plan de negocios.* Recuperado de:

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/laex/loranca_r_ra/capitulo3.pdf

González, E. (26 de Mayo de 2015). *Definiendo la Matriz de Ansoff. Un acercamiento teórico*. [Entrada de blog]. Recuperado de: https://retos-directivos.eae.es/definiendo-la-matriz-de-ansoff-un-acercamiento-teorico/

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación.* México DF: McGraw-Hill.

Hidalgo, O. & Fuad, W. (2003). *SmartDesk: Un Plan de Negocios*.(Tesis de pregrado, Universidad de las Américas Puebla). Recuperado de:

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/hidalgo_f_oa/

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Población de Riobamba.* Recuperado de:

http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/

Niño Rojas, V. M. (2011). *Metodología de la Investigación.* Bogotá: Ediciones de la U.

Pacheco, M. (12 de mayo de 2016). *¿Qué es un plan de ventas?.* [Entrada de blog]. Recuperado de: https://www.emprendepyme.net/que-es-un-plan-de-ventas.html

Ponce, H. (Junio de 2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Redalyc, 12* (1). 113-130. Recuperado de: http://www.redalyc.org/html/292/29212108/

Prieto, J. (2012). *Gestión Estratégica Organizacional.* Bogotá: Ecoe Ediciones.

Prieto, B. (11 de Septiembre de 2009). *La matriz del BCG de crecimiento y participación.* [Entrada de blog]. Recuperado de: http://www.brandreportblog.com/la-matriz-del-bcg-de-crecimiento-y-participacion/

Riquelme, M. (5 de Julio de 2015). *Las 5 Fuerzas de Porter-Clave para el Éxito de la Empresa*. [Entrada de blog]. Recuperado de: http://www.5fuerzasdeporter.com/

Soto, B. (28 de Febrero de 2013). *Pedir un plan de pensiones.* [Entrada de blog]. Recuperado de: https://www.gestion.org/pedir-un-plan-de-pensiones/

Vega, I. (2010). *Modelo de plan de negocios.* Recuperado de:

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/laex/loranca_r_ra/capitulo3.pdf

Velasco, F. (2007). *Aprende a elaborar un plan de negocio.* Barcelona: Paidós Ibérica.

Weinberger Villarán, K. (2009). *Plan de Negocios.* Perú: Nathan associates Inc.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta de determinación al público

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING

ENCUESTA DE DETERMINACIÓN

El propósito de la encuesta es determinar la aceptación de productos lácteos de la empresa INNOLAC de la parroquia San Juan del cantón Chimborazo.

Encuestador: Formulario N°:

Ciudad: Fecha de la Encuesta: / /

INSTRUCCIONES GENERALES

Esta encuesta es de carácter anónimo, los datos obtenidos con ella son estrictamente confidenciales y el investigador se compromete a mantener la reserva del caso.
Conteste con la mayor honestidad todas las preguntas
Marque con una (X). El paréntesis que indique su respuesta

Sus criterios serán de suma utilidad para el desarrollo de este trabajo, le agradecemos su colaboración.

Edad:…….
Género:

Masculino	
Femenino	

Actividad:…….....

1.- Ordene de mayor a menor en una escala de 1 a 8 siendo 1 el producto de mayor consumo y 8 el de menor consumo

Cereales y sus derivados	
Lácteos	
Frutas	
Verduras	
Legumbres	
Alimentos de origen animal	
Grasas y aceites	
Azúcares refinados	

2.- Escriba las marcas de 3 productos lácteos que usted conoce

1.-…….
2.-…….
3.-…….

3.- ¿Consume Ud. leche?

SI	
NO	

4.- Ordene de mayor a menor en una escala de 1 a 6 siendo 1 el producto lácteo de mayor frecuencia de consumo y 6 el de menor frecuencia de consumo

Leche	
Queso	
Yogurt	
Manjar	
Crema de leche	
Mantequilla	

5.- Escriba la marca preferida del/los producto/s lácteo/s que consume usted con mayor frecuencia.

PRODUCTO	MARCA PREFERIDA
Leche	
Queso	
Yogurt	
Manjar	
Crema de leche	
Mantequilla	

6.- Señale la frecuencia e indique cuál es el monto que usted destina para la compra de cada uno de los productos lácteos que se presentan a continuación:

	FRECUENCIA				Monto designado
PRODUCTO	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual	
Leche					$
Queso					$
Yogurt					$
Manjar					$
Crema de leche					$
Mantequilla					$

7.- ¿Cuál/es de los siguientes factores considera importante a la hora de elegir la marca de un producto lácteo?

Calidad	
Valor nutricional	
Sabor	
Precio	
Contenido (ml)	
Presentación	
Salud	

Marca	

Otro.....

8.- ¿A través de qué medios recibe información de productos lácteos?

Radio	
Prensa	
Televisión	
Redes Sociales	
Referencias	
Vía telefónica	

¿Otro?.....

9.- ¿Cómo prefiere la presentación de los productos lácteos que adquiere para su consumo?

	Leche			Yogurt					Queso			Crema de leche			Mantequilla			Manjar	
Contenido	1/2 Litro	Litro	Contenido	100ml	500ml	1/2 Litro	Litro	Contenido	500g	700g	Contenido	100ml	500ml	Contenido	50g	250g	Contenido	50g	200g
Funda			Funda					Funda			Funda			Funda			Tarrina		
Cartón			Cartón					Tarrina			Tarrina			Tarrina			Frasco		
Botella			Botella								Frasco			Cartón			Funda		
Otra: ¿Cúal?			Otra: ¿Cúal?					Otra: ¿Cúal?			Otra: ¿Cúal?			Otra: ¿Cúal?			Otra: ¿Cúal?		

10.- Ordene de mayor a menor en una escala de 1 a 6 siendo 1 la mejor opción de preferencia y 6 la opción menos indicada a la hora de adquirir productos lácteos para su consumo

Fábrica	
Punto de venta oficial	
Tienda	
Mercado	
Micromercado	
Supermercado	

11.- ¿Estaría dispuesto/a usted a cancelar un valor adicional por un producto que cumpla con todos los registros sanitarios y los más altos estándares de calidad del mercado?

SI	
NO	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2: Clima laboral

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING

ENCUESTA SOCIOS

OBJETIVO: *Esta encuesta es realizada con fines académicos, la información que nos proporcione en la presente encuesta será utilizada para conocer el desarrollo del clima organizacional y comunicacional interno de la empresa INNOLAC en la parroquia San Juan de la provincia de Chimborazo.*

INSTRUCCIONES. *Lea detenidamente las preguntas y marque su respuesta con una X.*

RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS

1. **¿Considera usted que la empresa INNOLAC posee un adecuado sistema de comunicación interna?**

SI	
NO	

¿Por qué?.....

2. **¿Cómo considera usted que se encuentra el nivel de comunicación interna en la empresa INNOLAC? Entre:**

	Satisfactorio	Muy buena	Buena	Regular	Malo
Directivos-Socios					
Entre socios					
Socios- Directivos					

3. **Califique usted los siguientes parámetros del clima laboral de la empresa INNOLAC. ".**

	Satisfactorio	Muy bueno	Buena	Regular	Malo
Ambiente laboral.					
Trabajo en equipo					
Sistema de motivación					
Remuneración					

4. **Señale ¿A través de qué medios se emiten comunicados a los colaboradores de la empresa INNOLAC?**

Documentación escrita	
E-mail	
Redes sociales	
Personal	

5. **¿Usted considera que los socios de la empresa INNOLAC conocen la misión, visión, valores y políticas de la misma?**

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
Desacuerdo	
Totalmente desacuerdo	

6. **¿Usted considera que las actividades que se desarrollan en la empresa INNOLAC concuerdan con la misión, visión, valores y políticas de la misma?**

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
Desacuerdo	
Totalmente desacuerdo	

7. **En relación a los beneficios ¿Usted está satisfecho con el reconocimiento que recibe por parte de la empresa?**

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
Desacuerdo	
Totalmente desacuerdo	

8. **Del siguiente listado ¿usted que recomendaría mejorar dentro de la empresa?**

Flexibilidad laboral	
Participación en toma de decisiones	
Mejor uso de medios de comunicación.	
Retroalimentación de resultados	
Tiempo de respuesta a eventualidades.	
Sistema tecnológico.	
Otro ¿Cuál?	

9. **Escriba el atributo con el cuál usted identifica a la empresa INNOLAC**

……

10. **Señale el nivel de satisfacción general que usted considera al formar parte de la empresa de lácteos INNOLAC, teniendo en cuenta que 1 representa totalmente insatisfecho/a y 5 indica totalmente satisfecho/a.**

Nivel de satisfacción				
1	**2**	**3**	**4**	**5**

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3: Guía de entrevista

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN ÑUKANCHIK ÑAN

Año de constitución de la Asociación:…….....

Número de socios de la Asociación:……

¿Qué beneficios reciben los socios de la asociación ÑUKANCHIK ÑAN?

¿Cómo es la relación entre todos los socios?

¿De qué manera se llega a tomar una decisión entre todos los socios?, ¿lo realizan mediante votación o solo se toma en cuenta la opinión de su presidente?

¿Margen de utilidades con los que trabaja la asociación ÑUKANCHIK ÑAN?

¿Las actividades se desarrollan en forma individual o con responsabilidad compartida?

¿La asociación ÑUKANCHIK ÑAN ejecuta sus procesos o actividades a través de planes estratégicos o pre estructurados?

¿Al final de un período de tiempo se rinde cuentas de las actividades realizadas o se presenta un informe por escrito a todos los socios?

¿Considera Ud. que la asociación tiene algunas deficiencias o problemas dentro de las actividades que realiza?

¿La asociación ha hecho la invitación de manera abierta para la inclusión de nuevos socios?

¿Cuáles son las expectativas que tiene como presidente a cargo de la asociación?

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA INNOLAC

Año de constitución de la empresa: ……

Número de trabajadores de la empresa:……

¿Qué procesos realiza para la recepción de la materia prima?

¿Poseen el equipo necesario para mantener la calidad de la leche?

¿Tiene algún registro de los procesos que realiza para la elaboración de los productos?

¿Cómo verifica la calidad de sus productos?

¿Cómo realiza el registro de los ingresos y salidas de dinero? ¿Posee algún sistema o equipo informático para este proceso?

¿De qué manera controla el ingreso y la salida de los trabajadores?

¿Cómo controla los procesos que se realizan para la elaboración de los productos?

¿Margen de utilidades con los que trabaja la empresa INNOLAC?

¿Las actividades se desarrollan en forma individual o con responsabilidad compartida?

¿La empresa INNOLAC ejecuta sus procesos o actividades a través de planes estratégicos o pre estructurados?

¿Cuenta la empresa INNOLAC con sistemas y/o canales de distribución?

¿Ud. considera que la empresa tiene deficiencias o problemas dentro de las actividades que realiza?

¿Cuáles son las expectativas a futuro con el desarrollo de la empresa?

Anexo 4: Ficha de observación

FICHA DE OBSERVACIÓN

Fecha:……/…../….. Hora:……

0bservador:……

ASPECTOS A OBSERVAR*:*

1. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA EMPRESA:

	SI	NO	Observación
a) Control rutinario del ingreso de materia prima			
b) Refrigeración de leche en equipos adecuados			
c) Procesamiento de leche			
d) Refrigeración industrial.			
e) Envasado y empaquetado de productos			
f) Realiza controles de calidad en cada uno de los procesos			
f) Venta y distribución de productos			
h) Controla los ingresos por la venta de sus productos			
i) Utiliza sistemas informáticos para el registro del flujo de efectivo			
j) Registra el horario de ingreso y salida de los trabajadores			
k) Mantiene control del tiempo en la ejecución de los procesos de la empresa			
g) Se observa trabajo adicional:	**SI**	**NO**	**CUALES?**

Descripción de aspectos relevantes del desempeño:

_____

_____

_____

2. RELACIÓN ENTRE SOCIOS Y DIRECTIVOS

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	NUNCA
a) Diálogo fluido			
b) Participación emotiva en reuniones			
c) Socialización de resultados			
d) Influencia en la toma de decisiones			

Descripción de aspectos relevantes del desempeño:

_____

_____

_____

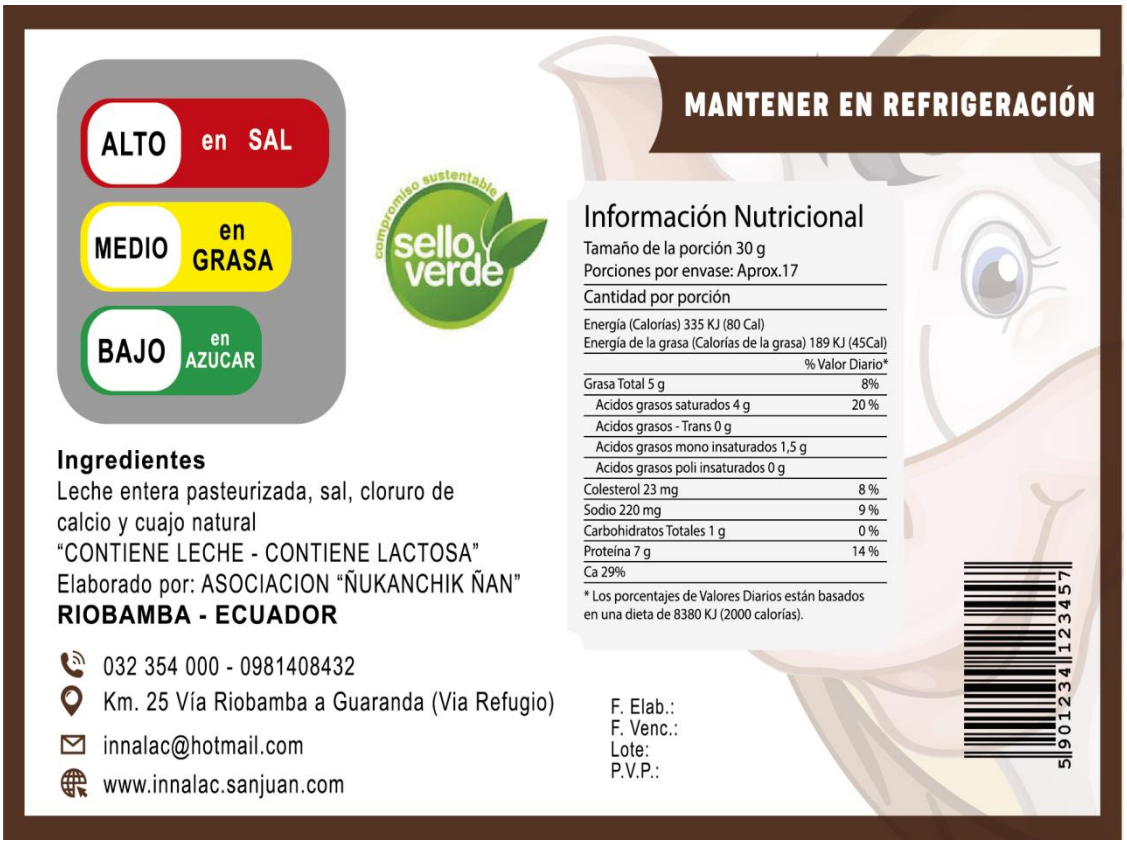
3. HORARIO DE OPERACIONES

	Desde	Hasta	N° de responsables por turno	Observaciones
En la mañana				
En la tarde				
En la noche				

Anexo 5: Estrategia de producto

Etiquetas para el empaque

Anexo 6: Estrategia de precio



Anexo 7: Estrategia de distribución

Anexo 8: Estrategia de Comunicación (Página de Facebook)

Anexo 9: Estrategia de Comunicación (Publicidad móvil)

Anexo 10: Estrategia de Comunicación (Papelería INNOLAC)

Hoja membretada

Tarjeta de presentación