



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA FINANZAS

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA QUESERÍA “SAN DIEGO” EN
LA PARROQUIA SAN JUAN, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA
DE CHIMBORAZO EN EL PERÍODO 2020”.**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA:

INGRID YARED VALLEJO FRIAS

Riobamba - Ecuador

2020



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: FINANZAS

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA QUESERÍA “SAN DIEGO” EN
LA PARROQUIA SAN JUAN, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA
DE CHIMBORAZO EN EL PERÍODO 2020”.**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA: INGRID YARED VALLEJO FRIAS

DIRECTOR: ING. JOSÉ GABRIEL PILAGUANO MENDOZA

Riobamba-Ecuador

2020

©2020, Ingrid Yared Vallejo Frias

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho del Autor.

Yo, Ingrid Yared Vallejo Frias, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría 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 autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 17 de noviembre de 2020



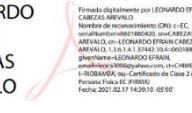


Ingrid Yared Vallejo Frias

C.I. 060582248-5

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE FINANZAS

El tribunal del trabajo de titulación certifica que. El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación: **“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA QUESERÍA “SAN DIEGO” EN LA PARROQUIA SAN JUAN, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO EN EL PERÍODO 2020”.**, realizado por la señorita. **INGRID YARED VALLEJO FRIAS**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Eco. Adriana Margarita Morales Noriega PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	ADRIANA MARGARITA MORALES NORIEGA 	2020-11-17
Ing. José Gabriel Pilaguano Mendoza DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN	 Firmado electrónicamente por: JOSE GABRIEL PILAGUANO MENDOZA	2020-11-17
Lic. Leonardo Efraín Cabezas Arévalo MIEMBRO TRIBUNAL	LEONARDO EFRAIN CABEZAS AREVALO 	2020-11-17

AGRADECIMIENTO

Más vale adquirir sabiduría que oro y más vale adquirir inteligencia que plata.

Agradezco a mi Padre Celestial porque todo le debo a Él, a mi precioso Espíritu Santo ya que sin su guía no tiene sentido de seguir.

Inmensa gratitud a mis padres y hermanos quienes están presente en cada situación con su mano y consejos para ayudarme, A David quien ha sido y será parte de mi caminar.

De manera especial agradezco a mis amigos Chavetas (Mariela, Evelyn, Santiago y Brayan) quienes hemos compartido nuestras experiencia, aventuras y conocimientos juntos.

Por último, quiero expresar mil gracias a mis queridos docentes quienes han impartido de su conocimiento y experiencia para mi formación profesional y sobre todo a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo quien me ha brindado esta oportunidad de conseguir un logro más en mi vida.

Ingrid Vallejo

DEDICATORIA

Se fuerte y valiente, no temas ni desmayes, aunque sea duro el camino la meta te espera, solo ten Fe.

El presente trabajo está dedicado a mi Padre Celestial quien ha sido mi motor principal de vida diaria, a mi mejor amigo el Espíritu Santo que con su amor, guía y sabiduría he llegado a tener un logro más.

A mis padres Luis y María, a mis hermanos Fernando e Isaid quienes me han apoyado, me han instruido y con sus valores me han hecho una persona de bien. A David quien ha permanecido a mi lado dándome la mano para continuar y nunca rendirme.

Ingrid Vallejo

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	XIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XV
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XVI
ÍNDICE DE ANEXOS	XVII
RESUMEN.....	XVIII
ABSTRACT	XIX
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	2
1. MARCO REFERENCIAL	2
1.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN	2
1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	3
1.2.1 NEGOCIO	3
1.2.1.1. Objetivo del Negocio.....	3
1.2.2 IDEA DE NEGOCIO.....	3
1.2.3 PLAN DE NEGOCIOS	4
1.2.3.1 Verificación de un Plan de Negocios	4
1.2.4 RAZONES DEL PLAN DE NEGOCIOS	4
1.2.4.1 Razón de Administración.	5
1.2.4.2 Razón de Viabilidad.	5
1.2.4.3 Razón de Financiamiento.....	5
1.2.5 TIPOS DE PLANES DE NEGOCIOS.....	5
1.2.5.1 Plan de negocio para empresa puesta en marcha	6
1.2.5.2 Plan de negocios para nuevas empresas	6
1.2.5.3 Plan de negocios para inversionistas	6
1.2.5.4 Plan de negocios para administradores	6
1.2.6 ETAPAS PARA FORMULAR EL PLAN DE NEGOCIOS.....	7
1.2.6.1 Estudio Preliminar.....	7
1.2.6.2 Estudio de Prefactibilidad	7
1.2.6.3 Estudio de Factibilidad.....	7
1.2.7 GESTIÓN ESTRATÉGICO.....	8
1.2.7.1 Definición del negocio	8
1.2.7.2 Visión	9
1.2.7.3 Misión	9

1.2.7.4	Valores	9
1.2.7.5	Análisis FODA	9
1.2.7.6	Objetivos Estratégicos	10
1.2.8	GESTIÓN DE MARKETING	10
1.2.8.1	Estudio de Mercado	10
1.2.8.2	Mercado Competitivo.....	11
1.2.8.3	Mercado Consumidor	11
1.2.8.4	Mercado Proveedor	11
1.2.8.5	Estrategia de Marketing.....	11
1.2.9	GESTIÓN OPERATIVA.....	13
1.2.9.1	Proceso de Producción	14
1.2.9.2	Diagrama de Flujos	14
1.2.10	GESTIÓN DE PERSONAS	15
1.2.10.1	Estructura Organizativa	15
1.2.10.2	Desarrollo de un organigrama funcional	15
1.2.10.3	Fases del Organigrama Funcional	16
1.2.11	GESTIÓN LEGAL.....	16
1.2.12	GESTIÓN FINANCIERA	16
1.2.12.1	Inversión.....	17
1.2.12.2	Capital de Trabajo	17
1.2.12.3	Estado de Resultados	17
1.2.12.4	Balance General	17
1.2.12.5	Tasa Interna de Retorno (TIR).....	18
1.2.12.6	Valor Actual Neto (VAN)	18
1.2.12.7	Análisis Costo / Beneficio	18
1.2.12.8	Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI).....	19
1.2.12.9	Punto de Equilibrio.....	19
1.2.13	RAZONES FINANCIERAS.....	20
1.2.13.1	Razones de Liquidez.....	20
1.2.13.2	Razones de Endeudamiento.....	20
1.2.13.3	Razones de Actividad	20
1.2.13.4	Razones de Rentabilidad.....	20
1.3	MARCO CONCEPTUAL	20
1.3.1	ACTIVO.....	20
1.3.2	ANÁLISIS FINANCIERO	20
1.3.3	COSTO	21
1.3.4	EFICIENCIA.....	21

1.3.5	<i>EFICACIA</i>	21
1.3.6	<i>GASTO</i>	21
1.3.7	<i>INDICADORES FINANCIEROS</i>	21
1.3.8	<i>INGRESOS</i>	21
1.3.9	<i>INVERSIÓN</i>	21
1.3.10	<i>RENTABILIDAD</i>	22
CAPÍTULO II		23
2.	MARCO METODOLÓGICO	23
2.1	ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	23
2.1.1	<i>CUALITATIVA</i>	23
2.1.2	<i>CUANTITATIVA</i>	23
2.2	NIVEL DE INVESTIGACIÓN	23
2.2.1	<i>EXPLICATIVA</i>	23
2.2.2	<i>DESCRIPTIVA</i>	24
2.3	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	24
2.3.1	<i>CUASI-EXPERIMENTAL</i>	24
2.4	TIPO DE ESTUDIO	24
2.4.1	<i>APLICADA</i>	24
2.4.2	<i>DE CAMPO</i>	24
2.5	POBLACIÓN Y PLANIFICACIÓN, SELECCIÓN Y CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	24
2.5.1	<i>MUESTRA</i>	25
2.5.2	<i>CÁLCULO DE LA MUESTRA</i>	25
2.6	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	26
2.6.1	<i>MÉTODOS</i>	26
2.6.1.1	<i>Método Inductivo</i>	26
2.6.1.2	<i>Método Deductivo</i>	26
2.6.1.3	<i>Método Analítico</i>	26
2.6.2	<i>TÉCNICAS</i>	26
2.6.2.1	<i>Encuesta</i>	26
2.6.2.2	<i>Entrevista</i>	27
2.6.3	<i>INSTRUMENTOS</i>	27
2.6.3.1	<i>Cuestionario</i>	27
2.7	IDEA A DEFENDER.	27
2.8	VARIABLES	27
2.8.1	<i>VARIABLE INDEPENDIENTE</i>	27
2.8.2	<i>VARIABLE DEPENDIENTE</i>	27

CAPITULO III.....	28
3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	28
3.1 RESULTADOS.....	28
3.1.1 ENTREVISTA DIRIGIDA A LA PROPIETARIA DE LA QUESERÍA “SAN DIEGO” VER ANEXO A.	28
3.1.2 ENCUESTA DIRIGIDA A LA POBLACIÓN Y POSIBLES CONSUMIDORES VER ANEXO B.	31
3.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	41
3.2.1 RESULTADOS GENERALES DE LA ENTREVISTA.....	41
3.2.2 RESULTADOS GENERALES DE LA ENCUESTA.....	41
3.3 PROPUESTA.....	42
3.4 CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	42
3.4.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	42
<i>3.4.1.1 Razón social de la empresa.....</i>	<i>42</i>
<i>3.4.1.2 Sector de la actividad.....</i>	<i>42</i>
<i>3.4.1.3 Producto que ofrece.....</i>	<i>42</i>
<i>3.4.1.4 Localización.....</i>	<i>42</i>
<i>3.4.1.5 Reseña histórica de la empresa.....</i>	<i>43</i>
3.5 GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	43
3.5.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	43
3.5.2 VISIÓN.....	43
3.5.3 MISIÓN.....	43
3.5.4 VALORES.....	44
3.5.5 ANÁLISIS FODA.....	44
<i>3.5.5.1 Matriz FODA.....</i>	<i>44</i>
3.5.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	46
3.6 GESTIÓN DE MARKETING.....	46
3.6.1 ESTUDIO DE MERCADO.....	46
<i>3.6.1.1 Análisis de la demanda.....</i>	<i>47</i>
<i>3.6.1.2 Demanda actual.....</i>	<i>47</i>
<i>3.6.1.3 Demanda proyectada.....</i>	<i>47</i>
<i>3.6.1.4 Análisis de la oferta.....</i>	<i>48</i>
<i>3.6.1.5 Oferta actual.....</i>	<i>48</i>
<i>3.6.1.6 Oferta proyectada.....</i>	<i>48</i>
<i>3.6.1.7 Determinación de la demanda insatisfecha.....</i>	<i>49</i>
3.6.2 MERCADO COMPETITIVO.....	50
<i>3.6.2.1 Análisis Competitivo.....</i>	<i>50</i>

3.6.2.2	<i>Ventaja competitiva.....</i>	50
3.6.3	<i>MERCADO CONSUMIDOR.....</i>	51
3.6.3.1	<i>Segmento de mercado</i>	51
3.6.4	<i>MERCADO PROVEEDOR.....</i>	51
3.6.5	<i>ESTRATEGIA DE MARKETING</i>	51
3.6.5.1	<i>Estrategia de producto.....</i>	52
3.6.5.2	<i>Estrategia de precio.....</i>	53
3.6.5.3	<i>Estrategia de venta.....</i>	54
3.6.5.4	<i>Estrategia de canales de distribución.....</i>	54
3.7	<i>GESTIÓN OPERATIVA</i>	55
3.7.1	<i>PROCESO DE PRODUCCIÓN</i>	55
3.7.1.1	<i>Equipo y maquinaria.....</i>	55
3.7.1.2	<i>Capacidad de producción</i>	56
3.7.2	<i>DIAGRAMA DE FLUJOS.....</i>	56
3.7.2.1	<i>Descripción del proceso de producción para la elaboración de queso.....</i>	57
3.7.3	<i>DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA.....</i>	59
3.7.4	<i>LOCALIZACIÓN.....</i>	60
3.7.4.1	<i>Macro localización</i>	60
3.7.4.2	<i>Micro localización</i>	61
3.8	<i>GESTIÓN DE PERSONAS</i>	61
3.8.1	<i>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</i>	61
3.8.2	<i>FUNCIONES DEL PERSONAL.....</i>	62
3.8.3	<i>EVALUACIÓN DEL PERSONAL.....</i>	63
3.9	<i>GESTIÓN LEGAL</i>	64
3.9.1	<i>DOCUMENTACIÓN PARA LA APERTURA DE UNA EMPRESA EN ECUADOR.....</i>	64
3.9.2	<i>ASPECTOS TRIBUTARIOS.....</i>	65
3.10	<i>GESTIÓN FINANCIERA</i>	65
3.10.1	<i>INVERSIÓN.....</i>	65
3.10.1.1	<i>Inversión en equipos y maquinaria.....</i>	65
3.10.1.2	<i>Inversión muebles de oficina.....</i>	66
3.10.1.3	<i>Inversión equipo de computo</i>	66
3.10.1.4	<i>Inversión activo intangible.....</i>	66
3.10.1.5	<i>Inversión materia prima.....</i>	67
3.10.1.6	<i>Inversión en materiales directos.....</i>	67
3.10.1.7	<i>Gastos de operación.....</i>	67
3.10.1.8	<i>Inversión en publicidad.....</i>	68
3.10.1.9	<i>Remuneración del personal.....</i>	68

3.10.2	<i>CAPITAL DE TRABAJO</i>	68
3.10.3	<i>INVERSIÓN TOTAL</i>	69
3.10.4	<i>ESTIMACIÓN DE LOS INGRESOS</i>	70
3.10.4.1	<i>Proyección de las ventas</i>	70
3.10.5	<i>DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN DE LOS ACTIVOS</i>	70
3.10.5.1	<i>Depreciación</i>	70
3.10.5.2	<i>Amortización</i>	71
3.10.6	<i>COSTOS DE PRODUCCIÓN</i>	71
3.10.6.1	<i>Costos fijos</i>	71
3.10.6.2	<i>Costos variables</i>	71
3.10.7	<i>ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO</i>	72
3.10.8	<i>FLUJO DE CAJA PROYECTADA</i>	72
3.10.9	<i>EVALUACIÓN FINANCIERA</i>	73
3.10.9.1	<i>Valor actual neto (VAN)</i>	73
3.10.9.2	<i>Tasa interna de retorno (TIR)</i>	74
3.10.9.3	<i>Relación Beneficio Costo</i>	75
3.10.9.4	<i>Punto de equilibrio (PE)</i>	75
3.10.9.5	<i>Periodo de recuperación de la inversión (PRI)</i>	76
	CONCLUSIONES	77
	RECOMENDACIONES	78
	GLOSARIO	1
	BIBLIOGRAFIA	3

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Análisis Costo/Beneficio	19
Tabla 1-3:	Entrevista dirigida a la propietaria de la quesería “San Diego”	30
Tabla 2-3:	Frecuencia de consumo de queso	31
Tabla 3-3:	Consumo de queso en el hogar	32
Tabla 4-3:	Tipos de quesos que compra.....	33
Tabla 5-3:	Aspectos para comprar su queso	34
Tabla 6-3:	Lugar donde adquiere su queso	35
Tabla 7-3:	Medios de comunicación para la información.....	36
Tabla 8-3:	Presentaciones que está dispuesto a comprar	37
Tabla 9-3:	Precio dispuesto a pagar	38
Tabla 10-3:	Quesos que usted adquiere en el mercado	39
Tabla 11-3:	Adquirir un nuevo producto de la quesería “San Diego”	40
Tabla 12-3:	Matriz FODA.....	44
Tabla 13-3:	Criterio de ponderación.....	45
Tabla 14-3:	Matriz de ponderación	45
Tabla 15-3:	Objetivos Estratégicos	46
Tabla 16-3:	Demanda actual.....	47
Tabla 17-3:	Proyección de crecimiento poblacional	48
Tabla 18-3:	Demanda proyectada.....	48
Tabla 19-3:	Oferta proyectada.....	49
Tabla 20-3:	Oferta proyectada.....	49
Tabla 21-3:	Demanda insatisfecha.	49
Tabla 22-3:	Análisis competitivo.	50
Tabla 23-3:	Componentes del queso	52
Tabla 24-3:	Precio de venta por unidad.....	54
Tabla 25-3:	Presupuesto publicidad	54
Tabla 26-3:	Equipo y maquinaria.....	56
Tabla 27-3:	Capacidad de producción de quesos	56
Tabla 28-3:	Formato de evaluación al personal.....	63
Tabla 29-3:	Ficha de evaluación al personal	63
Tabla 30-3:	Aspectos Tributarias	65
Tabla 31-3:	Maquinarias y Equipos	65
Tabla 32-3:	Inversión en muebles de oficina.....	66
Tabla 33-3:	Inversión equipo de computo.....	66

Tabla 34-3:	Inversión en activo intangible.....	66
Tabla 35-3:	Inversión en materia prima	67
Tabla 36-3:	Inversión en materiales directos.....	67
Tabla 37-3:	Gastos de Operación	67
Tabla 38-3:	Inversión en publicidad.....	68
Tabla 39-3:	Remuneración del personal.....	68
Tabla 40-3:	Capital de Trabajo.....	68
Tabla 41-3:	Inversión Total.....	69
Tabla 42-3:	Proyección de ventas.....	70
Tabla 43-3:	Vida útil de los activos.....	70
Tabla 44-3:	Depreciación de los activos	70
Tabla 45-3:	Amortización de los activos.....	71
Tabla 46-3:	Costos fijos	71
Tabla 47-3:	Costos variables	71
Tabla 48-3:	Estado de resultados proyectado.....	72
Tabla 49-3:	Flujo de caja proyectado	73
Tabla 50-3:	Resultado flujo de caja.....	73
Tabla 51-3:	Tasa de interés.....	74
Tabla 52-3:	Tasa de descuento	74
Tabla 53-3:	Tasa interna de retorno (TIR)	74
Tabla 54-3:	Resultados de ingresos y egresos.....	75
Tabla 55-3:	Punto de equilibrio (PE).....	76
Tabla 56-3:	Periodo de recuperación de la inversión (PRI)	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Etapas para formar el Plan de Negocios	7
Figura 2-1: Marketing.b.....	12
Figura 3-1: Simbología de un diagrama de flujo	14
Figura 1-3: Localización de la quesería “San Diego”	42
Figura 2-3: Diseño del empaque.....	53
Figura 3-3: Canales de Distribución	55
Figura 4-3: Distribución de la planta	59
Figura 5-3: Ubicación geográfica de la parroquia San Juan	60
Figura 6-3: Ubicación geográfica de la parroquia San Juan	61

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1:	Fases del Organigrama Funcional	16
Gráfico 1-3:	Frecuencia de consumo de queso	31
Gráfico 2-3:	Consumo de queso en el hogar	32
Gráfico 3-3:	Tipos de quesos que compra	33
Gráfico 4-3:	Aspectos para comprar su queso	34
Gráfico 5-3:	Lugar donde adquiere su queso	35
Gráfico 6-3:	Medios de comunicación para informarse.....	36
Gráfico 7-3:	Presentaciones que está dispuesto a comprar	37
Gráfico 8-3:	Precio dispuesto a pagar	38
Gráfico 9-3:	Quesos que usted adquiere en el mercado	39
Gráfico 10-3:	Adquirir una nueva marca de queso	40
Gráfico 11-3:	Flujograma de procesos de quesos	58
Gráfico 12-3:	Estructura organizacional de la quesería “San Diego”	61

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENTREVISTA REALIZADA A LA SRA. MARIA GUADALUPE AGUALSACA, PROPIETARIA DE LA QUESERIA SAN DIEGO

ANEXO B: ENCUESTA REALIZADA A LA POBLACIÓN DE LA PARROQUIA SAN JUAN

ANEXO C: PROCESO DE ELABORACIÓN DE QUESO

ANEXO D: DOCUMENTACIÓN LEGAL DEL NEGOCIO

RESUMEN

El presente trabajo de titulación denominado plan de negocios para la quesería “San Diego” de la parroquia San Juan, cantón Riobamba, provincia Chimborazo para el periodo 2020, tiene como objetivo buscar la viabilidad y la buena administración, financiera, productiva y sobre todo la comercialización del producto. Para la elaboración del mismo se realizó una investigación documental de campo aplicando encuestas a la población de la parroquia San Juan donde luego de la ejecución del análisis de datos se determina la demanda siendo importante para la elaboración del plan de negocios. En el desarrollo se aplica la gestión estratégica-operativa, marketing, organizacional y financiera buscando mayor crecimiento y posicionamiento del producto en el mercado, dando como resultado un Valor Actual Neto positivo de \$ 8.451,09, una Tasa Interna de Retorno del 30%, un Beneficio/Costo de \$1,37 por cada dólar invertido y un Periodo de recuperación de la inversión en el tiempo estimado de 2 años y 7 meses lo que significa que el desarrollo de esta investigación es viable y rentable en el mercado. En la actualidad la quesería “San Diego” de la parroquia San Juan, cantón Riobamba, provincia Chimborazo cuenta con sus propias cabezas de ganado vacuno productoras de leche, además un terreno e infraestructura propia que está en buen estado y correcto funcionamiento. Se recomienda a los encargados del proyecto consideres el estudio considerando constantemente implementar nuevos direccionamientos de comercialización como: apertura de locales e incrementación de vehículos repartidores para el abastecimiento del producto a nivel nacional de esta manera llenando los nichos de mercado.

Palabras claves: <PLAN DE NEGOCIOS> <FINANZAS> <RENTABILIDAD> <COSTOS Y BENEFICIOS> <INVERSIÓN> <CAPITAL DE TRABAJO> <POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO> <PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN>



Firmado electrónicamente por:
HOLGER GERMAN
RAMOS UVIDIA

0602-DBRAI-UPT-2021

2021-02-02

ABSTRACT

The present study called a business plan for a cheese factory called "San Diego" located in San Juan, Riobamba city, Chimborazo province, period 2020, seeks the possibility, the proper financial and productive administration, but especially the marketing of the product. For the elaboration of the plan, a documentary field research was carried out applying surveys to the population in San Juan where after the data analysis the demand was determined being important for the elaboration of the business plan. In the development, strategic-operational, marketing, organizational and financial management was applied, seeking greater growth and positioning of the product within the market, resulting in a positive Net Present Value of \$8,451.09, an Internal Rate of Return of 30%, a Benefit/Cost of \$1.37 for each dollar invested and a Payback Period of the investment in the estimated time of 2 years and 7 months, which means that the development of this research is viable and profitable in the market. and profitable in the market. Currently, the "San Diego" cheese factory located in San Juan, Riobamba, Chimborazo province, has its own head of milk-producing cattle, as well as its own land and infrastructure that is in good condition and proper operations. It is recommended that people in charge of the project consider the implementation of new marketing strategies such as: opening new stores and increasing the number of delivery vehicles to supply the product at a national level, thus covering the market niches.

Keywords: <BUSINESS PLAN> <FINANCE> <PROFITABILITY> <PRODUCTION>
<INVESTMENT> <MARKETING> <COMMERCIALIZATION>

INTRODUCCIÓN

El propósito fundamental de este proyecto de investigación es elaborar un plan de negocios que sirva como guía elemental para el desarrollo y crecimiento empresarial conforme a los objetivos y metas propuestas por el propietario, logrando implementar un control eficiente y eficaz en la administración, producción y comercialización de dicha empresa.

Es importante implementar el plan de negocios en la quesería “San Diego” que está ubicado en la parroquia San Juan, cantón Riobamba, provincia Chimborazo, con el objetivo de generar crecimiento en la producción, posicionamiento en el mercado y desarrollo socio-económico.

Para el desarrollo del plan de negocios es necesario tener conocimientos claros de producción, canales de distribución, evaluación financiera y gastos en general que están descritos dentro del marco teórico y marco conceptual.

El desarrollo de la discusión de resultados y propuesta se basa en la descripción y localización de la empresa, análisis de mercado (oferta y demanda), marketing, inversión, capital de trabajo, materia prima, mano de obra, costos indirectos de fabricación, estados financiero y evaluación financiera para la comparación de la viabilidad del plan de negocios.

Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación de forma clara y precisa.

CAPITULO I

1. MARCO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes de investigación

Dentro del trabajo de investigación con el tema a realizarse se mencionará a varias investigaciones para tomarlas como referencia primordial para el siguiente plan de negocios como son:

Título: Plan de negocios para la microempresa “Mi Casita de Campo”, especializada en la producción y comercialización de productos orgánicos en la ciudad de Machala.

Autor: Jessenia Alexandra Moreano Logroño.

Universidad: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

La presente investigación denominada plan de negocios en la ciudad de Machala de los asociados UROCAL, con la finalidad de mejorar los canales de comercialización aplicando la calidad en cada uno de los procesos productivos que elabora la empresa de esta manera brindando el mejor servicio a sus clientes (Moreano, 2019).

Título: Actualización Plan de Desarrollo y Ordenamiento territorial Parroquia San Juan.

Autor: Ing. Danilo Fernando Fernández Vinueza.

Organización: Centro de Estudios para la gestión Pública (CEGESPU).

La consultora CEGESPU realiza el proceso de actualización de los datos correspondiente a la parroquia San Juan de la provincia de Chimborazo, en el año 2015 con proyección al 2019 siendo el año límite de cumplimiento de la información recolectada, acorde con las directrices y lineamientos para el seguimiento, evaluación y control social para el cumplimiento de metas propuestas por la gestión parroquial (Fernández, 2015).

Título: Propuesta de plan de negocio para la elaboración y comercialización de artesanías.

Autores: Génesis Tatiana Vaca Vera y Jimmy Andrés Veloz Morán.

Universidad: Universidad de Guayaquil.

Se desarrolló este plan de negocios para la implementación en el año 2019, con la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de artesanías (adornos, estatuillas, entre otros), a base de aldosas recicladas y plastilina, considerando como objetivo principal el generar ingresos y ayudar al medio ambiente (Vaca & Veloz, 2018).

1.2 Fundamentación Teórica.

1.2.1 *Negocio*

Un negocio es una actividad económica que tiene como objetivo principal buscar, obtener ganancias a través de la venta o intercambio de productos o servicios obteniendo un valor económico para satisfacer las necesidades del consumidor o cliente. Puede incluir una o varias etapas de la cadena de producción tales como: extracción de recursos naturales, fabricación, distribución, almacenamiento, venta o reventa (Roldán, 2017).

1.2.1.1. Objetivo del Negocio

El principal objetivo del negocio es el lucro, esto es, obtener ganancias. Si una empresa no considera el generar ganancias o rentabilidad no se considera como lucro no se pueden mencionar que es un negocio. Es decir, el objetivo de un negocio abarca a varias estrategias combinadas para el funcionamiento y cumplimiento de los establecido. Para generar ganancias en un negocio o empresa es necesario generar un valor añadido para obtener beneficio. (Roldán, 2017).

1.2.2 *Idea de Negocio*

En la identificación de la idea se parte de un tipo general y se llega a una idea concreta e industrial para desarrollar, detallando cada una de las ideas a utilizar de forma pormenorizado a través de un estudio de factibilidad. (Flores, 2012, págs. 28-29).

1.2.3 Plan de Negocios

Es un documento en donde se describe y explica un negocio que se va a realizar, así como diferentes aspectos relacionados con este, tales como sus objetivos las estrategias que se van a utilizar para alcanzar dichos objetivos, el proceso productivo, la inversión requerida y la rentabilidad esperada (Arturo R. , 2019).

Un plan de negocios aporta algunas ventajas básicas de gestión. (Fleitman, 2015) nos menciona algunos de ellas que son importantes para su aplicación:

- Sirve para planificar el inicio de operaciones o crecimiento de la empresa.
- Es una herramienta de gran utilidad para los promotores del negocio.
- Permite la captación de nuevos socios.
- Facilita la negociación para conseguir nuevos recursos con inversionistas.
- Permite detectar errores y corregir con anticipación.
- Se identifican posibles oportunidades y riesgos.

1.2.3.1 Verificación de un Plan de Negocios

Las decisiones de negocios deberán siempre tomarse en base a la fortaleza de la idea de negocios, considerando así la verificación de un buen plan de negocios, siendo eficaz y eficiente a la hora de aplicarlo (Friend & Zehle, 2008, pág. 15).

- Describe una historia coherente consecuente y cohesiva, centrada en el cliente.
- Define claramente el mercado, sus perspectivas, los clientes, los proveedores y los competidores.
- Contiene una planificación de negocios con estimulaciones y pronósticos creíbles.
- Describe de qué manera el negocio lograra ventajas competitivas sostenibles.
- Identifica el financiamiento requerido para el negocio.
- Identifica las estimaciones que más pueda afectar el éxito del negocio, los riesgos potenciales y acciones que puedan atentarlos, cuenta con el apoyo de aquellos que deberán implantarlos; contienen una descripción de las personas involucradas en la administración del negocio.

1.2.4 Razones del Plan de Negocios

Es muy importante citar algunas razones para la elaboración de plan de negocios que son necesarias para obtener estrategias que permitan a los gerentes tomar decisiones alternativas

dentro de su organización, dentro de ello existe tres razones importantes para la elaboración de un plan de negocios (Arturo R. , 2019).

1.2.4.1 Razón de Administración.

Éste sirve principalmente como instrumento de planeación ya que nos permite planificar el uso de recursos, estrategias y cursos de acción o pasos a seguir, y así ser más eficientes en la puesta en marcha y posterior gestión del negocio, reducir la incertidumbre y minimizar el riesgo. Pero también sirve como instrumento de organización ya que nos permite, entre otras cosas, determinar quiénes serán los encargados de realizar las actividades necesarias para la implementación y administración del negocio, como instrumento de coordinación ya que nos ayuda a coordinar dichas actividades, y como instrumento de control y evaluación ya que nos permite comparar los resultados obtenidos con los planificados (Arturo R. , 2019).

1.2.4.2 Razón de Viabilidad.

Un plan de negocios permite también comprobar la viabilidad o factibilidad de un negocio; es decir, saber si éste se puede llevar a cabo o es necesario buscar nuevas ideas. Asimismo, a través del cálculo de la inversión y la proyección de los ingresos y egresos, nos permite conocer la rentabilidad del futuro negocio, y así saber, además de si el negocio es o no viable, si es lo suficientemente atractivo en términos de rentabilidad como para que se lleve a cabo o es mejor buscar otras alternativas (Arturo R. , 2019).

1.2.4.3 Razón de Financiamiento.

Un buen plan de negocios permite demostrar a terceros la viabilidad de un negocio, por tanto, ayuda a conseguir financiamiento. Por ejemplo, en caso de querer obtener un préstamo, nos permite demostrar ante un banco, entidad financiera o prestamista que nuestro negocio será rentable y que seremos capaces de pagar la deuda contraída oportunamente. En caso de buscar un inversionista o un socio para nuestro negocio, nos permite demostrar lo atractivo de nuestra idea, la seriedad de nuestro proyecto y la rentabilidad del futuro negocio, y así poder convencerlos de que inviertan o se asocien con nosotros. (Arturo R. , 2019)

1.2.5 Tipos de planes de negocios

Los planes de negocios sirven, para presentar oportunidades de negocio, brindar información a potenciales inversionistas y además como una guía para la puesta en marcha y el desarrollo de las

actividades de una empresa. Conforme a las necesidades particulares de cada empresario o tipo de empresa.

1.2.5.1 Plan de negocio para empresa puesta en marcha

En este tipo de empresas la finalidad a desarrollarse es la rentabilidad y crecimiento de manera planificada. El plan de negocios para una empresa puesta en marcha debe ser evaluada tanto el trabajo anterior como la nueva unidad de negocios, logrando la disminución de costos fijos de toda empresa. También deberá mostrar las fortalezas y las debilidades de la empresa y además demostrar la capacidad gerencial del grupo empresarial (Weinberger, 2009).

1.2.5.2 Plan de negocios para nuevas empresas

El plan de negocios para nuevas empresas se convierte en “una herramienta de diseño y parte de una idea inicial a la cual se le va dando forma “y la estructura que se va a utilizar para ponerlo en marcha, donde se describe la idea, los objetivos, las estrategias y planes de acción que van hacer aplicadas para el desarrollo del plan de negocios de la empresa (Weinberger, 2009).

1.2.5.3 Plan de negocios para inversionistas

La redacción de este plan de negocios debe ser de interés para los inversionistas, incorporando toda la información, datos relevantes, factibilidad financiera del negocio y el retorno de la inversión que va hacer el inversionista, ya sea de una nueva empresa o de la empresa puesta en marcha, considerando que “debe ser claro, sencillo y contener la información relevante para una evaluación financiera confiable” (Weinberger, 2009).

1.2.5.4 Plan de negocios para administradores

En este plan de negocios es necesario tener una guía para las operaciones de la empresa, donde tiene un mayor detalle en los objetivos, estrategias, políticas, procesos, programas y los presupuestos en todas las áreas funcionales del negocio de manera fácil de entender y de interés que ayuden a profundizar el análisis de cada sección, logrando una comprensión lectora para una mejor toma de decisiones de los administradores (Weinberger, 2009).

1.2.6 *Etapas para formular el Plan de Negocios*

Para la definición clara y correcta de un Plan de Negocios es necesario tener presente las etapas a seguir para el desarrollo del plan.



Figura 1-1: Etapas para formar el Plan de Negocios.

Fuente: Formulación y Evaluación de Planes de Negocio (Galindo, 2011).

Realizado por: Vallejo, I. 2020

1.2.6.1 *Estudio Preliminar*

En esta etapa se analiza la existencia de proyectos similares, si el producto o servicio es existente, el papeleo necesario, la legalidad del negocio, la producción, mano de obra, canales de distribución, ubicación del negocio consumidores y proveedores y todos los factores que intervengan para su iniciación a desarrollarse (Galindo, 2011, págs. 36-37)

1.2.6.2 *Estudio de Prefactibilidad*

Al completar con el Estudio Preliminar se prosigue a realizar una evaluación para la correcta toma de decisiones, minimizando los errores que se pueden presentar. Por lo cual se debe utilizar estudios, informes e información que sustente el objetivo del plan de negocio (Galindo, 2011, págs. 36-37).

1.2.6.3 *Estudio de Factibilidad*

Nos dirige a la viabilidad de un plan de negocios donde la información recolectada, clasificada, analizada y evaluada debe ser implementada de manera subjetiva y de interés para el éxito del

proyecto minimizando el riesgo al fracaso. El soporte de la información debe ser de manera primaria tomando en cuenta los siguientes aspectos (Galindo, 2011, págs. 36-37).

- Definición de la idea.
- La naturaleza del proyecto.
- Tipo de producto o servicio a ofrecer.
- Nicho de mercado que va dirigido.
- Estudio de marketing.
- Viabilidad técnica del plan de negocios.
- Distribución de la planta.
- Estudio legal y administrativo, conjuntamente con la estructura organizacional.
- Viabilidad financiera y económica.
- La evaluación social y ambiental cuando el proyecto lo requiera.

1.2.7 *Gestión Estratégico*

Es un proceso que se relaciona con la identificación y descripción de estrategias para la correcta toma de decisiones del gerente en frente a su empresa. Es un método que implementa una estrategia y puede conducir a la buena ventaja competitiva sostenible y lograr mayor rendimiento en la empresa.

1.2.7.1 *Definición del negocio*

Se pretende dar al lector una idea clara y precisa a cerca de la empresa ya sea una nueva o esta puesta en marcha, dando a conocer aspectos relevantes iniciando desde la historia y por consiguiente la misión, visión y objetivos logrando que el lector pueda tener una idea de lo que es la empresa (Weinberger, 2009).

Para la definición del negocio es muy importante conocer en detalle la actividad y funcionamiento del negocio. En la definición del negocio (Bovéda, Oviedo, & Yakusik, 2015) nos menciona que debemos hacer las siguientes preguntas:

- ¿De qué negocio se trata?
- ¿Qué ofrece principalmente?
- ¿A quién está dirigida la oferta?
- ¿Dónde se desarrolla sus operaciones?

1.2.7.2 Visión

La visión de la empresa hace referencia a una meta en largo plazo determinando que quiere lograr, construir y llegar a crear, es decir que proyecta la imagen futura y la plasma en escrito con el fin de definir claramente el negocio que permita orientar a cada uno de los colaboradores de la empresa y logrando tal visión (Bovéda, Oviedo, & Yakusik, 2015)

1.2.7.3 Misión

En la misión se describe la razón de ser de la empresa, el propósito y el motivo de la existencia de dicho negocio. Define las funciones básicas que la empresa va a desempeñar como: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofrecer en un entorno determinado logrando así conseguir la misión propuesta (Bovéda, Oviedo, & Yakusik, 2015).

1.2.7.4 Valores

Los valores que cada empresa declaran son cualidades, transmiten sus principios éticos y creencias, sobre el cual constituyen la cultura organizacional de la empresa que son identificados y determinara la forma de comportarse ante las situaciones y comportamientos empresariales y sociales, actuando de una manera responsable frente a los impactos generales que pueden ser ocasionados (Bovéda, Oviedo, & Yakusik, 2015).

1.2.7.5 Análisis FODA

Es una herramienta o técnica de planificación estratégica que se utiliza para conocer la situación tanto interna como externa de la empresa. El objetivo principal de este análisis es identificar las líneas de acción y planes estratégicos que nos ayudan a generar correctos resultados empresariales (Parada, 2019).

- Análisis de entorno interno

En los aspectos internos de la empresa se hace referencia a las fortalezas y debilidades que afectan al éxito de una estrategia encontrando puntos fuertes y débiles que se consideran como las ventajas competitivas y las limitaciones de la empresa (Bovéda, Oviedo, & Yakusik, 2015).

- Análisis de entorno externo

Es el análisis en las oportunidades y amenazas que puede ocurrir fuera de la empresa. Estos aspectos ocurren de forma independiente ya sea esta una tendencia en el consumo o la llegada de una nueva tecnología y pueden aumentar o disminuir las posibilidades de éxito de la empresa (Bovéda, Oviedo, & Yakusik, 2015)

1.2.7.6 Objetivos Estratégicos

La empresa considera a los objetivos como metas y estrategias establecidas que sirven como patrones para seguir la trayectoria del rendimiento y el avance del negocio. Establecer objetivos implica fijar un conjunto de resultados, que requieren un esfuerzo mayor y disciplinado, con el fin de medir el avance del negocio (Luna, Plan estratégico del negocio, 2016).

1.2.8 Gestión de Marketing

El marketing se refiere al conjunto de acciones o tácticas que una empresa utiliza para promocionar su marca o producto en el mercado. El marketing tiene como objetivo analizar el comportamiento de los mercados y de los consumidores, para generar acciones que busquen retener y fidelizar a los clientes mediante la satisfacción de sus necesidades (genwords, 2018).

1.2.8.1 Estudio de Mercado

En el estudio de mercado se analiza y elabora una estrategia de marketing para entrar en un sector determinado a través de la producción o prestación de servicio, con el fin de tener una respuesta clara de cuantos consumidores querrían obtener el producto, en que espacio se desarrolla el negocio, durante cuánto tiempo y que precio se pagaría por conseguirlo (Sánchez, 2015).

Para (Bovéda, Oviedo, & Yakusik, 2015) el estudio de mercado tiene como propósito demostrar la posibilidad de participación de un producto y busca lo siguiente:

- Definir el tamaño total del mercado.
- Estimar el volumen o la cantidad del bien o servicio que se comercializará.
- Definir el segmento de mercado al cual se enfocará la empresa.
- Identificar la competencia tanto directa o indirecta.
- Identificar a los principales proveedores.

1.2.8.2 Mercado Competitivo

Este mercado estudia a la competencia identificando quienes son sus principales competidores, las ventajas competitivas, con el fin de realizar una evaluación que determine una estrategia que sobresalga de la empresa (Bovéda, Oviedo, & Yakusik, 2015).

- **Ventaja Competitivo**

Se determina todos los atributos que vuelven al negocio único y superior a todos sus principales competidores, ofreciendo a sus clientes beneficios exclusivos que sus competidores no lo están ofreciendo (Bovéda, Oviedo, & Yakusik, 2015).

1.2.8.3 Mercado Consumidor

Investiga el comportamiento del consumidor, las necesidades o deseos de consumo y los hábitos de compra con el fin de satisfacer las necesidades y mejorar las técnicas de mercado para la venta de un producto o servicio y así cubrir la demanda insatisfecha de los consumidores (Bovéda, Oviedo, & Yakusik, 2015).

- **Segmento de Mercado**

El segmento de mercado es un grupo de consumidores con una cierta particularidad de necesidades comunes, es decir que se identifica los segmentos y se busca proponer la satisfacción de las necesidades, con el objetivo de aplicar estrategias de marketing (Mañez, 2018).

1.2.8.4 Mercado Proveedor

Con los proveedores hay que mantener una relación en función a negocios y compartir en todo momento, con el fin de desarrollar una cadena de proveedores que aseguren la materia prima o mercadería, de manera contante, segura, manteniendo el estándar de calidad e integridad en los precios para una correcta gestión de compra (Bovéda, Oviedo, & Yakusik, 2015).

1.2.8.5 Estrategia de Marketing

Se determina la forma para lograr la elaboración y venta del producto o la prestación del servicio que se tiene previsto ofrecer, con la calidad, cantidad y costo requerido. Dentro de este estudio, se incluyen aspectos como el diseño, la tecnología, los procesos, los recursos tanto humanos como

físicos, así como todas aquellas actividades necesarias para llevar a cabo el plan de negocio (Weinberger, 2009).



Figura 2-1: Marketing.

Fuente: Marketing (Cañizales, 2018).

Realizado por: Vallejo, I. 2020.

- **Producto.**

Un producto es un artículo que se construye para satisfacer las necesidades de un determinado grupo de personas. El producto puede ser intangible o tangible, ya que puede ser en forma de servicios o bienes. Un producto tiene un cierto ciclo de vida que incluye la fase de crecimiento, la fase de madurez y la fase de declive de las ventas. Es importante para los vendedores reinventar sus productos para estimular más demanda una vez que alcanza la fase de la declinación de las ventas (Cañizales, 2018).

- **Precio.**

El precio del producto es básicamente la cantidad que un cliente paga para disfrutarlo. El precio es un componente muy importante de la definición de marketing mix. También es un componente muy importante de un plan de marketing, ya que determina el beneficio de tu empresa y la supervivencia. Ajustar el precio del producto tiene un gran impacto en toda la estrategia de marketing, así como en gran medida las ventas y la demanda del producto (Cañizales, 2018).

- Venta.

La Venta es un componente muy importante del Marketing, ya que puede impulsar el reconocimiento de la marca (Cañizales, 2018). La promoción se compone de varios elementos como:

1. Organización de ventas.
2. Relaciones públicas.
3. Publicidad.
4. Promoción de ventas.

La publicidad normalmente cubre los métodos de comunicación que se pagan como anuncios de televisión, radio, internet y medios impresos. En la época contemporánea parece haber un cambio en el enfoque fuera de línea para el mundo digital.

- Canales de Distribución.

El aplazamiento o distribución es una parte muy importante de la definición de la mezcla de productos. Tienes que colocar y distribuir el producto en un lugar que sea accesible a los compradores potenciales. Esto viene con una comprensión profunda de tu mercado objetivo. Entiéndelos de adentro hacia afuera y descubrirás los canales de posicionamiento y distribución más eficientes que hablan directamente con tu mercado (Cañizales, 2018).

1.2.9 *Gestión Operativa*

Proponer detallar la gestión de los recursos involucrados en la generación del producto o servicio, el cual tiene previsto ofrecer, analizar y decidir sobre diferentes alternativas que ayuden a la mejor producción, altas ventas con eficiencia y viabilidad, de manera que se pueda alcanzar fuertes ventajas competitivas sostenibles frente a la competencia (Bovéda, Oviedo, & Yakusik, 2015).

Es importante informar de manera resumida los aspectos técnicos y organizativos para la elaboración del producto o la prestación de servicios. Se basa en captar a los clientes desde su inicio de vida útil del negocio, el lugar donde se puede adquirir lo que el negocio ofrece y por ende los gastos que me van a generar esta actividad (Weinberger, 2009).

1.2.9.1 Proceso de Producción

El proceso de producción está encaminado en generar, crear o fabricar un bien o servicio en un determinado tiempo, involucrando a las operaciones medios técnicos como maquinarias, herramientas y personal adecuado para alcanzar los objetivos de la empresa (Weinberger, 2009).

Para (Weinberger, 2009) establece 3 puntos importantes para el proceso de producción

1. Definir el flujo de operación del bien o servicio.
2. Establecer los estándares de calidad
3. Determinar cuáles son los factores críticos para el cumplimiento de los estándares de calidad.

1.2.9.2 Diagrama de Flujos

Es una representación gráfica de un proceso de alguna naturaleza, a través de una serie de determinadas figuras geométricas establecidas que representa un proceso en evaluación, y se conectan entre sí con líneas y flechas que marcan la dirección del flujo y establece el recorrido del proceso (Raffino M. , 2019).

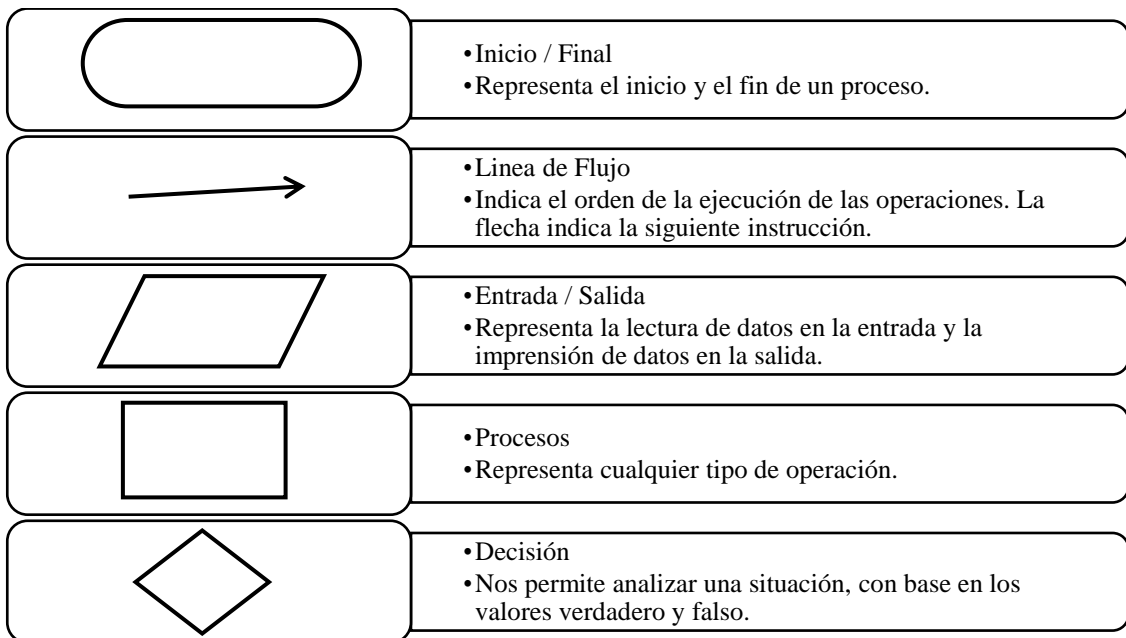


Figura 3-1: Simbología de un diagrama de flujo

Fuente: (Raffino M. , 2019).

Realizado por: Vallejo, I. 2020

1.2.10 *Gestión de Personas*

Esta gestión tiene como objetivo principal el formar un equipo de trabajo competitivo, tomando en cuenta que toda empresa debe ofrecer oportunidades de trabajo donde desarrolle todo su talento y habilidades para ser productivo y genere un ingreso de forma digna (Bovéda, Oviedo, & Yakusik, 2015).

Este plan inicia básicamente con la estructura organizacional, la actividad del negocio, políticas, planificación de la administración interna y los recursos humanos que abarca a la operación del negocio buscando estrategias y motivacionales para el desarrollo de la mejora continua del negocio o prestación del servicio (Weinberger, 2009).

1.2.10.1 *Estructura Organizativa*

Es la representación gráfica de la organización de una entidad o empresa basada en las distintas funciones a realizarse. En este tipo de organigrama tiene como característica principal dividirse las funciones bien definidas por áreas o departamentos haciendo que se facilite la determinación de responsabilidades (Gonzales, 2018).

1.2.10.2 *Desarrollo de un organigrama funcional*

Para el desarrollo de un organigrama funcional es necesario dividir por funciones importantes que requiera la empresa o entidad y se puede dividir en: administrativo, producción, marketing, financiero, recursos humanos, etc., y si fuese el caso dividir cada una de estas funciones por áreas, enfocándose a líneas básica de trabajo y la interrelación de las mismas.

Una división funcional de la empresa exige establecer una metodología, sistema de transmisión de la información, sistema de trabajo claros, concretos y con objetivos bien trazados logrando la optimización de la toma de decisiones de la empresa con el objetivo principal de tener una armonía organizacional (Gonzales, 2018).

1.2.10.3 Fases del Organigrama Funcional

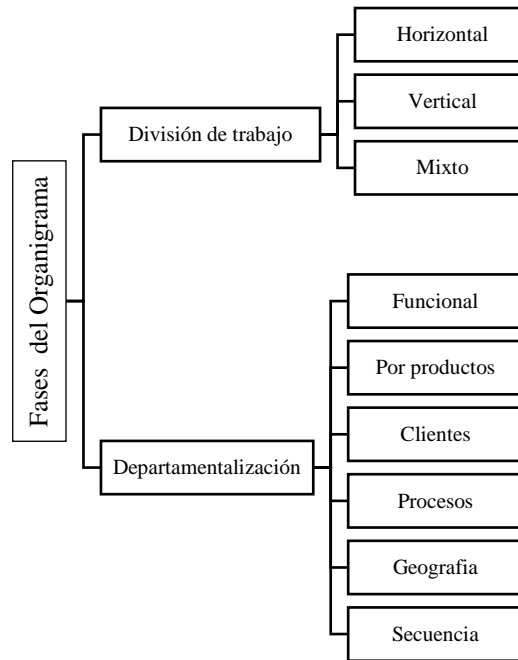


Gráfico 1-1: Fases del Organigrama Funcional

Fuente: Proceso Administrativo (Luna, 2014).

Realizado por: Vallejo, I. 2020

1.2.11 Gestión Legal

Para que el negocio opere y funcione debe tener presente el tipo de sociedad y las obligaciones tributarias, comerciales y laborales, regulaciones locales y permisos requeridos para su funcionamiento. A la vez se incluyen los análisis ambientales que afecta a la sociedad en general de su impacto (Weinberger, 2009).

1.2.12 Gestión Financiera

Se pretende determinar los ingresos y egresos que mantiene el negocio y el correcto manejo de su capital tomando en cuenta el crecimiento de sus utilidades, la rentabilidad y finalmente la viabilidad del negocio que va a generar la inversión realizada con el objetivo que en el futuro se mantenga la idea de negocio (Weinberger, 2009).

1.2.12.1 Inversión

Una inversión es una cantidad limitada de dinero que se pone a disposición de terceros, de una empresa o de un conjunto de acciones, con la finalidad de que se incremente con las ganancias que genere ese proyecto empresarial (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A., 2019).

- **Inversión Total**

Para (Bovéda, Oviedo, & Yakusik, 2015) la inversión total es el recurso total que invierte la empresa para sus inicios de elaboración en producción a servicio.

1.2.12.2 Capital de Trabajo

El capital es la capacidad que tiene para operar después de cumplir sus obligaciones, brindando a la empresa la oportunidad de cubrir en adquisiciones de materia prima, gastos incluidos y realizar inversiones (Riquelme, 2018).

“Para calcular el capital de trabajo necesario para la operación de la empresa, se debe proceder a comparar los egresos con los ingresos por una utilidad de tiempo” (Weinberger, 2009).

Fórmula:

$$CT = \text{activo circulante} - \text{pasivo circulante}$$

1.2.12.3 Estado de Resultados

El estado de ganancias y pérdidas es un estado financiero donde se estructura las ventas o ingresos y los gastos o egresos que tiene la empresa por un determinado tiempo, con el fin de generar utilidad o pérdida en el negocio (Romero, Hidalgo, & Correa, 2018).

1.2.12.4 Balance General

Conocido también como estado de situación inicial es un estado financiero que determina la situación financiera de la empresa en un determinado periodo y en su desarrollo tiene como requerimiento básico los activos (lo que tiene la empresa), los pasivos (lo que debe la empresa) y el patrimonio (la diferencia entre los pasivos y activos) (Romero, Hidalgo, & Correa, 2018).

1.2.12.5 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado (Sevilla, 2017).

1.2.12.6 Valor Actual Neto (VAN)

Es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión (Velayos, 2017).

El VAN representa el valor del dinero a través del tiempo que permite determinar la factibilidad del proyecto, tomando en cuenta que los ingresos deben ser mayor que los gastos que tenga la empresa es decir que su resultado es una ganancia (Romero, Hidalgo, & Correa, 2018).

Fórmula:

$$\text{VAN} = \text{Inversión} + \frac{\text{Flujo efectivo 1}}{(1 + i)^1} + \frac{\text{Flujo efectivo 2}}{(1 + i)^2} + \frac{\text{Flujo efectivo 3}}{(1 + i)^3} + \frac{\text{Flujo efectivo n}}{(1 + i)^n}$$

Donde:

In: Inversión

Fe: Flujo de efectivo

1: Constante

I: Tasa de descuento

N: número de periodos

1.2.12.7 Análisis Costo / Beneficio

Este análisis financiero mide la relación entre los costos y beneficios asociados a un proyecto de inversión y su resultado nos permite conocer su rentabilidad y evaluar si es viable o no el proyecto (Arturo K. , 2019).

Fórmula:

$$\frac{B}{C} = \frac{VAI}{VAC}$$

En donde:

B/C: relación costo / beneficios

VAI: Valor actual de los ingresos totales netos o beneficios netos

VAC: Valor actual de los costos de inversión o costos totales

Tabla 1-1: Análisis Costo/Beneficio

RESULTADOS	SIGNIFICADO
B/C > 1	El proyecto es rentable
B / C = 0	El proyecto no es rentable
B / C < 1	El proyecto no es rentable

Fuente: (Arturo K. , 2019)

Realizado por: Vallejo, I. 2020

1.2.12.8 Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)

Es un indicador que mide en cuánto tiempo se recuperará el total de la inversión a valor presente. Puede revelarnos con precisión, en años, meses y días, la fecha en la cual será cubierta la inversión inicial (Alonso de Molina, 2017)

1.2.12.9 Punto de Equilibrio

Es una herramienta para determinar el nivel de ventas para cubrir los costos de la empresa, consiguiendo así el punto justo donde no hay pérdida y determinando percibir un beneficio positivo (Montero, 2017).

(Montero, 2017) establece la fórmula del punto de equilibrio en unidades:

$$PE \text{ en unidades} = \frac{\text{Costos Fijos}}{(\text{Precio de venta unitario} - \text{Costo variable unitario})}$$

Según (Montero, 2017) el punto de equilibrio se calcula para valores en dinero o ventas:

$$PE \text{ en valores} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costo variable total}}{\text{Ventas totales}}}$$

1.2.13 Razones Financieras

Este método determina las relaciones financieras existentes entre los rubros de los estados financieros y el resultado se debe interpretar dándonos así información histórica sobre el desempeño de la empresa y su proyección al futuro

1.2.13.1 Razones de Liquidez

Es la disponibilidad de fondos suficientes para satisfacer los compromisos en efectivo a corto plazo y es factible para disponer en el mercado, es decir que mide la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo (Rodríguez, 2017).

1.2.13.2 Razones de Endeudamiento

Es el exceso de activos sobre el pasivo y a la suficiencia de capital contable, es decir que si la empresa puede satisfacer sus compromisos a largo plazo y sus obligaciones de inversión con terceros (Rodríguez, 2017).

1.2.13.3 Razones de Actividad

Es el grado de actividad con que la empresa mantiene la operación sea eficiente o no, y evalúa los niveles de productividad o rendimiento de recursos de la empresa (Rodríguez, 2017).

1.2.13.4 Razones de Rentabilidad

Es la capacidad que tiene la empresa para generar y medir la utilidad neta en relación a sus ingresos, su capital o patrimonio. Se considera rentable cuando la empresa los rendimientos contables son los adecuados (Rodríguez, 2017).

1.3 Marco Conceptual

1.3.1 Activo

“Un Activo nos referimos a todo aquel bien o derecho que posee un valor financiero, el cual está bajo la propiedad de una persona o empresa” (Sarria, 2016).

1.3.2 Análisis Financiero

“Es un proceso que comprende la interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de la empresa. Para lograr esto se deben realizar cálculos e

interpretar porcentajes, indicadores y demás datos para evaluar el desempeño financiero y operacional del negocio” (Duque, 2016).

1.3.3 Costo

“Es un gasto económico ocasionado por la producción de un bien o la oferta de algún servicio. incluyendo la compra de insumos, el pago de la mano de trabajo, los gastos en la producción y administrativo, entre otras actividades” (Raffino M. , 2020).

1.3.4 Eficiencia

“Eficiencia tiene que ver con la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea optimizando los recursos” (Weinberger, 2009).

1.3.5 Eficacia

“Se es eficaz cuando se cumple con una meta o propósito” (Weinberger, 2009).

1.3.6 Gasto

“Gasto es la utilización o consumo de un bien o servicio a cambio contraprestación, se suele realizar mediante una cantidad saliente de dinero” (Pedrosa, 2019).

1.3.7 Indicadores Financieros

“Un Indicador Financiero es una relación entre dos o más cifras, bien sea de los Estados Financieros o de cualquier otro informe interno, con el cual el administrador, analista o usuario busca formarse una idea acerca del comportamiento de un aspecto, sector o área de decisión específica de la empresa” (Duque, 2016).

1.3.8 Ingresos

“Un ingreso es una partida que aumenta el patrimonio de la empresa o, en su defecto, disminuye la deuda o pérdida” (Reviso Soluciones Cloud SL, 2019).

1.3.9 Inversión

“Una inversión es una actividad que consiste en dedicar recursos con el objetivo de obtener un beneficio de cualquier tipo” (López, 2018).

1.3.10 Rentabilidad

“Índice o indicador que mide la relación que existe entre la utilidad o ganancia obtenida o que se va a obtener, y la inversión realizada o que se va a realizar para poder obtenerla” (Arturo K. , CreceNegocios, 2019).

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de investigación

Es un proceso sistemático, disciplinado y controlado que va relacionado con la investigación aplicando métodos o técnicas que se describen a continuación.

2.1.1 *Cualitativa*

La aplicación de este método de investigación servirá para controlar la calidad de producción, la toma de decisiones en referente a su organización y personal, el análisis oportuno para la factibilidad del desarrollo en la empresa.

2.1.2 *Cuantitativa*

Este método tiene como objetivo fundamental controlar la cantidad de producción, el monto de inversión requerida para su incremento patrimonial y sobre todo la proyección financiera de la empresa.

2.2 Nivel de Investigación

Por los objetivos planteados para el desarrollo de este plan de negocios se utilizará los siguientes niveles de investigación.

2.2.1 *Explicativa*

Mediante este nivel de investigación se analizará los diferentes criterios y comportamientos de la empresa y del personal que se encuentran relacionadas directamente e indirectamente con la producción y comercialización de Quesos.

2.2.2 *Descriptiva*

Este método de investigación permite la recopilación de información de datos reales basados en un proceso ordenado, controlado y sistematizado que pueda llevar a cabo al buen funcionamiento de la quesería “San Diego” dando como resultado satisfacción a los empleados, clientes y público en general.

2.3 **Diseño de Investigación**

El diseño de la investigación que se utilizará en el desarrollo de este plan de negocios será el siguiente.

2.3.1 *Cuasi-Experimental*

Al aplicar este tipo de investigación la quesería “San Diego” está dispuesto a cualquier tipo de verificación ya sea en la parte financiera como la parte Administrativa.

2.4 **Tipo de estudio**

Para el desarrollo de este plan de negocios se utilizará dos tipos de investigación considerado los más relevantes.

2.4.1 *Aplicada*

Este tipo de investigación tiene como objetivo fundamental controlar las diferentes áreas tanto como administrativo, producción y sobre todo financiero.

2.4.2 *De Campo*

Utilizando este tipo de investigación se pretende recopilar información directo de la propietaria de la quesería “San Diego” y datos verídicos que nos ayuden al desarrollo de este plan de negocios.

2.5 **Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra**

Para el desarrollo de este plan de negocios en la parroquia San Juan de la provincia de Chimborazo donde existe aproximadamente 7370 habitantes (PDOT San Juan, 2015).

2.5.1 *Muestra*

De la población total de la parroquia San Juan, 1470 habitantes se dedican a la producción y comercialización Ganadera. (PDOT San Juan, 2015).

Fórmula:

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

Donde:

n: Tamaño de la muestra.

Z: Nivel de confiabilidad.

p: Es la porción de la población que tiene la característica de interés, que es el propósito a medir. Es decir, es la probabilidad de ocurrencia.

q: Es la porción de la población que no tiene la característica de interés. Probabilidad de no ocurrencia 1-p.

N: Tamaño de la población.

E: Error de muestreo 0.05 o 5% es el más utilizado por el nivel de confianza.

2.5.2 *Cálculo de la muestra*

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

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 1470}{0.05^2(1470 - 1) + (1.96)^2 - 0.5 - 0.5}$$

$$n = 217$$

Una vez aplicada la formula se determina que la muestra a la que se le aplicará la encuesta es de 217 personas.

2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1 Métodos

En el desarrollo de este plan de negocios se utilizarán los métodos de investigación más relevantes.

2.6.1.1 Método Inductivo

Este método se aplicará en el análisis de los resultados obtenidos mediante las encuestas realizadas que ayuden a determinar algunos factores importantes en el desarrollo de este plan de negocios como son: legalidad, administrativo y financiero con el único objetivo de establecer políticas y lineamientos en la empresa.

2.6.1.2 Método Deductivo

Este método de investigación sirve para realizar el marco teórico y la evolución financiera, aplicando las siguientes fórmulas: Tasa Interna de Retorno, Valor Actual Neto, Periodo de Recuperación de Inversión, análisis del mercado, entre otros.

2.6.1.3 Método Analítico

Este método se encargará de analizar la situación actual de la Quesería, Comportamiento del mercado, los datos obtenidos en la investigación y sobre todo la evolución financiera.

2.6.2 Técnicas

2.6.2.1 Encuesta

Utilizando esta técnica se podrá obtener información muy importante como: el nivel de aceptación del producto en el mercado, calidad del producto, identificar la preferencia de los consumidores, el costo de aceptación para el producto y los canales de distribución que se pretende llegar.

2.6.2.2 *Entrevista*

Se realizará a la propietaria Sra. María Margarita Guadalupe de la quesería “San Diego” para obtener objetivos claros y precisos de la microempresa logrando identificar problemas y necesidades que presenta actualmente.

2.6.3 *Instrumentos*

2.6.3.1 *Cuestionario*

Se estructurará preguntas cerradas a la población dedicada a la ganadería de la parroquia San Juan, que permitan conocer el nivel de producción y comercialización.

2.7 **Idea a defender.**

Realizar un plan de negocios para obtener una rentabilidad en la quesería “San Diego” en la parroquia San Juan, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo en el período 2020, logrando un posicionamiento en el mercado.

2.8 **Variables**

2.8.1 *Variable Independiente*

Plan de negocios

2.8.2 *Variable Dependiente*

Rentabilidad y posicionamiento en el mercado.

CAPITULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Resultados

A continuación, se describe los resultados obtenidos en la entrevista realizada a la propietaria de la quesería “San Diego” y las encuestas realizadas a los consumidores de la parroquia San Juan, con el único objetivo de recopilar toda la información necesaria y real para el desarrollo del plan de negocios.

3.1.1 *Entrevista dirigida a la propietaria de la quesería “San Diego” Ver Anexo A.*

Nombre: Sra. María Margarita Guadalupe Agualsaca

Fecha: 16/11/2019

Lugar: parroquia San Juan, provincia de Chimborazo

1. ¿Cuál fue el objetivo para crear su negocio?

Empecé vendiendo quesos de otros productores, el cual me generaba pequeños ingresos económicos que no sustentaba los gastos de mi familia. Por tal motivo decidí emprender mi propio negocio de producción y comercialización de leche y quesos en mi domicilio, llegando a ser un negocio familiar.

2. ¿Cuánto tiempo está en el mercado?

Empecé con mi negocio de manera tradicional en el año de 1998. Luego de dos años (2000) pude registrar mi propia marca tomando en cuenta que es rentable crear mi propio producto, a pesar que cada determinado tiempo se ha ido mejorando más y dándole un valor agregado a diferencia de las demás marcas tradicionales.

3. ¿Qué rentabilidad a tenido desde el inicio de su negocio?

Al inicio no fue tan rentable porque no tenía mi propio producto, luego de dos años de haber creado mi propia marca, tuve mejor rentabilidad y hoy en día puedo decir que mi negocio tradicional se convirtió en un negocio de impacto ya que la comercialización de los mismos he llegado a realizar a nivel provincial.

4. ¿Cuántos cantones de la ciudad entrega su producto?

Hoy en día soy un distribuidor a nivel provincial gracias a la marca y calidad de producto ofertado en el mercado y estoy trabajando para que mi marca sea reconocida a nivel nacional a pesar que mi distribución es realizada en algunas provincias con clientes fijos.

5. ¿Cree usted ser beneficiado si tiene un plan de negocios para su microempresa?

Si. Es más, estoy trabajando en ello, porque el plan de negocios es una herramienta fundamental como guía y control administrativo, financiero, de producción y comercialización, logrando el posicionamiento de mi producto en el mercado.

6. ¿Qué tipo de producción mantiene?

Al inicio mi producción era sencillo, pero hoy en día mi negocio ha ido mejorando desde su producción hasta la presentación y comercialización donde produce diferentes tipos de quesos, entre los más producidos son: quesos de mesa realizado de forma redonda y rectangular, quesos de sopa, quesos por libra etc., desarrollando el valor agregado en cada uno de ellos.

7. ¿Cuál es su competencia más cercana?

Considero mi competencia en baja cantidades a los productores de mi alrededor como es la parroquia San Juan, sea directa o indirectamente se dedican a este tipo de comercio, lo que si estimo a la competencia cercana es a los productores provinciales ya que comercializan sus productos en varios sectores y también considero a la competencia más fuerte que lo tenemos en la provincia Bolívar con los quesos “Salinerito” que su producción es mayor a la nuestra con más trayectoria en el mercado.

8. ¿Cuál es la venta más alta de su producción?

A pesar que mi negocio se ha establecido ya en algunos años, la venta de mi producto es en escala, debido a la demanda de los consumidores en los diferentes sectores y puedo considerar que mis distribuciones son fijas en estas zonas y el objetivo no es solo quedarme con estas distribuciones sino llegar alcanzar a más ciudades del país.

Entre mis distribuciones principales que realizo con frecuencia son:

Tabla 1-3: Entrevista dirigida a la propietaria de la quesería “San Diego”

ZONAS DE VENTA DEL PRODUCTO		
ZONA	850 g	450 g
Riobamba	470	420
Alausí	50	75
Guamote	170	10
Guaranda	200	150
Baños	130	
TOTAL	1200	655

Fuente: Entrevista dirigida a la propietaria de la quesería “San Diego”

Realizado por: Vallejo, I. 2020.

9. ¿Cuáles sería la estrategia para aplicar y aumentar sus ventas?

La estrategia que estamos aplicando es el valor agregado al producto, presentación y sobre todo la calidad de nuestra producción. Consideramos que los mercados bajos son estratégicos para darnos a conocer es el punto clave que nos dará el impulso para crecer tanto en nuestra producción como en nuestras ventas.

10. ¿Cómo visualiza a su negocio después de 5 años?

El punto donde queremos llegar es al posicionamiento del mercado, donde consuman mi producto y llegar a distribuir a las grandes tiendas de supermercados, pero esto es un arduo trabajo y estoy muy segura que lo podre logra, obviamente consta de mejorar más mi producto y llevar un control adecuado en todas las áreas para lograr esa meta

3.1.2 Encuesta dirigida a la población y posibles consumidores Ver Anexo B.

1. ¿Con que frecuencia consume queso en su hogar?

Tabla 2-3: Frecuencia de consumo de queso

Opción de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Todos los días	77	35%
Una vez a la semana	69	32%
Una vez al mes	48	22%
No consumo	23	11%
Total	217	100%

Fuente: Encuesta dirigida a la población (Pregunta 1)

Realizado por: Vallejo, I. 2020

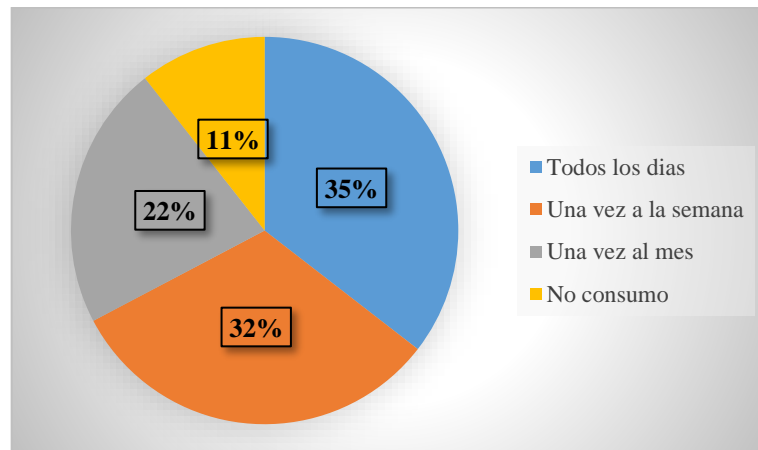


Gráfico 1-3: Frecuencia de consumo de queso

Fuente: Tabla 1-3

Realizado por: Vallejo, I. 2020

Análisis: En la tabla 2-3 y en el gráfico se muestra que el 35% del personal consumen queso en su hogar todos los días, el 32% una vez a la semana, el 22% lo hace una vez al mes, mientras que el 11% no consume por diferentes factores.

2. ¿Porque consume queso en su hogar?

Tabla 3-3: Consumo de queso en el hogar

Opción de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Me gusta	65	30%
Nutrientes y proteínas	44	20%
Costumbre	85	39%
No consume	23	11%
Total	217	100%

Fuente: Encuesta dirigida a la población (Pregunta 2)

Realizado por: Vallejo, I. 2020

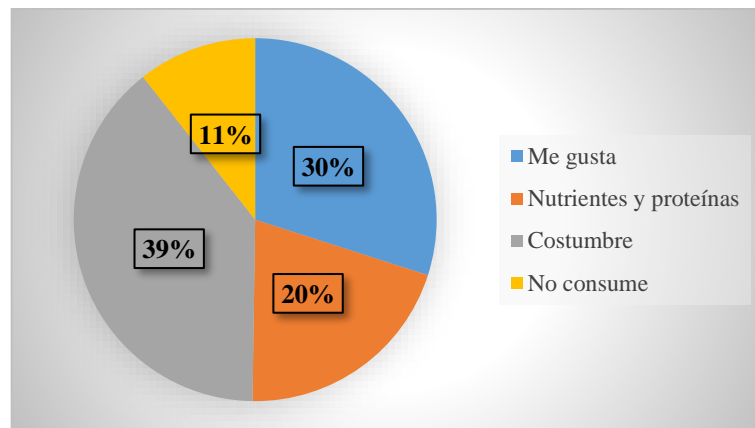


Gráfico 2-3: Consumo de queso en el hogar

Fuente: Tabla 3-3

Realizado por: Vallejo, I. 2020

Análisis: Un 39% de la sociedad consume por costumbre, mientras que el 30% lo hace porque le gusta el 20% por sus nutrientes y proteínas que es de gran beneficio para la salud y el 11% no consume por diferentes factores (dinero, enfermedad, gustos, etc.).

3. ¿Qué tipos de quesos acostumbra usted a comprar?

Tabla 4-3: Tipos de quesos que compra

Opción de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Campesino	82	38%
Doble crema	64	29%
Parmesano	27	12%
Otros	44	20%
Total	217	100%

Fuente: Encuesta dirigida a la población (Pregunta 3)

Realizado por: Vallejo, I. 2020

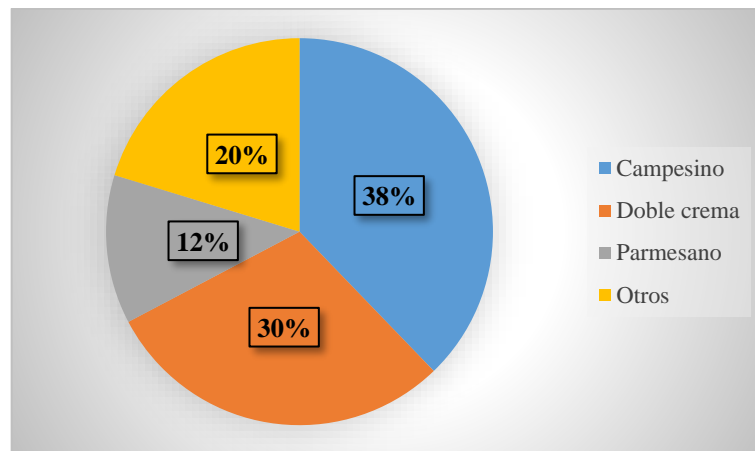


Gráfico 3-3: Tipos de quesos que compra

Fuente: Tabla 4-3

Realizado por: Vallejo, I. 2020

Análisis: El 38% de la población de la parroquia San Juan consume el queso Campesino, un 30% el queso de doble crema, un 20% considera otros tipos de queso y un 12% adquiere el queso parmesano, todos estos datos son tomados según la encuesta realizada.

4. ¿Qué aspectos toma usted en cuenta al momento de comprar su queso?

Tabla 5-3: Aspectos para comprar su queso

Opción de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Precio	86	40%
Calidad	59	27%
Empaque	43	20%
Tamaño	29	13%
Total	217	100%

Fuente: Encuesta dirigida a la población (Pregunta 4)

Realizado por: Vallejo, I. 2020

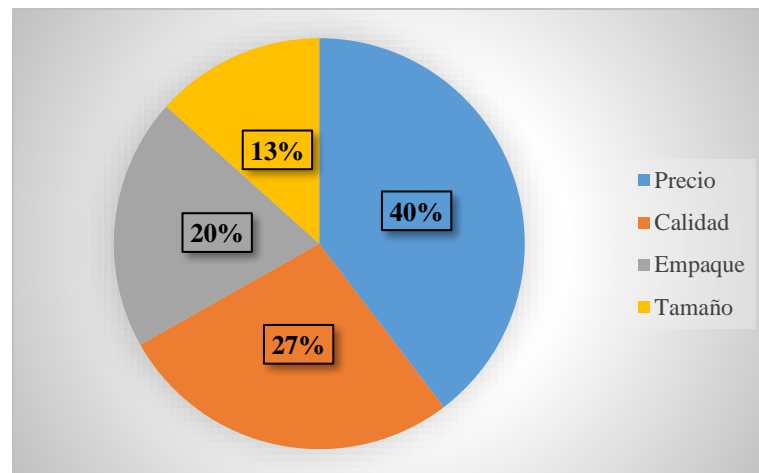


Gráfico 4-3: Aspectos para comprar su queso

Fuente: Tabla 5-3

Realizado por: Vallejo, I. 2020

Análisis: De las 217 personas encuestadas, el 40% de las personas lo eligen por el precio conforme a la economía de cada núcleo familiar, el 27% consideran los procesos de producción y su sabor artesanal, el 20% se fijan en la presentación y un 13% lo compran por su tamaño.

5. ¿En cuál de los siguientes lugares usted adquiere su queso?

Tabla 6-3: Lugar donde adquiere su queso

Opción de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Tienda de Barrio	101	47%
Supermercado	10	5%
Plaza de Mercado	74	34%
Vendedores ambulantes	32	15%
Total	217	100%

Fuente: Encuesta dirigida a la población (Pregunta 5)

Realizado por: Vallejo, I. 2020

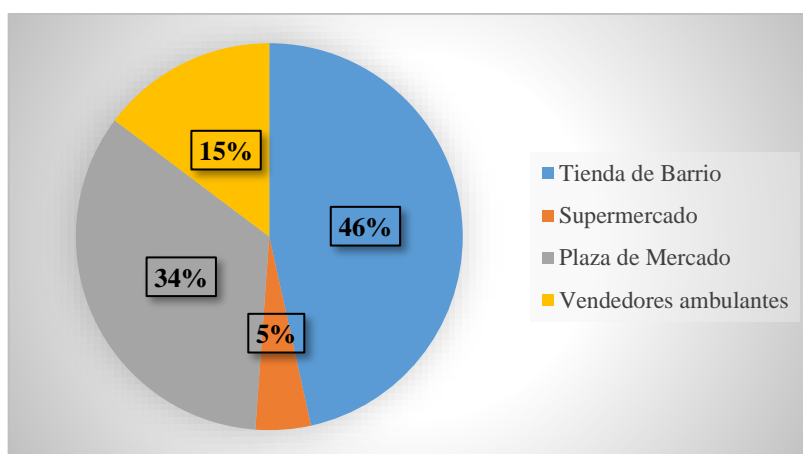


Gráfico 5-3: Lugar donde adquiere su queso

Fuente: Tabla 6-3

Realizado por: Vallejo, I. 2020

Análisis: El 46% lo adquieren en una tienda de barrio por comodidad, seguridad y constancia de compra en el lugar, un 34% compran en la plaza de mercado por el precio, el 15% compran a vendedores ambulantes, apenas el 5% adquiere el queso en supermercados tomando en cuenta que en la parroquia San Juan no existe y la manera de comprar es cuando viajan al cantón Riobamba.

6. ¿Porque medios de comunicación se informa sobre el consumo de productos lácteos?

Tabla 7-3: Medios de comunicación para la información

Opción de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Radio	84	39%
Televisión	36	17%
Página web	24	11%
Volantes	73	34%
Total	217	100%

Fuente: Encuesta dirigida a la población (Pregunta 6)

Realizado por: Vallejo, I. 2020

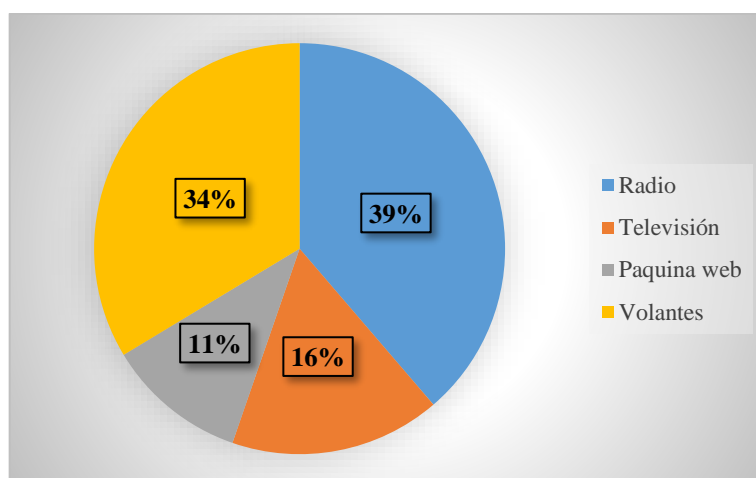


Gráfico 6-3: Medios de comunicación para informarse

Fuente: Tabla 7-3

Realizado por: Vallejo, I. 2020

Análisis: La publicidad de este producto juegan un papel muy importante para el reconocimiento de la quesería San Diego y lo distribuyen de la siguiente manera: el 39% mediante radio, el 34% a través de volantes, el 16% por televisión y apenas un 11% por la página web.

7. ¿Cuál o cuáles de las siguientes presentaciones usted está dispuesto a comprar su queso?

Tabla 8-3: Presentaciones que está dispuesto a comprar

Opción de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Redondo	41	19%
Rectangular	46	21%
Por libra	67	31%
De sopa	63	29%
Total	217	100%

Fuente: Encuesta dirigida a la población (Pregunta 7)

Realizado por: Vallejo, I. 2020

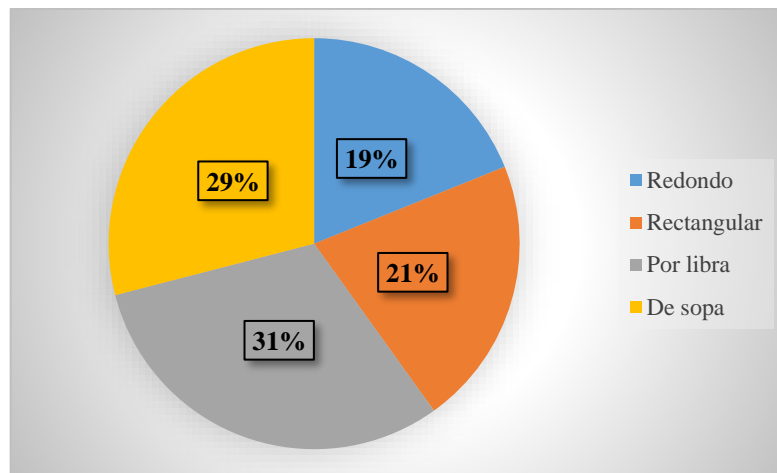


Gráfico 7-3: Presentaciones que está dispuesto a comprar

Fuente: Tabla 8-3

Realizado por: Vallejo, I. 2020

Análisis: El queso por libra tiene una mayor demanda en el mercado, debido a la facilidad de compra en sus porciones, precio y beneficios que brinda el producto dando como resultado un 31% de la población, el 29% de personas consumen el queso de sopa, un 21% el queso rectangular y el 19% el queso redondo.

8. ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por su queso?

Tabla 2-3: Precio dispuesto a pagar

Opción de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Redondo (\$1,80 - \$2,10)	61	28%
Rectangular (\$2.25 - \$2,50)	52	24%
Por libra (\$1,80 - \$2,20)	54	25%
De sopa (\$1,60- \$2,00)	50	23%
Total	217	100%

Fuente: Encuesta dirigida a la población (Pregunta 8)

Realizado por: Vallejo, I. 2020

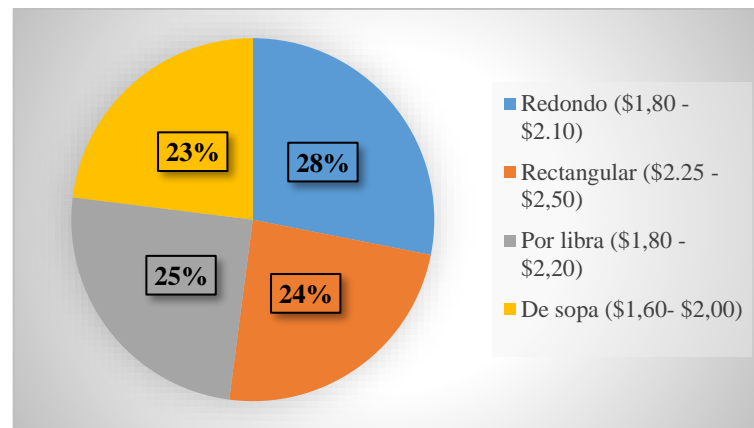


Gráfico 8-3: Precio dispuesto a pagar

Fuente: Tabla 9-3

Realizado por: Vallejo, I. 2020

Análisis: Un 28% de personas consumen el queso redondo de \$1.80, el 25% compran el queso por libra de \$1.80 y \$2.20, mientras que el 24% adquieren el queso rectangular de mesa de \$2.50 y el 23% compran queso de \$1.60 y \$2.00.

9. ¿Los quesos que usted compra en el mercado son de?

Tabla 10-3: Quesos que usted adquiere en el mercado

Opción de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente calidad	42	19%
Regular	89	41%
Malo	63	29%
No consume	23	11%
Total	217	100%

Fuente: Encuesta dirigida a la población (Pregunta 9)

Realizado por: Vallejo, I. 2020

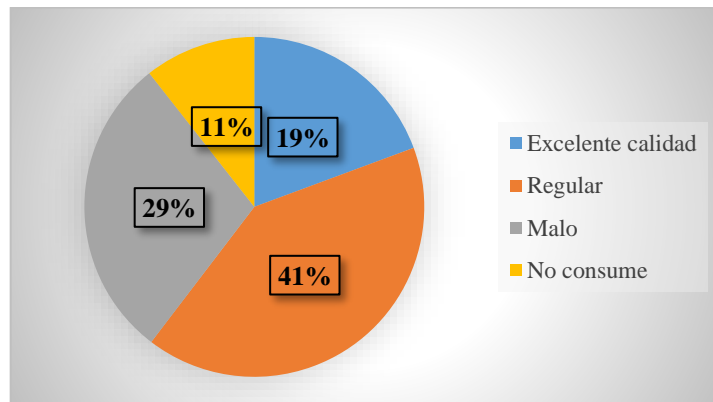


Gráfico 9-3: Quesos que usted adquiere en el mercado

Fuente: Tabla 10-3

Realizado por: Vallejo, I. 2020

Análisis: El 41% lo estiman regular, el 29% malo, el 19% excelente calidad y el 11% no consume queso. Tomando en cuenta la presentación del producto que juegan un papel muy importante para su comercialización.

10. ¿Le gustaría adquirir un nuevo producto de la quesería “San Diego”?

Tabla 11-3: Adquirir un nuevo producto de la quesería “San Diego”

Opción de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	143	66%
No	74	34%
Total	217	100%

Fuente: Encuesta dirigida a la población (Pregunta 10)

Realizado por: Vallejo, I. 2020

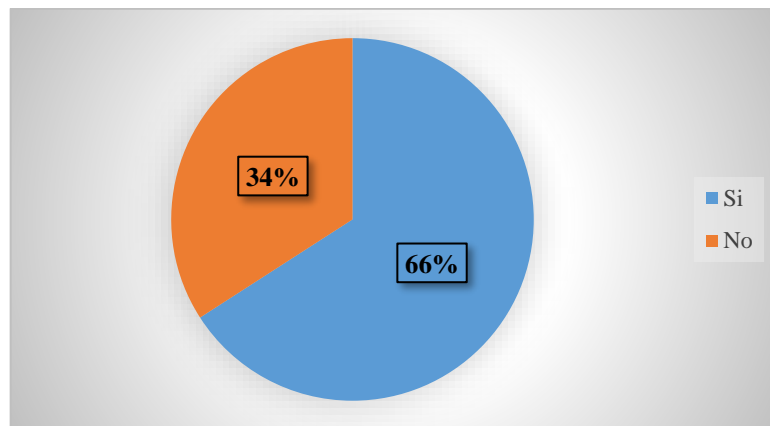


Gráfico 10-3: Adquirir una nueva marca de queso

Fuente: Tabla 11-3

Realizado por: Vallejo, I. 2020

Análisis: El 66% está dispuesto a adquirir un nuevo producto, sin embargo, el 34% no cambiaría por su variedad en precios, tamaño y sobre todo su sabor artesanal.

3.2 Discusión de Resultados

3.2.1 *Resultados generales de la entrevista*

La quesería “San Diego” en sus inicios era un comercio común, es decir de persona a persona pero al dar el paso de desarrollarse y visionarse como empresa pudo establecer su planta de producción en la parroquia San Juan, provincia de Chimborazo, donde lleva aproximadamente 20 años en función y lo que pretende es posesionarse en el mercado no solo a nivel de provincia sino a nivel nacional, creando una marca reconocida de mejor calidad y menor precio para satisfacer las necesidades del consumidor de esta manera llegando a dar competencia al resto del producto dentro del mercado.

Es necesario tomar en cuenta que para ello debe pasar un tiempo de transición donde la empresa debe tomar más control desde su producción, administración, empleados e infraestructura para llegar a un mercado más amplio y por tal motivo se considera el plan de negocios para poner en marcha y dar un cambio hacia el futuro.

3.2.2 *Resultados generales de la encuesta*

Una vez realizada la encuesta a los consumidores de queso se pudo recolectar la siguiente información.

- Se considera que la mayoría de las personas encuestadas están dispuestas a adquirir una nueva marca de queso para el consumo propio.
- Se identifica que la frecuencia de consumo de queso en sus hogares es de un 35% diariamente.
- Los consumidores consideran dos aspectos principales para adquirir el producto, el precio y la calidad son los factores determinantes para su consumo masivo.
- La radio y los volantes son los medios de comunicación más accesibles para los consumidores.
- El queso campesino y el queso por libra son los más productivos y comercializados en el mercado.
- Los lugares más accesibles para adquirir el producto son las tiendas de barrio y en la plaza de mercado.

3.3 Propuesta

Plan de negocios para la quesería “San Diego” en la parroquia San Juan, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo en el período 2020.

3.4 Contenido de la propuesta

3.4.1 Información General de la empresa

3.4.1.1 Razón social de la empresa

Producción y venta de queso.

3.4.1.2 Sector de la actividad

Ganadería

3.4.1.3 Producto que ofrece

Producción y venta de queso

3.4.1.4 Localización

La Quesería “San Diego” está ubicada en la provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, parroquia San Juan, barrio La Cantarilla a dos cuadros del Estadio.



Figura 1-3: Localización de la quesería “San Diego”

Fuente: Tabla 11-3

Realizado por: Vallejo, I. 2020

3.4.1.5 Reseña histórica de la empresa

En el año de 1998, la Sra. María Margarita Guadalupe inicia con un pequeño negocio tradicional, después de dos años (2000), fue registrado legalmente en el SRI (Servicios de Rentas Internas) dedicándose a la actividad de producción y comercialización de leche y quesos, con el nombre comercial quesería “San Diego”, brindando a la parroquia algunos tipos de quesos. En la actualidad la quesería comercializa sus productos a diferentes ciudades y varias provincias de la sierra, teniendo como objetivo fundamental crear un plan de negocios para tener mayor rentabilidad y ser más competitivos en el mercado a nivel nacional.

3.5 Gestión Estratégica

3.5.1 Definición del negocio

La quesería “San Diego” se dedica a la producción y comercialización de leche y quesos, siendo en la actualidad su mayor producción y distribución los quesos tradicionales con un valor agregado y un precio accesible al consumidor a nivel de la parroquia, diversas ciudades y provincias del país. Además, la implementación de un plan de negocios que pretende abarcar la producción y comercialización de quesos a nivel nacional, posesionándose en el mercado como una empresa de rentabilidad y mayor aceptación por el consumidor. Sus operaciones se desarrollan en la parroquia San Juan, de la provincia Chimborazo brindando productos de calidad en sus nutrientes, proteínas y diferentes vitaminas, aprovechando que la parroquia se caracteriza como uno de los sectores de mayor producción láctea, la quesería ofrece diversos tipos de quesos para satisfacer las necesidades de cada cliente.

3.5.2 Visión

Ser la empresa líder de lácteos en el mercado con productos que generen beneficios y satisfacción de la empresa, cliente y comunidad a nivel nacional, con el apoyo de maquinaria de excelencia siendo un aporte que contribuya al país.

3.5.3 Misión

Producir y comercializar productos lácteos con los más altos estándares de calidad y saludable para satisfacer las necesidades del consumidor en todo el país y brindando el mejor servicio dentro de la misma.

3.5.4 Valores

- **Honestidad:** Todas las actividades que realiza la quesería llevan a cabo con honestidad y conciencia para que cada cliente confíe en su producto y en el negocio.
- **Responsabilidad:** La quesería “San Diego” se compromete a ser una empresa responsable, sostenible y de confianza hacia los empleados, sociedad y familias consumidoras, brindando un mejor producto de calidad.
- **Transparencia:** La quesería “San Diego” valora cada persona y cliente que son parte del negocio por tal motivo se compromete en ser transparente y claros en toda situación para generar una relación de confianza y seguridad.
- **Compromiso:** Con cada cliente, consumidor, sociedad y colaboradores la quesería brindará un serio compromiso en sus productos de alta calidad y serán éticos en las actividades que desarrollan.
- **Trabajo en Equipo:** El trabajo en equipo es un valor altamente demandado que tiene como objetivo ejercer tolerancia, respeto y consideración entre empleadores y empleados.

3.5.5 Análisis FODA

Esta herramienta de planificación estratégica permite que la quesería “San Diego” visualice los aspectos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) determinando la situación actual de la empresa.

3.5.5.1 Matriz FODA

Tabla 12-3: Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
F1: Cuentan con una alta producción propia de leche. F2: El producto artesanal es reconocido y valorado en el mercado F3: Cuenta con el conocimiento adecuado para el proceso de producción F4: La infraestructura para la elaboración del producto es un activo propio.	O1: Nuevos mercados para el crecimiento industrial. O2: Expansión del mercado a través de la distribución y comercialización de quesos. O3: Disponibilidad para acceso a crédito. O4: Alianzas estratégicas
Debilidades	Amenazas
D1: Desconocimiento en marketing y publicidad. D2: La quesería no cuenta con un espacio suficiente para la implementación de nuevos equipos. D3: La producción del producto se limita por falta de personal. D4: Problemas de abastecimiento del producto a nivel nacional.	A1: En el mercado existe una amplia gama de quesos que compiten en gustos y preferencias. A2: Por pertenecer al sector ganadero es vulnerable a los cambios climáticos. A3: Competencia de productos locales y nacionales por calidad. A4: Costos al implementar normativas de higiene para acceso al mercado.

Fuente: Encuesta dirigida a la población

Realizado por: Vallejo, I. 2020

Para la elaboración de la matriz FODA se considera la entrevista de la Sra. María Guadalupe Agualsaca propietario de la quesería “San Diego”, se estima la siguiente tabla para su evaluación.

Tabla 13-3: Criterio de ponderación

Criterio	Puntaje
Alto	3
Medio	2
Bajo	1

Fuente: Guía práctica para la elaboración de un plan de negocios (Bovéda, Oviedo, & Yakusik, 2015)

Realizado por: Vallejo, I. 2020

Tabla 14-3: Matriz de ponderación

MATRIZ DE PONDERACION		FORTALEZAS				DEBILIDADES				SUMA	PROMEDIO
		F1	F2	F3	F4	D1	D2	D3	D4		
OPORTUNIDADES	O1	3	3	2	3	1	3	2	1	18	2,25
	O2	3	2	3	3	3	2	2	2	20	2,50
	O3	3	2	3	3	3	2	3	2	21	2,63
	O4	3	3	3	2	3	3	2	3	22	2,75
DEBILIDADES	A1	1	3	2	3	1	1	2	1	14	1,75
	A2	1	2	2	1	2	2	1	2	13	1,63
	A3	2	3	3	2	2	1	2	1	16	2,00
	A4	2	3	3	1	1	1	2	2	15	1,88
SUMA		18	21	21	18	16	15	16	14		
PROMEDIO		2,25	2,63	2,63	2,25	2,00	1,88	2,00	1,75		

Fuente: Guía práctica para la elaboración de un plan de negocios (Bovéda, Oviedo, & Yakusik, 2015)

Realizado por: Vallejo, I. 2020

Realizada la ponderación de la matriz FODA se considera las siguientes estrategias para ser aplicadas conforme a las necesidades de la empresa y mejorar la calidad del producto y su infraestructura.

(F1, O4): Apertura de un nuevo mercado de productos lácteos a través de alianzas estratégicas.

(F3, O2): Adquirir maquinaria de alta tecnología para expandirse en el mercado

(D4, O2): Con la apertura de nuevas sucursales se abastecerá productos con facilidad a los consumidores y pequeños comerciantes.

(D1, O1): Poner en marcha el plan de negocios para abarcar nuevas plazas de mercado a nivel nacional.

(F2, A1): Vender queso artesanal de alta calidad a precios bajos para hacer frente a los competidores.

(F4, A4): Reestructuración en la infraestructura con la debida normativa de higiene donde se procesa el queso

(D1, A1): Crear un departamento que promocióne los productos que ofrece la quesería.

(D3, A3): Contratar personal capacitado para cada una de las áreas de la quesería llegando a ser competitivos en el mercado.

3.5.6 *Objetivos Estratégicos*

Es necesario buscar objetivos estratégicos para implementar en el plan de negocios de la quesería “San Diego”, para incrementar su producción y comercialización del producto, aumentar la rentabilidad de la empresa y obtener un posicionamiento en el mercado.

Tabla 15-3: Objetivos Estratégicos

Área	Objetivos Estratégicos
Personal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratar personal altamente capacitado para el buen funcionamiento de la Quesería.
Financiero	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar la rentabilidad de la empresa y de los empleados, a través de alianzas estrategias y apertura de nuevos mercados.
Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener un control pertinente para una correcta toma de decisiones. ▪ Desarrollar un plan de trabajo en la diferentes ares de la Quesería con el cumplimiento de objetivos a corto plazo.
Legal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obtener los permisos correspondientes para el buen funcionamiento de la Empresa.
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer parámetros de calidad y productos al alcance de cada colaborador, brindando de esta manera un precio justo al consumidor como al pequeño comerciante.
Operacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar una infraestructura con materiales de buena calidad y equipos de alta tecnología

Fuente: Factores Estratégicos. Tabla 11-3

Realizado por: Vallejo, I. 2020

3.6 **Gestión de Marketing**

3.6.1 *Estudio de Mercado*

Para desarrollar el estudio de mercado se considera la información de la entrevista realizada a la propietaria de la quesería, y a su vez los datos que se recopiló en las encuestas a la población de la parroquia San Juan y la información que se presenta en la web como es el INEC y CEGESPU.

3.6.1.1 Análisis de la demanda

Para desarrollar el análisis de la demanda se realizó la encuesta a la población de la parroquia San Juan, para determinar la acogida del producto en el mercado.

3.6.1.2 Demanda actual

Según (PDOT San Juan, 2015) la parroquia mantiene 6893 cabezas de ganado bovino para producción, las cuales el 2262 es dedicado a la producción de quesos, mientras que el 4631 es empleado para un doble propósito. Para la producción de quesos se considera la investigación de campo en las queserías establecidas en el sector y su producción emitida anualmente.

Tabla 16-3: Demanda actual

	Cabezas de ganado	Producción de queso	Representatividad
Total de ganado	6893	653456	100%
Productoras de leche	2262	214438	33%
Otra actividad	4631	439019	67%

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Vallejo, I. 2020

3.6.1.3 Demanda proyectada

Para (Sapag, 2011) la fórmula para calcular la demanda proyectada es la siguiente:

$$VF = VP(1 + i)^n$$

Donde:

Vf= Valor futuro

Vp= Valor presente

i= Tasa de crecimiento

n= Tiempo

Según (PDOT San Juan, 2015) estima que la parroquia San Juan tiene una tasa de crecimiento anual del 0.79%, considerando que esta es una de las parroquias con menor crecimiento de la provincia de Chimborazo.

Tabla 17-3: Proyección de crecimiento poblacional

Proyección de crecimiento en Producción		
VF=	Valor futuro	
VP=	Valor actual	214438
i=	Tasa de crecimiento	0,79%
n=	Tiempo	5

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial parroquia San Juan (PDOT San Juan, 2015)

Realizado por: Vallejo, I. 2020

Utilizando la fórmula de la Demanda Proyectada se calcula el número de población estimado para 5 años.

Tabla 18-3: Demanda proyectada

Proyección	Años (n)	Demanda (VF)
Año 1	2019	216132
Año 2	2020	219560
Año 3	2021	224805
Año 4	2022	231993
Año 5	2023	241303

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Vallejo, I. 2020

3.6.1.4 *Análisis de la oferta*

3.6.1.5 *Oferta actual*

Según (PDOT San Juan, 2015) la población económicamente activa (PEA) por rama de actividad de la parroquia San Juan se estima de 1750 entre agricultores y ganaderos. De las cuales se estima una oferta actual de 150000 unidades de quesos conforme a la investigación de campo realizada.

3.6.1.6 *Oferta proyectada*

El cálculo de la oferta proyectada tiene como objetivo fundamental determinar la situación conveniente del mercado para el ingreso de dicho producto.

Según (Sapag, 2011) para calcular la oferta se utiliza la siguiente formula:

$$VF = VP(1 + i)^n$$

Donde:

Vf= Valor futuro

Vp= Valor presente

i= Tasa de crecimiento

n= Tiempo

Tabla 19-3: Oferta proyectada

Proyección de crecimiento en Producción		
VF=	Valor futuro	
VP=	Valor actual	150000
i=	Tasa de crecimiento	0,33%
n=	Tiempo	5

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial parroquia San Juan (PDOT San Juan, 2015)

Realizado por: Vallejo, I. 2020

Con la fórmula de la oferta proyectada se estima los siguientes valores para los próximos 5 años.

Tabla 20-3: Oferta proyectada

Proyección	Años (n)	Oferta (VF)
Año 1	2019	150495
Año 2	2020	152882
Año 3	2021	156534
Año 4	2022	161540
Año 5	2023	168022

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Vallejo, I. 2020

3.6.1.7 Determinación de la demanda insatisfecha

Se le conoce como demanda insatisfecha aquel producto que no ha sido cubierto en el mercado y a través del tiempo transcurrido puede abastecer al consumidor. Para calcular la demanda insatisfecha se aplica la siguiente fórmula (Sapag, 2011).

Demanda insatisfecha= Demanda ofertada – Oferta proyectada

Tabla 21-3: Demanda insatisfecha.

Años (n)	Demanda (VF)	Oferta (VF)	Demanda Insatisfecha (año)	Demanda Insatisfecha (mes)
Año 1	216132	150495	65637	5470
Año 2	219560	152882	66678	5556
Año 3	224805	156534	68271	5689
Año 4	231993	161540	70454	5871
Año 5	241303	168022	73281	6107

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Vallejo, I. 2020

3.6.2 Mercado Competitivo

En la región Sierra la producción de leche tiene mucho realce, estimando que en el 2019 tuvo un aproximado de 5'083.691 litros anuales que son distribuidos a nivel nacional. Mientras que en la parroquia San Juan existe una producción de 612.360 litros anuales, que son utilizados para el comercio y sus derivados.

3.6.2.1 Análisis Competitivo

Tomando en consideración la competitividad del producto en el mercado por los diferentes productores se pretende evaluar a todos sus competidores directos, siendo 1 la calificación más baja y 5 una calificación excelente. Identificando a los productores más competitivos en el sector en comparación a la quesería “San Diego”, tales como:

Tabla 22-3: Análisis competitivo.

Concepto	Quesería Andino	Quesería Nevadito	Queso Feco Santa Isabel	Quesería San Diego
Precio	4	3	4	5
Reputación	4	4	5	5
Calidad en la atención	4	5	4	5
Calidad del producto	5	5	5	5
Garantía	5	5	5	5
Disponibilidad del producto	5	5	5	5
Imagen	4	4	5	4
Promociones	2	3	3	2
Aplicación TIC	0	1	2	1
Puntaje	33	35	38	37

Fuente: Guía práctica para la elaboración de un plan de negocios (Bovéda, Oviedo, & Yakusik, 2015)

Realizado por: Vallejo, I. 2020

La Quesería Andino brindando su producto en la misma parroquia y en la ciudad de Riobamba, al igual que la quesería Nevadito comercializa sus productos en la misma parroquia, Riobamba y Guaranda, mientras tanto el negocio de Queso Fresco Santa Isabel es de mayor competencia en el mercado porque ofrecen su producto en las mismas ciudades y provincias que la quesería “San Diego”.

3.6.2.2 Ventaja competitiva

Al analizar nuestra competencia se puede distinguir la calidad del producto que oferta la quesería “San Diego” debido al valor agregado y sus características que le diferencian a la competencia que existe dentro del mercado.

- Las elaboraciones de estos productos son artesanales, dando un sabor único al paladar del consumidor.
- La producción propia de leche hace que sus productos tengan mayor rentabilidad.
- Los procesos de producción de sus quesos son especializados en calidad y eficiencia con sus respectivas normas y protocolos de seguridad.
- Garantiza la comercialización del producto a nivel nacional sin perder el sabor artesanal que lo caracteriza y sobre todo sus propiedades nutritivas.
- Brindar un producto fiable, duradero y económico que pueda satisfacer las necesidades del consumidor.

3.6.3 *Mercado Consumidor*

Con la realización del plan de negocios la quesería “San Diego” de la parroquia San Juan pretende abarcar un mercado más amplio como son los supermercados, locales comerciales y la distribución nacional, llegando a posesionar en el mercado.

3.6.3.1 *Segmento de mercado*

La segmentación de mercado va dirigido a toda la población de la parroquia San Juan, provincia Chimborazo, pero en particular se enfoca en los 1891 hogares, donde se estima como los posibles consumidores directos y a la vez abarcar pequeños comerciantes, tiendas de barrio y mercados del sector.

3.6.4 *Mercado proveedor*

En la parroquia San Juan se estima una producción total de ganado bovino de 6893, donde se considera que el 89% son vacas productoras de leche, representando así la cantidad de 6135 cabezas de ganado. La quesería “San Diego” tiene la ventaja de poseer la producción propia de la leche y de realizar sus productos y comercializarlas a diferentes sectores del país, tomando en cuenta que solo la materia secundaria es adquirida por un proveedor para tener el producto terminado (PDOT San Juan, 2015).

3.6.5 *Estrategia de Marketing*

Al establecer estrategias de marketing se pretende cumplir cada uno de los objetivos establecidos por la quesería.

3.6.5.1 Estrategia de producto

La mayoría de la población de la parroquia San Juan se dedican a la producción de leche y derivados del mismo, donde el queso es una parte fundamental de su producción y encontramos a varias queseras dedicadas a esta área. La quesería “San Diego” está dedicada principalmente a la producción y comercialización de variedades de quesos y en pocas cantidades la producción y comercialización de leche. Para la aplicación del plan de negocios se tomará en cuenta el producto estrella del negocio.

Características del producto

Tabla 23-3: Componentes del queso

Componentes	Peso queso/g	
	850 g	450 g
Litros	4,5	3
Cuajo/100lts	100	10
Sal/100ltr	100	0,9
Calcio/100	100	30
Leche procesada	1000	1000

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Vallejo, I. 2020

El producto más producido y comercializado en sus diferentes variedades es el queso de 850g y 450g, donde se establece sus componentes para su elaboración.

➤ **Beneficios:**

El queso es importante en la alimentación diaria de cada persona ya que contiene grandes fuentes de vitaminas, nutriente, calcio, proteínas y grasa que nos ayudan de gran manera a nuestro organismo y adicionalmente es de gran ayuda en el fortalecimiento del sistema inmunológico.

➤ **Marca:**

Para la distribución de cada uno de los productos se lo realizará bajo la marca “San Diego”, que representa el nombre del negocio y el mismo es registrado como nombre comercial legalmente constituida.

➤ **Calidad:**

Para la elaboración de quesos se considera el contenido de agua en pequeñas cantidades para obtener una concentración de todos sus nutrientes, dando al consumidor un mejor producto siendo fiables, fresco, duradero y con un sabor agradable para adquirirlo.

➤ **Garantía:**

Al ser un producto de calidad también ofrece garantía ya que la producción de quesos es totalmente adecuado y bajos todas las medidas requeridas para elaborarlo, ofreciendo un producto recomendable.

➤ **Disponibilidad y variedades del producto:**

La quesería Sam Diego se beneficia al tener conocimiento y trayectoria en la producción de quesos considerando una elaboración y comercialización constante t a su vez ofrece varios tipos de quesos como son: quesos de mesa (redondo y rectangular), quesos por libra, quesos de sopa, queso semiblando y queso tierno.

➤ **Empaque:**

Para identificar a la quesería “San Diego” se consideró tener un empaque adecuado para el producto y a su vez que pueda ser identificado con facilidad y atractivo para adquirirlo. El empaque empleado posee el nombre del negocio, código de barras, información nutricional, ingredientes, semáforo nutricional, registro sanitario y la información de la empresa.



Figura 2-3: Diseño del empaque

Fuente: Quesería “San Diego”

Realizado por: Vallejo, I. 2020

3.6.5.2 *Estrategia de precio*

Según la población de la parroquia San Juan menciona que el 40% de las personas encuestadas consideran como aspecto principal el precio para comprar su producto, por tal motivo se

implementara estrategias para que sea accesible a los consumidores. Para la fijación de precios se considera los costos de producción, mano de obra y los costos indirectos de fabricación.

Tabla 24-3: Precio de venta por unidad

Material	Costo/anual	Costo Unitario
Costos de Producción	\$ 69.697,47	\$ 1,06
Costos de Administración	\$ 7.089,06	\$ 0,11
Costos de Venta	\$ 11.289,06	\$ 0,17
Coste total de materiales	\$ 88.075,60	\$ 1,34

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Vallejo, I. 2020

Por las unidades producidas se obtiene un costo de producción de \$1.34 más el margen de utilidad que es el 30%, obteniendo el precio de venta fijo por unidad es de \$1.74, se considera que este precio es para los intermediarios ya que al mercado su precio real se estima de \$1.80 - \$1.90 en quesos de 450g.

3.6.5.3 Estrategia de venta

Mediante la encuesta realizada a los posibles consumidores mencionan que la publicidad más vista en la parroquia es por volantes y por siguiente por radio y televisión y por último a través de páginas web, por tal motivo se considera realizar lo siguiente:

Tabla 25-3: Presupuesto publicidad

Componentes	Elementos	Presupuesto
Papelería	Volantes	\$ 25,00
	Publicidad en la radio	\$ 50,00
Publicidad	Publicidad en la televisión	\$ 100,00
	Publicidad en la Web	\$ 20,00
Redes sociales	Administrador red social	\$ 20,00
Total publicidad		\$ 215,00

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Vallejo, I. 2020

Se considera en cada uno de las publicidades establecidas tener la información donde dé a conocer el nombre de la quesería “San Diego”, la ubicación de la empresa, la información nutricional y los productos que oferta en el mercado.

3.6.5.4 Estrategia de canales de distribución

Se ha determinado la distribución de los productos de la quesería “San Diego” a través de un adecuado canal de distribución optimizándolos recueros y llegando de manera fácil al

consumidor. Podemos clasificar los siguientes canales que intervienen en la distribución del mismo.

- **Fabricante:** Quesería “San Diego”
- **Mayorista:** Comerciantes en grandes cantidades como son los supermercados.
- **Minorista:** Comerciantes en pequeñas cantidades como son las tiendas de barrio.
- **Consumidor Final:** Hogares y clientes de la parroquia y demás provincias.

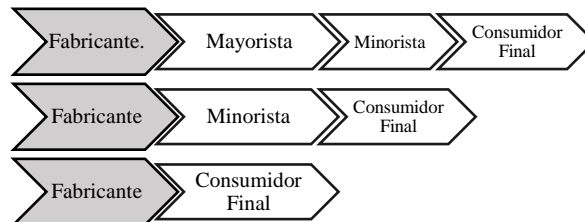


Figura 3-3: Canales de Distribución

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Vallejo, I. 2020

La quesería “San Diego” posee los canales de distribución ilustrados llegando así desde el mayorista hasta el consumidor final directo.

3.7 Gestión Operativa

3.7.1 *Proceso de producción*

La quesería “San Diego” establece el proceso de producción para la elaboración del producto en un determinado tiempo donde involucra las operaciones, medios técnicos, equipos, maquinarias y personal. Se considera la producción mensual de quesos de 5370 unidades.

3.7.1.1 *Equipo y maquinaria*

Se detalla los activos fijos que se utilizan para producción, comercialización, venta y administración del negocio según la producción requerida a alcanzar.

Tabla 26-3: Equipo y maquinaria

Equipo / maquinaria	Cantidad	Descripción
Maquinaria		
Tanque de almacenamiento en frío	2	Almacenamiento de leche
Pasteurizador	1	Hervir la leche
Cubas de Cuajar	2	Almacenamiento de la cuajada
Prensas hidráulicas	2	Prensar el queso y compactar la masa de queso
Termómetro	3	Medir los grados correctos de la leche
Mesas de Desuere	3	Se rellena los moldes con la cuajada y a su vez se empaca el queso listo
Tanque de Salmuera	1	Implementar la sal en todo el queso
Cámara de refrigeración	1	Almacenamiento en frío para los quesos listos de consumir
Moldeadores	500	Moldes para la cuajada y dar forma al queso
Muebles de oficina.		
Escritorio	1	Adaptada para el área administrativa
Archivador	1	Archivar información de la empresa
Sala de reuniones	1	Realizar reuniones entre socios, personal y proveedores
Equipo de computo		
Computadora	2	Utilización en el área administrativa
Impresora	2	Impresión de documentos
Vehículos		
Vehículo	2	Para la comercialización

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Vallejo, I. 2020

3.7.1.2 Capacidad de producción

Para la determinar la capacidad de producción se realiza una proyección en unidades de queso durante los 4 trimestres y por consiguiente la proyección anual que mantiene la quesería “San Diego”.

Tabla 27-3: Capacidad de producción de quesos

Producción de quesos				
Producción total				65637
Trimestral				
1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	
16409	16409	16409	16409	
Anual				
2020	2021	2022	2023	2024
65637	66678	68271	70454	73281

Realizado por: Vallejo, I. 2020

3.7.2 Diagrama de flujos

En la realización del diagrama de flujos se detalla los procesos de producción que realiza la quesería “San Diego” para tener un producto terminado y ofertarlo al mercado en general.

3.7.2.1 Descripción del proceso de producción para la elaboración de queso

1. Se receipta la leche de los proveedores y se lo almacena en el tanque de almacenamiento a una temperatura de 4 – 6°C para que no se desarrollen ninguna bacteria y se converse en un buen estado para su producción.
2. Antes de comenzar su producción se realiza un análisis de calidad donde se determina el ingreso de la leche para su elaboración, caso contrario se rechaza y no se produce.
3. Inmediatamente es filtrada para la eliminación de impurezas y es almacenada a una temperatura de 4°C.
4. Por consiguiente se efectúa la pasteurización por 30 minutos en la pasteurizadora a una temperatura de 65°C.
5. En el tanque de almacenamiento en frio se enfría la leche a una temperatura de 38 – 40°C.
6. Adicional se mezcla todos los insumos como es el cloruro de calcio (0.2g) y cuajo (8g) y debe permanecer a una temperatura de 38 – 40 °C. **Ver Anexo C.**
7. Cuando la cuajada esta consistente se la deja reposar de 30 – 40 minutos y por consiguiente se empieza a batir y a cortar la cuajada durante 15 minutos. **Ver Anexo C-**
8. Se efectúa el desuerado para menorar la acidez y mejorar su producción y continuamente se empieza el lavado a una temperatura de 40 – 45°C durante 5 – 10 minutos.
9. Se empieza a colocar la cuajada en los moldes para queso, dependiendo su tamaño y forma se los va rellenando y volteando para que este correctamente colocados y al final es colocado en la prensa hidráulica durante 2 horas. **Ver Anexo C.**
10. Pasado este tiempo es puesto en la Salmuera para una mejor concentración de sal y se escurre todo el líquido que está en el queso.
11. Finalmente el queso es empacado y almacenado en la cámara de refrigeración a una temperatura de 2 – 8°C para su conservación y empezar con la distribución del producto terminado.

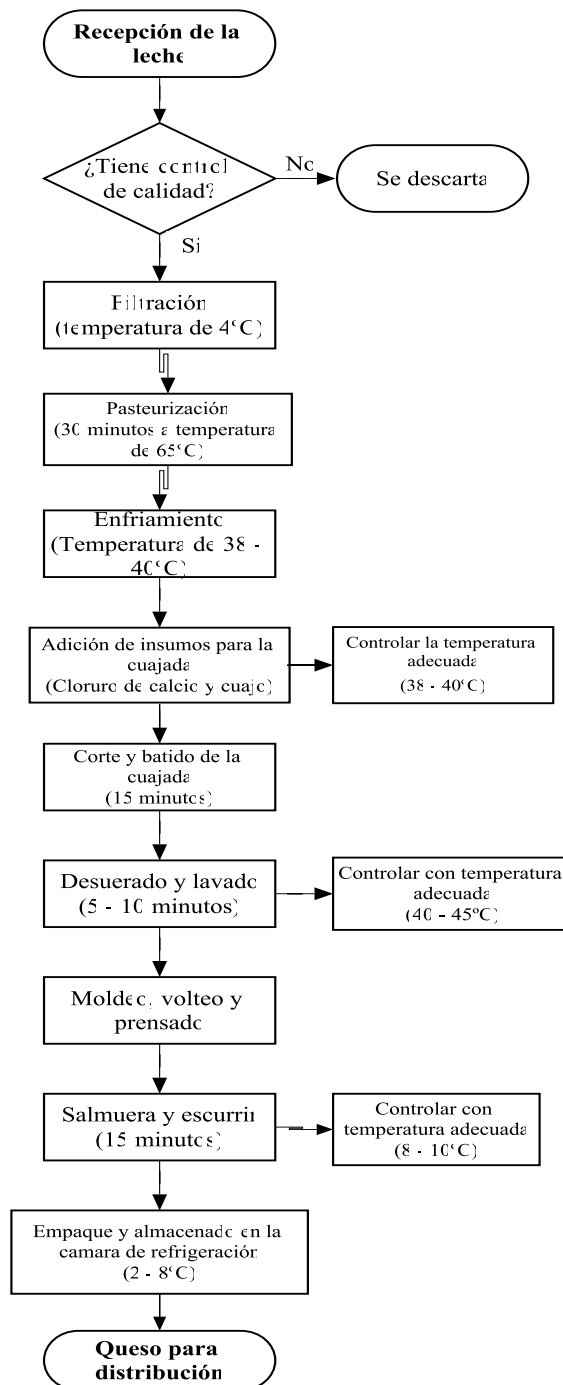


Gráfico 11-3: Flujograma de procesos de quesos

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Vallejo, I. 2020

3.7.3 Distribución de la planta



Figura 4-3: Distribución de la planta

Realizado por: Vallejo, I. 2020

La quesería “San Diego” posee una infraestructura y un terreno propio y fuera de actualmente donde se elabora los quesos artesanales

3.7.4 Localización

Para la determinación de la localización del proyecto se enfocará en macro y micro localización

3.7.4.1 Macro localización

La diversidad del clima de la región sierra otorga que tenga apertura para la producción agrícola y ganadera La quesería “San Diego” está ubicada en la parroquia San Juan, cantón Riobamba, provincia Chimborazo. Sus límites son; Norte: parroquia San Andrés, Sur: parroquia Villa la Unión, Este: parroquia Calpi y Oeste: provincia Bolívar.

- **País:** Ecuador
- **Provincia:** Chimborazo
- **Cantón:** Riobamba
- **Parroquia:** San Juan
- **Superficie:** 22120 ha. 221.20 km²
- **Altitud:** 3160 msnm – 6210 msnm
- **Población:** 7370 habitantes
- **Temperatura:** 12 – 16°C



Figura 5-3: Ubicación geográfica de la parroquia San Juan

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial parroquia San Juan (PDOT San Juan, 2015)

Realizado por: Vallejo, I. 2020

3.7.4.2 Micro localización

La quesería “San Diego” está ubicada en la parroquia San Juan, barrio La Cantarilla a dos cuadros del Estadio.

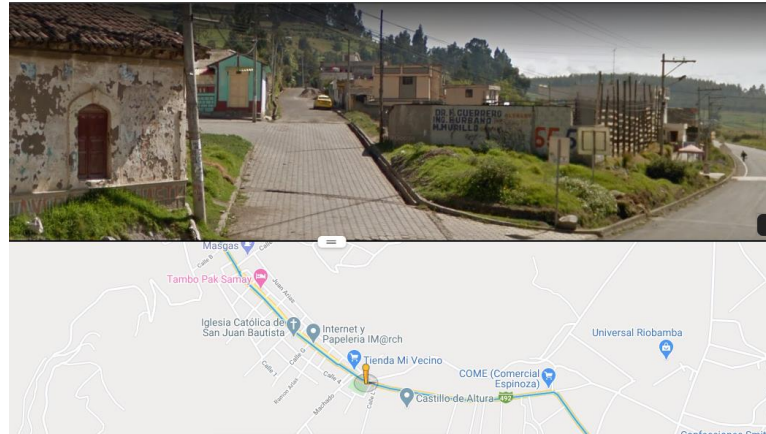


Figura 6-3: Ubicación geográfica de la parroquia San Juan

Fuente: Google Maps

Realizado por: Vallejo, I. 2020

3.8 Gestión de Personas

3.8.1 Estructura Organizacional

La quesería “San Diego” describe la siguiente estructura organizacional.

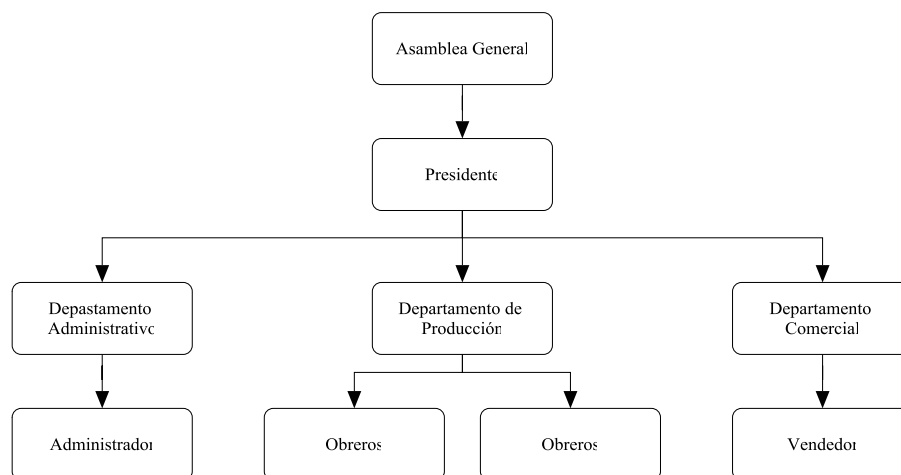


Gráfico 12-3: Estructura organizacional de la quesería “San Diego”

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Vallejo, I. 2020

3.8.2 *Funciones del personal*

A continuación, se detalla cada una de las funciones que realiza el personal de la quesería San Diego.

a) Asamblea General

Son los accionistas que la tenga la empresa y quienes designaran un presidente como representante.

- Establece los objetivos, metas y políticas de la empresa.
- Aprobar el desarrollo de los planes estratégicos por la Gerencia General.
- Tomar decisión en la empresa para sus funciones, resolución de problemas, presupuesto anuales y liquidación de accionistas.

b) Presidente

Esta encargada de toda la empresa con supervisión de la Asamblea general

- Controlar y distribuir los recursos de la empresa para lograr una mayor rentabilidad
- Tomar decisiones en inversiones y financiamiento que beneficien a la empresa conjuntamente con el Directorio.
- Desarrollar estrategias para cumplir los objetivos y metas planteada como empresa.

c) Administrativo

Se encarga de la parte administrativa y contador de la empresa.

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades puesta en marcha de la empresa.
- Informar de la situación real tanto interna como externa de la empresa.
- Realizar funciones de contabilidad, administrativas y planeación financiera.

d) Obreros

Es el personal que realiza la producción del producto.

- Receptar la materia prima para su producción

- Elaborar, controlar y realizar el proceso de producción hasta llegar al producto terminado.
- Manejar los recursos con estándares de calidad y productividad para la empresa.

e) Vendedor

Se encarga de distribuir y vender el producto por diferentes sectores.

- Elaborar estrategias de ventas
- Optimizar recursos para la distribución
- Realizar promociones que beneficien a la empresa.

3.8.3 Evaluación del personal

Es necesario realizar la evaluación de desempeño a todo el personal de la quesería “San Diego”, para controlar el desarrollo de cada una de sus actividades dentro de la empresa. Esta evaluación se debe realizar mínimo una vez al año.

Tabla 28-3: Formato de evaluación al personal

Identificación del evaluante	
Nombres y Apellidos:	
C.I.:	Fecha de Ingreso:
Cargo:	Área:

Realizado por: Vallejo, I. 2020

La evaluación que se realizará tendrá un puntaje del 1 (malo) al 5 (excelente). En cada una de su casilla.

Tabla 29-3: Ficha de evaluación al personal

Criterios de Evaluación	1	2	3	4	5
Autogestión					
Calidad de Trabajo					
Creatividad					
Relacionamiento					
Trabajo en Equipo					
Cumplimiento de las normas					
Responsabilidad sobre los recursos					
Actitudes					
Capacidad de Aprendizaje					
Evaluador:					
Cargo:	Área:				
Periodo de evaluación					

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial parroquia San Juan (PDOT San Juan, 2015)

Realizado por: Vallejo, I. 2020

3.9 Gestión Legal

3.9.1 Documentación para la apertura de una empresa en Ecuador

Para la apertura de una empresa se necesita los siguientes requisitos, según la Superintendencia de Compañías, Bancos y Seguros del Ecuador (SUPERCIAS, 2018).

- Reserva un nombre: Una vez elegido el nombre para la empresa, se debe acudir a la Superintendencia de compañías para su respectiva inscripción.
- Elaborar los estatutos: Es el contrato social que se registrará a la sociedad y se validan mediante una minuta firmada por un abogado.
- Abrir una “cuenta de integración de capital”. Esto se puede realizar en cualquier banco, tomando en cuenta que los requisitos varía conforme a las políticas de cada una de ellas.
 - ✓ Poseer un capital mínimo de \$400 para compañías limitadas y uno de \$800 para compañías anónimas.
 - ✓ Carta de socios en la que debe detallar la participación de cada uno de ellos.
 - ✓ Copias de cedula papeleta de votación del socio.
 - ✓ Solicitar “certificado de cuentas de integración de capital”.
- Elevar a escritura pública: Llevar la escritura notaria al registro de la propiedad para su respectiva legalidad.
- Aprobar el estatuto: Llevar la escritura pública a la Superintendencia de Compañías para su respectiva revisión y aprobación mediante resolución.
- Publicar en un diario: La Superintendencia de Compañías entregara 4 copias de la resolución y un extracto para realizar una publicación en un diario de circulación nacional.
- Obtener los permisos municipales
 - ✓ Pagar la patente municipal
 - ✓ Pedir el certificado de cumplimiento de obligaciones.
- Inscribir la Compañía. Una vez que se obtenga todos los documentos se realiza la inscripción.
- Realizar la Asamblea General de Accionistas: Se realizará la primera Asamblea para definir los representantes de la Empresa.
- Obtener los documentos habilitantes: se apertura el RUC de la empresa una vez que se haya aprobado toda la documentación en el registro mercantil y en la Superintendencia de Compañías. **Ver Anexo D.**
- Inscribir el nombramiento del representante: Una vez elegido el representante de la empresa por la Asamblea general se procede a la inscripción en el registro mercantil durante los primeros 30 días desde su designación.

3.9.2 Aspectos tributarios

Las obligaciones tributarias que se aplicaran en la empresa son:

Tabla 30-3: Aspectos Tributarias

Obligaciones Tributarias		Tipo de declaración
IVA	Impuesto al valor agregado	Mensual
IR	Impuesto a la renta	Anual
IP	Impuesto al predio rural/urbano	Anual

Realizado por: Vallejo, I. 2020

3.10 Gestión Financiera

Es importante desarrollar el ámbito financiero para comprobar la viabilidad del negocio a través de la inversión, presupuesto de venta, financiamiento, costos fijos y variables, estados financieros, etc.

3.10.1 Inversión

La quesería “San diego” estableció una inversión sumamente alta para que sea puesta en marcha sin ninguna complejidad.

3.10.1.1 Inversión en equipos y maquinaria

La maquinaria y equipos adquiridos como: Tanque de enfriamiento, cubas de cuajar, prensas neumáticas, moldeadores, etc. son de alta tecnología que se detallan en el **Anexo 2** que benefician la conservación de insumos y producción de quesos cumpliendo y satisfaciendo las necesidades de la quesería.

Tabla 31-3: Maquinarias y Equipos

Maquinaria			\$ 47.315,00	
Tanque de almacenamiento en frío	2	unidad	\$ 3.000,00	\$ 6.000,00
Pasteurizador	1	unidad	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Cubas de Cuajar	2	unidad	\$ 5.000,00	\$ 10.000,00
Prensas Hidráulicas	2	unidad	\$ 10.000,00	\$ 20.000,00
Termómetro	3	unidad	\$ 5,00	\$ 15,00
Mesas de Desuere	3	unidad	\$ 350,00	\$ 1.050,00
Tanque de Salmuera	1	unidad	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Cámara de refrigeración	1	unidad	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Moldeadores	500	unidad	\$ 2,50	\$ 1.250,00

Realizado por: Vallejo, I. 2020

3.10.1.2 Inversión muebles de oficina

Se invirtió \$560 en la compra de muebles para la oficina y sala de reuniones.

Tabla 32-3: Inversión en muebles de oficina

Rubros	Cantidad	Unidad	Valor	
			Unitario	Total
Muebles de oficina.				\$ 980,00
Escritorio	1	unidad	\$ 350,00	\$ 350,00
Archivador	1	unidad	\$ 210,00	\$ 210,00
Sala de reuniones	1	unidad	\$ 210,00	\$ 420,00

Realizado por: Vallejo, I. 2020

3.10.1.3 Inversión equipo de computo

Es muy importante manejar un sistema computarizado para el control adecuado del personal y la contabilidad.

Tabla 33-3: Inversión equipo de computo

Rubros	Cantidad	Unidad	Valor	
			Unitario	Total
Equipo de computo				\$ 1.580,00
Computadora	2	unidad	\$ 450,00	\$ 900,00
Impresora	2	unidad	\$ 340,00	\$ 680,00

Realizado por: Vallejo, I. 2020

3.10.1.4 Inversión activo intangible

Los gastos de constitución son necesarios para la apertura y funcionamiento de la empresa.

Tabla 34-3: Inversión en activo intangible

Rubros	Cantidad	Valor		
		Unitario	Total	
Activos intangibles				\$ 2.420,00
Estudios	1	\$ 570,00	\$ 570,00	
Gastos de Instalación	1	\$ 500,00	\$ 500,00	
Patentes, marcas	1	\$ 600,00	\$ 600,00	
Permisos (municipal, bomberos, sanitario)	1	\$ 550,00	\$ 550,00	
Gastos Imprevistos	1	\$ 200,00	\$ 200,00	

Realizado por: Vallejo, I. 2020

3.10.1.5 Inversión materia prima

La quesería “San Diego” deberá abastecer de leche y otros insumos de suma importancia para la producción de quesos.

Tabla 35-3: Inversión en materia prima

Rubros	Producción Mensual	Producción Anual	Valor mensual	
			Unitario	Total
Materia prima				\$ 2.160,54
Leche (LITRO)	5470	65637	\$ 0,30	\$ 1.640,92
Cuajo (LITRO)	5470	65637	\$ 0,015	\$ 82,05
Sal(50Kg)	5470	65637	\$ 0,07	\$ 382,88
Calcio (20 lt)	5470	65637	\$ 0,01	\$ 54,70

Realizado por: Vallejo, I. 2020

3.10.1.6 Inversión en materiales directos

Son aquellos materiales que se utilizan directamente al producto terminado.

Tabla 36-3: Inversión en materiales directos

Rubros	Cantidad	Unidad	Valor	
			Unitario	Total
Materiales directos				\$ 2.516,07
Empaque	5470	unidad	\$ 0,01	\$ 54,70
Varios	5470	unidad	\$ 0,45	\$ 2.461,37

Realizado por: Vallejo, I. 2020

3.10.1.7 Gastos de operación

El gasto de operación está constituido por los servicios básicos que debe pagar la empresa mensualmente.

Tabla 37-3: Gastos de Operación

Rubros	Valor	
	Mensual	Anual
Gastos de operación	\$ 75,00	\$900,00
Luz eléctrica	\$ 25,00	\$300,00
Agua potable	\$ 30,00	\$360,00
Internet	\$ 20,00	\$240,00

Realizado por: Vallejo, I. 2020

3.10.1.8 Inversión en publicidad

Tabla 38-3: Inversión en publicidad

Componentes	Elementos	Presupuesto
Papelería	Volantes	\$ 25,00
Publicidad	Publicidad en la radio	\$ 50,00
	Publicidad en la televisión	\$ 100,00
	Publicidad en la Web	\$ 20,00
Redes sociales	Administrador red social	\$ 20,00
Total publicidad		\$ 215,00

Realizado por: Vallejo, I. 2020

3.10.1.9 Remuneración del personal

El personal de la empresa es remunerado bajo las políticas del estado como también de la empresa.

Tabla 39-3: Remuneración del personal

Cargo	Sueldo	Décimo tercero	Décimo cuarto	Vacaciones	Aporte IESS	Sueldo mensual	Sueldo anual
Administrativos							
Administrador	\$ 396,00	\$33,00	\$ 32,83	\$ 16,50	\$ 37,42	\$ 515,76	\$6.189,06
Ventas							
Vendedor	\$ 396,00	\$33,00	\$ 32,83	\$ 16,50	\$ 37,42	\$ 515,76	\$6.189,06
Mano de obra directa							
Obrero	\$ 396,00	\$33,00	\$ 32,83	\$ 16,50	\$ 37,42	\$ 515,76	\$6.189,06
Obrero	\$ 396,00	\$33,00	\$ 32,83	\$ 16,50	\$ 37,42	\$ 515,76	\$6.189,06
Total	\$792,00	\$66,00	\$65,67	\$33,00	\$74,84	\$1.031,51	\$12.378,13

Realizado por: Vallejo, I. 2020

3.10.2 Capital de trabajo

Es muy importante determinar el capital de trabajo para la producción y comercialización de quesos en la zona y a nivel provincial.

Tabla 40-3: Capital de Trabajo

Rubro	Cantidad	Valor	
		Unitario	Total
Capital de trabajo			\$ 8.089,64
Materia prima			\$ 2.160,54
Leche (litro)	5470	\$ 0,30	\$ 1.640,92
Cuajo (litro)	5470	\$ 0,015	\$ 82,05
Sal(50kg)	5470	\$ 0,07	\$ 382,88
Calcio (20 lt)	5470	\$ 0,01	\$ 54,70
Materiales directos			\$ 2.516,07
Empaque	5470	\$ 0,01	\$ 54,70
Varios	5470	\$ 0,45	\$ 2.461,37
CIF			\$ 850,00
Material de limpieza y protección			\$ 100,00
Combustible			\$ 210,00
Mantenimiento			\$ 250,00
Servicio básico			\$ 75,00
Publicidad			\$ 215,00
Mano de obra			\$ 1.031,51
Gastos administración			\$ 590,76
Gastos de venta			\$ 940,76

Realizado por: Vallejo, I. 2020

3.10.3 Inversión Total

El presupuesto de inversión incluye todos los activos fijos, tangibles e intangibles, que es necesario para iniciar el negocio. Tomando en cuenta que unos de los activos fijos es el terreno y la infraestructura que ya posee la empresa.

Tabla 41-3: Inversión Total

Rubros	Cantidad	Unidad	Valor	
			Unitario	Total
Inversión Fija				\$ 69.875,00
Maquinaria				\$ 47.315,00
Tanque de almacenamiento en frío	2	unidad	\$ 3.000,00	\$ 6.000,00
Pasteurizador	1	unidad	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Cubas de Cuajar	2	unidad	\$ 5.000,00	\$ 10.000,00
Prensas hidráulicas	2	unidad	\$ 10.000,00	\$ 20.000,00
Termómetro	3	unidad	\$ 5,00	\$ 15,00
Mesas de Desuere	3	unidad	\$ 350,00	\$ 1.050,00
Tanque de Salmuera	1	unidad	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Cámara de refrigeración	1	unidad	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Moldeadores	500	unidad	\$ 2,50	\$ 1.250,00
Muebles de oficina				\$ 980,00
Escritorio	1	unidad	\$ 350,00	\$ 350,00
Archivador	1	unidad	\$ 210,00	\$ 210,00
Sala de reuniones	1	unidad	\$ 210,00	\$ 420,00
Equipo de computo				\$ 1.580,00
Computadora	2	unidad	\$ 450,00	\$ 900,00
Impresora	2	unidad	\$ 340,00	\$ 680,00
Vehículos				\$ 20.000,00
Vehículo	2	unidad	\$ 10.000,00	\$ 20.000,00
Activos Intangibles				\$ 2.420,00
Estudios	1	unidad	\$ 570,00	\$ 570,00
Gastos de Instalación	1	unidad	\$ 500,00	\$ 500,00
Patentes, marcas	1	unidad	\$ 600,00	\$ 600,00
Permisos (municipal, bomberos, sanitario)	1	unidad	\$ 550,00	\$ 550,00
Imprevistos	1	unidad	\$ 200,00	\$ 200,00
Subtotal				\$ 72.295,00
Capital de Trabajo				\$ 8.089,63
Materia prima				\$ 2.160,54
Leche (LITRO)	5470	unidad	\$ 0,30	\$ 1.640,92
Cuajo (LITRO)	5470	unidad	\$ 0,015	\$ 82,05
Sal(50Kg)	5470	unidad	\$ 0,07	\$ 382,88
Calcio (20 lt)	5470	unidad	\$ 0,01	\$ 54,70
Materiales directos				\$ 2.516,07
Empaque	5470	unidad	\$ 0,01	\$ 54,70
Varios	5470	unidad	\$ 0,45	\$ 2.461,37
CIF				\$ 850,00
Material de limpieza y protección				\$ 100,00
Combustible				\$ 210,00
Mantenimiento				\$ 250,00
Servicio básico				\$ 75,00
Marketing				\$ 215,00
Mano de obra				\$ 1.031,51
Gastos administración				\$ 590,76
Gastos de venta				\$ 940,76
Subtotal				\$ 8.089,63
Inversión total				\$ 80.384,63

Realizado por: Vallejo, I. 2020

3.10.4 Estimación de los Ingresos

3.10.4.1 Proyección de las ventas

La proyección de ventas está estimada para 5 años con una tasa de crecimiento del 0.79%.

Tabla 42-3: Proyección de ventas

Quesos		Periodo anual				
Cantidad	Precio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
65637	1,74	\$ 114.208,38	\$ 116.020,00	\$ 118.791,45	\$ 122.589,98	\$ 127.509,40

Realizado por: Vallejo, I. 2020

3.10.5 Depreciación y amortización de los activos

3.10.5.1 Depreciación

Conforme al Régimen tributario cada activo establece su tiempo de vida útil y el porcentaje de depreciación al valor total de cada uno de ellos.

Tabla 43-3: Vida útil de los activos

Rubro	Vida útil / años	Valor	%	Valor residual
Edificio	20	\$ 50.000,00	5,00%	\$ 2.500,00
Maquinaria	10	\$ 47.315,00	10,00%	\$ 4.731,50
Muebles de oficina	10	\$ 980,00	10,00%	\$ 98,00
Equipo de computación	3	\$ 1.580,00	33,00%	\$ 526,67
Vehículo	5	\$ 20.000,00	20,00%	\$ 4.000,00
Total		\$ 69.875,00		\$ 11.856,17

Realizado por: Vallejo, I. 2020

Para el cálculo de la depreciación se utilizará el método de línea recta, tomando en consideración el porcentaje de depreciación de cada activo.

Tabla 44-3: Depreciación de los activos

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Edificio	\$ 2.375,00	\$ 2.375,00	\$ 2.375,00	\$ 2.375,00	\$ 2.375,00
Maquinaria	\$ 4.258,35	\$ 4.258,35	\$ 4.258,35	\$ 4.258,35	\$ 4.258,35
Muebles de oficina	\$ 88,20	\$ 88,20	\$ 88,20	\$ 88,20	\$ 88,20
Equipo de computación	\$ 351,11	\$ 351,11	\$ 351,11	\$ 351,11	\$ 351,11
Vehículo	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00
Total	\$ 10.272,66	\$ 10.272,66	\$ 10.272,66	\$ 10.272,66	\$ 10.272,66

Realizado por: Vallejo, I. 2020

3.10.5.2 Amortización

Para el cálculo de la amortización se considera el 20% respectivamente.

Tabla 45-3: Amortización de los activos

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Intangibles	\$ 484,00	\$ 484,00	\$ 484,00	\$ 484,00	\$ 484,00
Total	\$ 484,00	\$ 484,00	\$ 484,00	\$ 484,00	\$ 484,00

Realizado por: Vallejo, I. 2020

3.10.6 Costos de producción

3.10.6.1 Costos fijos

Son aquellos que permanecen contantes o casi fijos que no varían conforme a las ventas anuales, estos pueden ser: servicios básicos, sueldos y salarios, depreciaciones y gastos en general.

Tabla 46-3: Costos fijos

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación activos fijos	\$ 10.272,66	\$ 10.272,66	\$ 10.272,66	\$ 10.272,66	\$ 10.272,66
Amortización activos fijos	\$ 484,00	\$ 484,00	\$ 484,00	\$ 484,00	\$ 484,00
Mano de obra directa	\$ 1.031,51	\$ 1.031,51	\$ 1.031,51	\$ 1.031,51	\$ 1.031,51
Gastos administrativos	\$ 515,76	\$ 515,76	\$ 515,76	\$ 515,76	\$ 515,76
Gastos de venta	\$ 515,76	\$ 515,76	\$ 515,76	\$ 515,76	\$ 515,76
Gasto de operación (internet)	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00
Gasto mantenimiento	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00
Publicidad	\$ 215,00	\$ 215,00	\$ 215,00	\$ 215,00	\$ 215,00
Total	\$ 14.184,68	\$ 14.184,68	\$ 14.184,68	\$ 14.184,68	\$ 14.184,68

Realizado por: Vallejo, I. 2020

3.10.6.2 Costos variables

Son costos que varían conforme al volumen de producción y venta anual, estos pueden ser: materia prima directa, materiales indirectos y otros gastos.

Tabla 47-3: Costos variables

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia prima	\$ 25.926,48	\$ 26.131,30	\$ 26.337,74	\$ 26.545,80	\$ 26.755,52
Materiales indirectos	\$ 30.192,86	\$ 30.431,39	\$ 30.671,79	\$ 30.914,10	\$ 31.158,32
Gastos imprevistos	\$ 200,00	\$ 201,58	\$ 203,17	\$ 204,78	\$ 206,40
Total	\$ 56.319,34	\$ 56.764,26	\$ 57.212,70	\$ 57.664,68	\$ 58.120,23

Realizado por: Vallejo, I. 2020

3.10.7 Estado de resultado proyectado

Describe la situación financiera de la empresa involucrando el desempeño y la rentabilidad de la producción y ventas en un periodo de tiempo.

Tabla 48-3: Estado de resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
Ingresos operacionales	Periodo				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 114.208,38	\$ 116.020,00	\$ 118.791,45	\$ 122.589,98	\$ 127.509,40
(-) Costo de producción	\$ 51.319,34	\$ 51.724,76	\$ 52.133,39	\$ 52.545,24	\$ 52.960,35
(=) Utilidad Bruta	\$ 62.889,04	\$ 64.295,24	\$ 66.658,07	\$ 70.044,74	\$ 74.549,05
(-) Gastos	\$ 37.077,92	\$ 37.285,86	\$ 37.491,86	\$ 37.703,07	\$ 37.915,94
Mano de obra	\$ 12.378,13	\$ 12.475,92	\$ 12.574,47	\$ 12.673,81	\$ 12.773,94
Sueldo y salarios	\$ 9.504,00	\$ 9.579,08	\$ 9.654,76	\$ 9.731,03	\$ 9.807,90
Beneficios legales	\$ 1.976,00	\$ 1.991,61	\$ 2.007,34	\$ 2.023,20	\$ 2.039,19
IESS por pagar	\$ 898,13	\$ 905,22	\$ 912,37	\$ 919,58	\$ 926,85
Gastos administrativos	\$ 17.195,73	\$ 17.246,59	\$ 17.294,29	\$ 17.345,94	\$ 17.397,99
Sueldos y salarios	\$ 4.752,00	\$ 4.789,54	\$ 4.827,38	\$ 4.865,51	\$ 4.903,95
Beneficios legales	\$ 988,00	\$ 995,81	\$ 1.003,67	\$ 1.011,60	\$ 1.019,59
IESS por pagar	\$ 449,06	\$ 452,61	\$ 452,61	\$ 456,19	\$ 459,79
Depreciación	\$ 10.272,66	\$ 10.272,66	\$ 10.272,66	\$ 10.272,66	\$ 10.272,66
Amortización	\$ 484,00	\$ 484,00	\$ 484,00	\$ 484,00	\$ 484,00
mantenimiento	\$ 250,00	\$ 251,98	\$ 253,97	\$ 255,97	\$ 257,99
Gasto de venta	\$ 6.404,06	\$ 6.454,66	\$ 6.505,65	\$ 6.557,04	\$ 6.608,84
Sueldos y salarios	\$ 4.752,00	\$ 4.789,54	\$ 4.827,38	\$ 4.865,51	\$ 4.903,95
Beneficios legales	\$ 988,00	\$ 995,81	\$ 1.003,67	\$ 1.011,60	\$ 1.019,59
IESS por pagar	\$ 449,06	\$ 452,61	\$ 456,19	\$ 459,79	\$ 463,42
Publicidad	\$ 215,00	\$ 216,70	\$ 218,41	\$ 220,14	\$ 221,87
Gastos de operación	\$ 900,00	\$ 907,11	\$ 914,28	\$ 921,50	\$ 928,78
Luz eléctrica	\$ 300,00	\$ 302,37	\$ 304,76	\$ 307,17	\$ 309,59
agua potable	\$ 360,00	\$ 362,84	\$ 365,71	\$ 368,60	\$ 371,51
Internet	\$ 240,00	\$ 241,90	\$ 243,81	\$ 245,73	\$ 247,67
Gastos imprevistos	\$ 200,00	\$ 201,58	\$ 203,17	\$ 204,78	\$ 206,40
(=) Utilidad antes de impuestos	\$ 25.811,12	\$ 27.009,38	\$ 29.166,21	\$ 32.341,67	\$ 36.633,11
(-) 15% participación trabajadores	\$ 3.871,67	\$ 4.051,41	\$ 4.374,93	\$ 4.851,25	\$ 5.494,97
(=) Utilidad antes de impuesto a la renta	\$ 21.939,45	\$ 22.957,97	\$ 24.791,27	\$ 27.490,42	\$ 31.138,14
(-) 22% Impuesto a la renta	\$ 4.826,68	\$ 5.050,75	\$ 5.454,08	\$ 6.047,89	\$ 6.850,39
(=) Utilidad neta	\$ 17.112,77	\$ 17.907,22	\$ 19.337,19	\$ 21.442,53	\$ 24.287,75

Realizado por: Vallejo, I. 2020

3.10.8 Flujo de caja proyectada

Ejercicio que refleja la viabilidad de la empresa en función de la inversión que requiere para su puesta en marcha.

Tabla 49-3: Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
Rubro / Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Ventas Netas		\$ 114.208,38	\$ 116.020,00	\$ 118.791,45	\$ 122.589,98	\$ 127.509,40
(=) Total Ingresos		\$ 114.208,38	\$ 116.020,00	\$ 118.791,45	\$ 122.589,98	\$ 127.509,40
Egresos						
(-) Materia Prima		\$ 25.926,48	\$ 26.131,30	\$ 26.337,74	\$ 26.545,80	\$ 26.755,52
(-) Materiales Directos		\$ 30.192,86	\$ 30.431,39	\$ 30.671,79	\$ 30.914,10	\$ 31.158,32
(-) Sueldos y Salarios		\$ 12.378,13	\$ 12.475,92	\$ 12.574,47	\$ 12.673,81	\$ 12.773,94
(-) Beneficios Legales		\$ 3.952,00	\$ 3.983,22	\$ 4.014,69	\$ 4.046,40	\$ 4.078,37
(-) IESS por Pagar		\$ 1.796,26	\$ 1.810,45	\$ 1.824,75	\$ 1.839,16	\$ 1.853,69
(-) Mantenimiento		\$ 250,00	\$ 251,98	\$ 253,97	\$ 255,97	\$ 257,99
(-) Publicidad		\$ 215,00	\$ 216,70	\$ 218,41	\$ 220,14	\$ 221,87
(-) Luz Eléctrica		\$ 300,00	\$ 302,37	\$ 304,76	\$ 307,17	\$ 309,59
(-) Agua Potable		\$ 360,00	\$ 362,84	\$ 365,71	\$ 368,60	\$ 371,51
(-) Internet		\$ 240,00	\$ 241,90	\$ 243,81	\$ 245,73	\$ 247,67
(-) Gastos imprevistos		\$ 200,00	\$ 201,58	\$ 203,17	\$ 204,78	\$ 206,40
(-) 15 % Trabajadores		\$ 3.871,67	\$ 4.051,41	\$ 4.374,93	\$ 4.851,25	\$ 5.494,97
(-) 22 % Impuesto a la renta		\$ 4.826,68	\$ 5.050,75	\$ 5.454,08	\$ 6.047,89	\$ 6.850,39
(=) Total egresos		\$ 84.509,07	\$ 85.511,79	\$ 86.842,28	\$ 88.520,81	\$ 90.580,24
Capital de Trabajo	\$ 8.089,63					
(+) Valor de Salvamento						\$ 11.856,17
Flujo neto de Efectivo	\$ 8.089,63	\$ 29.699,31	\$ 30.508,21	\$ 31.949,18	\$ 34.069,17	\$ 48.785,33

Realizado por: Vallejo, I. 2020

3.10.9 Evaluación financiera

En la evaluación financiera nos permite determinar la viabilidad del plan de negocios para la quesería “San Diego”, con el objetivo de dar a conocer su rentabilidad y su puesta en marcha para comenzar con su producción y comercialización.

3.10.9.1 Valor actual neto (VAN)

Se considera el Valor actual neto (VAN) para la evaluación financiera de la empresa en función del flujo de caja proyectado, tasa de interés referencial y la inflación del año 2019.

Tabla 50-3: Resultado flujo de caja

Años	Inversión Inicial	Flujo de caja
Año 0	\$ 80.384,63	
Año 1		\$ 29.699,31
Año 2		\$ 30.508,21
Año 3		\$ 31.949,18
Año 4		\$ 34.069,17
Año 5		\$ 48.785,33

Realizado por: Vallejo, I. 2020

Los datos otorgados están constituidos en el Banco Central del Ecuador en el año 2019.

Tabla 51-3: Tasa de interés

Descripción	%
Tasa Activa Agrícola y Ganadera	19,40%
Tasa Pasiva	6,05%
Inflación	-0,07%

Fuente: Banco Central del Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2019)

Realizado por: Vallejo, I. 2020

Tabla 52-3: Tasa de descuento

Tasa de descuento	(capital de trabajo*tasa pasiva) +tasa activa inflación	(100%*6,05%) +19,40+(-0,07%)	25,38%
--------------------------	--	---------------------------------	--------

Realizado por: Vallejo, I. 2020

$$\text{VAN} = \text{Inversión inicial} + \frac{\text{flujo de caja 1}}{(1+i)^1} + \frac{\text{flujo de caja 2}}{(1+i)^2} + \frac{\text{flujo de caja 3}}{(1+i)^3} + \frac{\text{flujo de caja 4}}{(1+i)^4} + \frac{\text{flujo de caja 5}}{(1+i)^5}$$

$$\text{VAN} = -80.384,63 + \frac{\$29.699,31}{(1+0.2538)^1} + \frac{\$30.508,21}{(1+0.2538)^2} + \frac{\$31.949,18}{(1+0.2538)^3} + \frac{\$34.069,17}{(1+0.2538)^4} + \frac{\$48.785,33}{(1+0.2538)^5}$$

$$\text{VAN} = \$ 8.451,09$$

Con el resultado positivo del VAN= \$ 8.451,09 se determina que la quesería “San Diego” es viable para su producción y funcionamiento en el mercado.

3.10.9.2 Tasa interna de retorno (TIR)

Una vez estimado el VAN se determina el TIR considerando la rentabilidad del plan de negocios aplicarse.

Tabla 53-3: Tasa interna de retorno (TIR)

Años	Inversión Inicial	Flujo de caja
Año 0	\$ 80.384,63	
Año 1		\$ 29.699,31
Año 2		\$ 30.508,21
Año 3		\$ 31.949,18
Año 4		\$ 34.069,17
Año 5		\$ 48.785,33

Realizado por: Vallejo, I. 2020

TIR = Valores a estimar

TIR = 30%

$$\text{VAN} = -80.384,63 + \frac{\$29.699,31}{(1+0.30)^1} + \frac{\$30.508,21}{(1+0.30)^2} + \frac{\$31.949,18}{(1+0.30)^3} + \frac{\$34.069,17}{(1+0.30)^4} + \frac{\$48.785,33}{(1+0.30)^5}$$

$$\text{VAN} = 0$$

3.10.9.3 Relación Beneficio Costo

Con el índice se compara los beneficios y costos que mantiene la empresa en un determinado periodo.

$$B/C = \frac{\text{Ingresos}}{\text{Egresos}}$$

Tabla 54-3: Resultados de ingresos y egresos

Periodo	Ingresos	Egresos
Año 1	\$ 114.208,38	\$ 84.509,07
Año 2	\$ 116.020,00	\$ 85.511,79
Año 3	\$ 118.791,45	\$ 86.842,28
Año 4	\$ 122.589,98	\$ 88.520,81
Año 5	\$ 127.509,40	\$ 90.580,24

Realizado por: Vallejo, I. 2020

$$\text{VAN ingresos} = \frac{\$114208,38}{(1+0.2538)^1} + \frac{\$116020,00}{(1+0.2538)^2} + \frac{\$118791,45}{(1+0.2538)^3} + \frac{\$122589,98}{(1+0.2538)^4} + \frac{\$127509,40}{(1+0.2538)^5}$$

$$\text{VAN ingresos} = \$315.857,21$$

$$\text{VAN egresos} = \frac{\$84.509,07}{(1+0.2538)^1} + \frac{\$85.511,79}{(1+0.2538)^2} + \frac{\$86.842,28}{(1+0.2538)^3} + \frac{\$88.520,81}{(1+0.2538)^4} + \frac{\$90.580,24}{(1+0.2538)^5}$$

$$\text{VAN egresos} = \$230.866,01$$

$$B/C = \frac{\$315.857,21}{\$230.866,01}$$

$$B/C = \$1,37$$

Al mantener como resultado \$1,37 en el beneficio / costo de la empresa se determina que el proyecto es viable y aceptable para la aplicación de un plan de negocios ya que es mayor 1 y es rentable para su producción y comercialización.

3.10.9.4 Punto de equilibrio (PE)

Se determina el nivel de ventas para cubrir los costos de \$1,37 tanto fijos como variables.

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ingresos totales}}}$$

Tabla 55-3: Punto de equilibrio (PE)

Punto de equilibrio					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 114.208,38	\$ 116.020,00	\$ 118.791,45	\$ 122.589,98	\$ 127.509,40
Costos Fijos	\$ 14.184,68	\$ 14.184,68	\$ 14.184,68	\$ 14.184,68	\$ 14.184,68
Costos Variables	\$ 56.319,34	\$ 56.764,26	\$ 57.212,70	\$ 57.664,68	\$ 58.120,23
Punto de Equilibrio	\$ 27.984,74	\$ 27.772,95	\$ 27.363,64	\$ 26.783,09	\$ 26.065,75

Realizado por: Vallejo, I. 2020

3.10.9.5 Período de recuperación de la inversión (PRI)

Aplicando la fórmula se obtendrá el periodo de recuperación de la inversión inicial en años, meses y días

Tabla 56-3: Período de recuperación de la inversión (PRI)

Período de recuperación de la inversión			
Periodos	Inversión	Flujos	Flujos Acumulados
Año 0	\$ 80.384,63		
Año 1		\$ 29.699,31	\$ 29.699,31
Año 2		\$ 30.508,21	\$ 60.207,51
Año 3		\$ 31.949,18	\$ 92.156,69
Año 4		\$ 34.069,17	\$ 126.225,86
Año 5		\$ 48.785,33	\$ 175.011,18

Realizado por: Vallejo, I. 2020

$$PRI = a + \frac{b - c}{d}$$

$$PRI = 2 + \frac{\$80.384,63 - \$60.207,51}{\$31.949,18}$$

$$PRI = 2 + 0.63 * 12 \text{ meses}$$

$$PRI = 2 + 7.58$$

$$PRI = 2 \text{ años, } 7 \text{ meses}$$

El periodo de recuperación de inversión para la quesería “San Diego” es en 2 años y 7 meses.

CONCLUSIONES

- En la actualidad la quesería “San Diego” de la parroquia San Juan, cantón Riobamba, provincia Chimborazo cuenta con sus propias cabezas de ganado vacuno productoras de leche, además un terreno e infraestructura propia que está en buen estado y correcto funcionamiento, tomando en consideración que está siendo implementado algunos equipos para mayor productividad.
- Realizadas las encuestas a los moradores del sector se pudo identificar la satisfacción del producto en cada uno de los consumidores tomando en cuenta algunos cambios en beneficio de la empresa.
- Para la viabilidad de la empresa es necesario desarrollar un plan de negocios para el control respectivo en las áreas de Administración, legalidad, estudio técnico y sobre todo financiero.

RECOMENDACIONES

- Es necesario la ampliación del terreno, remodelación de la infraestructura y contratación de un nuevo personal altamente capacitado.
- Es necesario implementar nuevos direccionamientos de comercialización como: apertura de locales e incrementación de vehículos repartidores para el abastecimiento del producto a nivel nacional de esta manera llenando los nichos de mercado.
- Es necesario realizar un análisis financiero mensual, trimestral y anual para el debido control y manejo de efectivo.

GLOSARIO

- **Análisis financiero:** Es la interpretación de la información contable de una empresa u organización con el fin de diagnosticar su situación actual y proyectar su desenvolvimiento futuro.
- **Capital:** Es la totalidad del patrimonio de una persona a precios de mercado. Agrupa aquellas cantidades de dinero ahorradas, es decir, que no han sido consumidas por su propietario, sino que se encuentran invertidas en diferentes organismos financieros.
- **Estrategia:** es un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario.
- **Estudio de mercado:** Es una iniciativa elaborada dentro de las estrategias de marketing que realizan las empresas cuando pretenden estudiar y conocer una actividad económica en concreto.
- **Evaluación financiera:** es una investigación profunda del flujo de fondos y los riesgos, con el objeto de determinar un eventual rendimiento de la inversión realizada en el proyecto.
- **Finanzas:** Estudia la obtención y administración del dinero y el capital, es decir, los recursos financieros, así como la inversión y el ahorro de los mismos.
- **Inversión:** Es una actividad que consiste en dedicar recursos con el objetivo de obtener un beneficio de cualquier tipo.
- **Materia prima:** Es todo bien que es transformado durante un proceso de producción hasta convertirse en un bien de consumo.
- **Mercado:** Es un proceso que opera cuando hay personas que actúan como compradores y otras como vendedores de bienes y servicios, generando la acción del intercambio.

- **Plan de negocios:** Nos permite conocer la viabilidad y rentabilidad de un negocio antes de ponerlo en marcha, nos sirve de guía para ponerlo en marcha y posteriormente operarlo y, en caso de buscar financiamiento, nos ayuda a conseguirlo.
- **Plan operativo:** Herramienta de gestión que permite planificar las acciones que una empresa debe realizar para alcanzar los objetivos propuestos.
- **Planificación:** Es la estructuración de una serie de acciones que se llevan a cabo para cumplir determinados objetivos.
- **Posicionamiento:** Es un concepto de marketing basado en la colocación por parte de las empresas de sus marcas en el imaginario colectivo de los consumidores.
- **Producción:** Es la actividad económica que se encarga de transformar los insumos para convertirlos en productos.

BIBLIOGRAFIA

- Alonso de Molina. (24 de 01 de 2017). *Los indicadores que mas llama la atencion de los inversionistas*. Obtenido de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/01/el-pri-uno-de-los-indicadores-que-mas-llama-la-atencion-de-los-inversionistas/>
- Arturo, K. (14 de 09 de 2019). *Rentabilidad*. Obtenido de: <https://www.crecenegocios.com/rentabilidad/>
- Arturo, K. (14 de 09 de 2019). *Analisis costo beneficio* Obtenido de: <https://www.crecenegocios.com/analisis-costo-beneficio/>
- Arturo, R. (14 de Agosto de 2019). *Estructura y modelo de un plan de negocios*. Obtenido de: <https://www.crecenegocios.com/estructura-y-modelo-de-un-plan-de-negocios/>
- Arturo, R. (22 de Agosto de 2019). *Plan de negocios*. Obtenido de: <https://www.crecenegocios.com/plan-de-negocios/amp/#a>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A. (2019). *Emprendedores que quieran cambiar el mundo*. Obtenido de: <https://www.bbva.com/es/los-grandes-concursos-internacionales-buscan-emprendedores-que-quieran-cambiar-el-mundo/>
- Banco Central del Ecuador. (Noviembre de 2019). *Tasas de interés efectivas vigentes*. Obtenido de: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes112019.htm>
- Bovéda, J., Oviedo, A., & Yakusik, A. (02 de 2015). *Guía práctica para la elaboración de un plan de negocio*. Obtenido de: https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info_11_03.pdf
- Cañizales, C. (2018). *Marketing mix*. Obtenido de: <https://www.genwords.com/blog/que-es-marketing-mix>
- Corporación Financiera Nacional. (02 de 2016). *Plan de negocios*. Obtenido de: https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2016/02/AE-PLAN-DE-NEGOCIOS_CFN.pdf
- Duque, J. (24 de 11 de 2016). *Analisis financiero*. Obtenido de <https://www.abcfinanzas.com/administracion-financiera/analisis-financiero>
- Duque, J. (24 de 11 de 2016). *Administracion financiera*. Obtenido de: <https://www.abcfinanzas.com/administracion-financiera/analisis-financiero/razones-indices-financieros>
- Fernández, D. (2015). *Centro de Estudios para la Gestión Pública (CEGESPU)*. Obtenido de: http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/066082350001_AC

TUALIZACI%C3%92N%20PDYOT%20SAN%20JUAN%202015-2019_30-10-2015_22-28-53.pdf

- Fleitman, J. (24 de Julio de 2015). *Plan de negocios y planeacion estrategica empresarial en el siglo-XXI* Obtenido de: https://www.gestiopolis.com/plan-de-negocios-y-planeacion-estrategica-empresarial-en-el-siglo-xxi/amp/?fbclid=IwAR3QF0gS6BPz-5WEwvYVOyQryHwHOFup_x7E1vgvYYIseOEklvzeroNMS3o
- Flores, J. (2012). *Plan de Negocios para pequeñas empresas* (págs. 28-29). Bogotá: Ediciones de la U.
- Friend, G., & Zehle, S. (2008). *Como diseñar un plan de negocios*. Buenos Aires: El comercio S.A.
- Galindo, C. (2011). *Formulación y Evaluación de Planes de Negocio..* Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Gonzales, A. (11 de 01 de 2018). *Organigrama funcional* Obtenido de: <https://www.emprendepyme.net/organigrama-funcional.html>
- López, J. (07 de 2018). *Inversion* Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/inversion.html>
- Luna, A. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Patria.
- Luna, A. (2016). *Plan Estratégico de Negocios*. México: Patria .
- Mañez, R. (05 de 2018). *Segmentacion de mercado*. Obtenido de: <https://rubenmanez.com/segmentacion-de-mercado/>
- Montero, M. (16 de 11 de 2017). *Punto de equilibrio*. Obtenido de: <https://www.emprendepyme.net/que-es-el-punto-de-equilibrio.html>
- Moreano, J. (21 de 06 de 2019). *Plan de negocios para la microempresa "Mi Casita de Campo", especializada en la producción y comercialización de productos orgánicos en la ciudad de Machala*. (Trabajo de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: http://dspace.espace.edu.ec/bitstream/123456789/11424/1/12T01308.pdf?fbclid=IwAR16v_0676cr4aT7p6j8F65-YhlWK8i4mHK7RQX8fT9otRG7FuVVCsqJlRQ
- Parada, P. (27 de 06 de 2019). *Analisis FODA*. Obtenido de: <https://www.occ.com.mx/blog/que-es-un-analisis-foda-y-como-se-hace/>
- Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial San Juan.. (Agosto de 2015). *Centro de Estudios para la Gestión Pública "CEGESPU"*. Obtenido de: http://app.sni.gov.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/0660823500001_ACTUALIZACI%C3%92N%20PDYOT%20SAN%20JUAN%202015-2019_30-10-2015_22-28-53.pdf?fbclid=IwAR2x3smMYGoRnekkLZFhIC2YuvK2EV4Fc4vG_600SxUda9mekCN0MyneFWY

- Pedrosa, S. (01 de 2019). *Gasto*. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/gasto.html>
- Raffino, M. (29 de 11 de 2019). *Diagrama de flujo*. Obtenido de: <https://concepto.de/diagrama-de-flujo/>
- Raffino, M. (16 de 11 de 2018). *Rentabilidad*. Obtenido de: <https://concepto.de/rentabilidad/#ixzz6397KQhTF>
- Raffino, M. (12 de 02 de 2020). *Costo*. Obtenido de: <https://concepto.de/costo/>
- Reviso Soluciones Cloud SL. (2019). *Que es un ingreso*. Obtenido de: <https://www.reviso.com/es/que-es-un-ingreso>
- Riquelme, M. (13 de 11 de 2018). *Capital de trabajo*. Obtenido de: <https://www.webyempresas.com/capital-de-trabajo/>
- Rodríguez, F. (2017). *Finanzas Corporativas: una propuesta metodológica*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
- Roldán, P. (07 de 2017). *Negocio*. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/negocio.html>
- Roldán, Paula. (Julio de 2017). *Negocio*. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/negocio.html>
- Romero, O., Hidalgo, A., & Correa, H. (2018). *Plan de negocios. Un enfoque práctico en el sector comercio*. Machala - Ecuador: UTMACH. Obtenido de: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14243/1/Cap.5-Plan%20de%20negocios.%20An%C3%A1lisis%20financiero.pdf>
- Sánchez, J. (06 de 2015). *Estudio de mercado*. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/estudio-de-mercado.html>
- Sapag, N. (2011). *Proyecto de Inversión, formulación y evaluación*. Chile: Pearson Educación .
- Sarria, A. (27 de 11 de 2016). Concepto de *financieros*. Obtenido de: <https://www.abcfinanzas.com/finanzas-personales/conceptos-basicos-financieros/activo>
- Sevilla, A. (2017). *Tasa interna de retorno TIR*. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>
- SUPERCIAS. (02 de 05 de 2018). *Superintendencia de Compañías, Bancos y Seguros*. Obtenido de: supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf
- Vaca, G., & Veloz, J. (08 de 03 de 2018). *Propuesta de plan de negocio para la elaboración y comercialización de artesanías*. (Trabajo de pregrado, Universidad de Guayaquil). Obtenido de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/30771/1/Tesis%20Propuesta%20de%20Plan%20de%20negocio.pdf>
- Velayos, V. (2017). *Valor actual neto*. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>
- Weinberger, K. (2009). *Plan de Negocios*. Perú: Nathan Associates Inc.

ANEXOS

ANEXO A: ENTREVISTA REALIZADA A LA SRA. MARIA GUADALUPE AGUALSACA, PROPIETARIA DE LA QUESERIA SAN DIEGO

Entrevista dirigida a la propietaria de la quesería “San Diego”

Nombre: Sra. María Margarita Guadalupe Agualsaca

Fecha: 16/11/2019

Lugar: Parroquia San Juan, provincia de Chimborazo

1. ¿Cuál fue el objetivo para crear su negocio?
2. ¿Cuánto tiempo está en el mercado?
3. ¿Qué rentabilidad a tenido desde el inicio de su negocio?
4. ¿Cuántos cantones de la ciudad entrega su producto?
5. ¿Cree usted ser beneficiado si tiene un plan de negocios para su microempresa?
6. ¿Qué tipo de producción mantiene?
7. ¿Cuál es su competencia más cercana?
8. ¿Cuál es la venta más alta de su producción?
9. ¿Cuáles sería la estrategia para aplicar y aumentar sus ventas?
10. ¿Cómo visualiza a su negocio después de 5 años?

ANEXO B: ENCUESTA REALIZADA A LA POBLACIÓN DE LA PARROQUIA SAN JUAN

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARERA DE FINANZAS

TEMA:

Plan de negocios para la quesería “San Diego” en la parroquia San Juan, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo en el período 2020.

Objetivo:

Recopilar información veraz que ayude al desarrollo e implementación de un Plan de Negocios para la quesería “San Diego”, parroquia San Juan, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

1. ¿Con que frecuencia consume queso en su hogar

Opción de Respuesta	Frecuencia
Todos los días	
Una vez a la semana	
Una vez al mes	
No consumo	

2. ¿Porque consume queso en su hogar?

Opción de Respuesta	Frecuencia
Me gusta	
Nutrientes y proteínas	
Costumbre	
No consume	

3. ¿Qué tipos de quesos acostumbra usted a comprar?

Opción de Respuesta	Frecuencia
Campeño	82
Doble crema	64
Parmesano	27
Otros	44

4. ¿Qué aspectos toma usted en cuenta al momento de comprar su queso?

Opción de Respuesta	Frecuencia
Precio	
Calidad	
Empaque	
Tamaño	

5. ¿En cuál de los siguientes lugares usted adquiere su queso?

Opción de Respuesta	Frecuencia
Tienda de Barrio	
Supermercado	
Plaza de Mercado	
Vendedores ambulantes	

6. ¿Porque medios de comunicación se informa sobre el consumo de productos lácteos?

Opción de Respuesta	Frecuencia
Radio	
Televisión	
Página web	
Volantes	

7. ¿Cuál o cuáles de las siguientes presentaciones usted está dispuesto a comprar su queso?

Opción de Respuesta	Frecuencia
Redondo	
Rectangular	
Por libra	
De sopa	

8. ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por su queso

Opción de Respuesta	Frecuencia
Redondo (\$1,80 - \$2.10)	
Rectangular (\$2.25 - \$2,50)	
Por libra (\$1,80 - \$2,20)	
De sopa (\$1,60- \$2,00)	

9. ¿Los quesos que usted compra en el mercado son de?

Opción de Respuesta	Frecuencia
Excelente calidad	
Regular	
Malo	
No consume	

10. ¿Le gustaría adquirir un nuevo producto de la quesería “San Diego”?

Opción de Respuesta	Frecuencia
Si	
No	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO C: PROCESO DE ELABORACIÓN DE QUESO

IMAGEN 1



Pie de foto: Cubas de cuajar

IMAGEN 2




Pie de foto: Mesa de desuere

IMAGEN 3




Pie de foto: Tanque de Salmuera

ANEXO D: DOCUMENTACIÓN LEGAL DEL NEGOCIO



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**



NÚMERO RUC: 060032591001
APELLIDOS Y NOMBRES: GUADALUPE AGUALSACA MARIA MARGARITA

NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** NO
CALIFICACIÓN ARTESANAL: SI **NÚMERO:** SI

FEC. NACIMIENTO: 07/07/1967 **FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 18/10/2000
FEC. INSCRIPCIÓN: 18/10/2000 **FEC. ACTUALIZACIÓN:** 28/05/2014
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA: **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL
 PRODUCCIÓN Y VENTA DE QUESO.


DOMICILIO TRIBUTARIO
*Población: CHIMBORAZO Calle: ROSAMBA Parroquia: SAN JUAN Referencia: BARRIO LA CANTARILLA, A DOS CUADRAS DEL ESTADIO Teléfono: 032933258 Email: helillandero@yahoo.es E-mail: helillandero@yahoo.es

DOMICILIO ESPECIAL
 SI

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS
 * DECLARACIÓN SEMESTRAL IVA

Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales, para mayor información consulte en www.sri.gob.ec.
 Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costas y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno están obligados a llevar contabilidad, conyribuibles en aperturas de retención, no podrán escoger el régimen Simplificado (RUS) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual.
 Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiere bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% de IVA.

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	1	ABIERTOS	1
JURISDICCIÓN	1 ZONA 3: CHIMBORAZO	CERRADOS	0



Código: RIMRUC2018000877968



REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC:
APELLIDOS Y NOMBRES:

0602032591001
GUADALUPE AGUALSACA MARIA MARGARITA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

Nº ESTABLECIMIENTO	Estado	FEC. INICIO ACT.
001	ABIERTO - MATRIZ	15/12/2008

ACTIVIDAD ECONÓMICA: PRODUCCION Y VENTA DE QUESO, VENTA AL POR MENOR DE LECHE.
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: SAN JUAN Berro: LA CANTARILLA Referencia: A DOS CUADRAS DEL ESTADO, Telefono Dominio: 032933358 Email: leilandario@yahoo.es



Código: RIMRUC2016000677966