



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PLAN DE NEGOCIOS DE LA MICROEMPRESA “PRODUCTOS
LÁCTEOS MARLEN” 2022-2024**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORES: CRISTIAN ALEXANDER MEJÍA ORTIZ

VIVIAN LIZBETH RUIZ SUDARIO

DIRECTOR: ING. STALIN ARGUELLO ERAZO, PH.D.

Riobamba – Ecuador

2022

© 2022, Cristian Alexander Mejía Ortiz & Vivian Lizbeth Ruiz Sudario

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

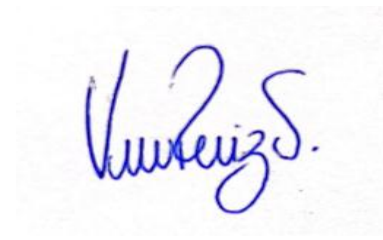
Yo, Cristian Alexander Mejía Ortiz & Vivian Lizbeth Ruiz Sudario, declaramos que el presente Trabajo de Titulación es de nuestra autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autores asumimos 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, 11 de octubre del 2022



Cristian Alexander Mejía Ortiz
C.C: 0604690925



Vivian Lizbeth Ruiz Sudario
C.C: 2250011257

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

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: el Trabajo de Titulación; Tipo Proyecto de Investigación: **PLAN DE NEGOCIOS DE LA MICROEMPRESA “PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN” 2022-2024**, realizado por el señor **CRISTIAN ALEXANDER MEJÍA ORTIZ** y la señorita **VIVIAN LIZBETH RUIZ SUDARIO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal autoriza su presentación.

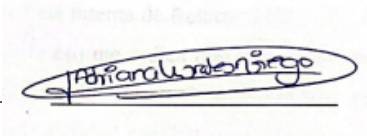

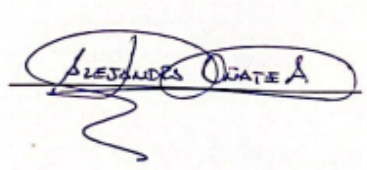
	FIRMA	FECHA
Eco. Adriana Margarita Morales Noriega PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2022-10-11
Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo, Ph.D. DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2022-10-11
Ing. Mayra Alejandra Oñate Andino MIEMBRO DEL TRIBUNAL		2022-10-11

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1

CAPITULO I

1. MARCO REFERENCIAL.....	2
1.1. Antecedentes de la investigación	2
1.2. Marco Teórico.....	4
1.2.1. Definición de planear	4
1.2.2. Definición de plan.....	4
1.2.3. Definición de negocios	4
1.2.4. Plan de negocios	5
1.2.5. Beneficios del plan de negocios.....	5
1.2.6. Utilidad del plan de negocios.....	6
1.2.7. Tipos de plan de negocios	7
1.2.7.1. Plan de negocios para nuevas empresas	7
1.2.7.2. Plan de negocios para inversionistas	8
1.2.7.3. Plan de negocios para administradores	8
1.2.8. Estructura del plan de negocios	9
1.2.8.1. Filosofía Empresarial.....	10
1.2.8.2. Análisis del entorno	11
1.2.8.3. Estudio de mercado	12
1.2.8.4. Plan de Marketing	13
1.2.8.5. Plan Organizacional.....	15
1.2.8.6. Plan de Operaciones	16
1.2.8.7. Plan Financiero	17
1.2.8.8. Idea a Defender	18
1.3. Marco Conceptual	18

1.3.1.	¿Qué es el queso?	18
1.3.2.	¿Qué es la leche?	18
1.3.3.	¿Qué es el manjar?	18
1.3.4.	¿Qué es la crema de leche?	19
1.3.5.	Gestión Integral	19

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	20
2.1.	Enfoque de la Investigación	20
2.2.	Nivel de Investigación.....	20
2.3.	Diseño de Investigación	20
2.3.1.	Según las intervenciones en el trabajo de campo.....	21
2.4.	Tipo de estudio de Investigación	21
2.5.	Población y Muestra	21
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.....	22
2.7.	Técnicas	22
2.8.	Instrumentos	23

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	24
3.1.	Resultados.....	24
3.1.1.	<i>Entrevista al Administrador</i>	24
3.1.2.	<i>Encuesta a los clientes internos-trabajadores</i>	26
3.1.3.	<i>Encuesta a los clientes externos-consumidores</i>	42
3.2.	Discusión de resultados	54
3.2.1.	<i>Resumen de Resultados</i>	54
3.3.	Propuesta.....	59
3.3.1.	<i>Título</i>	59
3.3.2.	<i>Contenido de la propuesta</i>	59
3.3.3.	<i>Justificación</i>	61
3.3.4.	<i>Filosofía empresarial</i>	61
3.3.4.1.	<i>Misión</i>	61
3.3.4.2.	<i>Visión</i>	61
3.3.4.3.	<i>Valores Corporativos</i>	61

3.3.5. Análisis del entorno	62
3.3.5.1. Matriz FODA	65
3.3.6. Estudio de mercado	66
3.3.6.1. Diferenciación	66
3.3.6.2. Segmentación del mercado	66
3.3.6.3. Análisis de los competidores	67
3.3.7. Plan de marketing	71
3.3.7.1. Marketing MIX	71
3.3.7.2. Estrategias del mix de marketing.	73
3.3.7.3. Comercialización	80
3.3.8. Plan organizacional	81
3.3.8.1. Organigrama Estructural	81
3.3.8.2. Organigrama Funcional	84
3.3.8.3. Manual de funciones	85
3.3.9. Plan de operaciones	97
3.3.9.1. Capacidad de producción	97
3.3.9.2. Proceso de producción	99
3.3.10. Plan financiero	111
3.3.10.1. Inversión Inicial	111
3.3.10.2. Estado de Resultados	112
3.3.10.3. Balance General	120
3.3.10.4. Flujo de Caja	121
CONCLUSIONES	124
RECOMENDACIONES	125
BIBLIOGRAFÍA	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Estructura del marco teórico de la propuesta.	4
Tabla 2-1:	Estructura del Plan de Negocios.	9
Tabla 3-3:	Entrevista a la propietaria.	24
Tabla 4-3:	Género.....	26
Tabla 5-3:	Cuenta con planificación.....	27
Tabla 6-3:	Misión y Visión.....	28
Tabla 7-3:	Estudio de mercado.....	29
Tabla 8-3:	Publicidad para comercializar.	30
Tabla 9-3:	Medio más influyente.....	31
Tabla 10-3:	Publicidad permanente.....	32
Tabla 11-3:	Organigrama estructural y manual de funciones.....	33
Tabla 12-3:	Satisfacción en las funciones del trabajo.	34
Tabla 13-3:	Área con mayor dificultad.....	35
Tabla 14-3:	Procesos y Procedimientos.....	36
Tabla 15-3:	Capacitación al personal.	37
Tabla 16-3:	Plan comercial.....	38
Tabla 17-3:	Plan financiero.	39
Tabla 18-3:	Calidad del producto.	40
Tabla 19-3:	Rentabilidad de la microempresa.	41
Tabla 20-3:	Compra para Comercializar.	42
Tabla 21-3:	Producto más adquirido.	43
Tabla 22-3:	Frecuencia de compra.	44
Tabla 23-3:	Cantidad y presentaciones del producto Yogurt.	45
Tabla 24-3:	Cantidad del producto Manjar.....	46
Tabla 25-3:	Cantidad y presentaciones del producto Queso Fresco.....	47
Tabla 26-3:	Cantidad y presentaciones del producto Queso Mozzarella.....	48
Tabla 27-3:	Cantidad del producto Crema de Leche.	49
Tabla 28-3:	Tipo de compra.	50
Tabla 29-3:	Aspecto del producto.	51
Tabla 30-3:	Medio para adquirir el producto.....	52
Tabla 31-3:	Publicidad permanente clientes externos.	53
Tabla 32-3:	Resumen de la encuesta aplicada a los trabajadores de la microempresa.	54
Tabla 33-3:	Resumen de la encuesta aplicada a los consumidores.	57
Tabla 34-3:	Análisis FODA.....	62

Tabla 35-3:	Matriz EFI.....	63
Tabla 36-3:	Matriz EFE.....	64
Tabla 37-3:	Matriz DAFO.....	65
Tabla 38-3:	Diferenciación.....	66
Tabla 39-3:	Análisis de los competidores.....	67
Tabla 40-3:	Análisis de la demanda.....	68
Tabla 41-3:	Demanda.....	68
Tabla 42-3:	Análisis de la oferta.....	69
Tabla 43-3:	Oferta.....	69
Tabla 44-3:	Análisis de la demanda insatisfecha.....	70
Tabla 45-3:	Demanda insatisfecha.....	70
Tabla 46-3:	Marketing Mix queso fresco.....	71
Tabla 47-3:	Marketing Mix queso mozzarella.....	71
Tabla 48-3:	Marketing Mix yogurt.....	72
Tabla 49-3:	Marketing Mix manjar.....	72
Tabla 50-3:	Marketing Mix crema de leche.....	72
Tabla 51-3:	Presupuesto general del plan de marketing.....	79
Tabla 52-3:	Manual de funciones del administrador.....	85
Tabla 53-3:	Manual de funciones jefe de producción.....	87
Tabla 54-3:	Manual de funciones jefe de marketing.....	89
Tabla 55-3:	Manual de funciones jefe de contabilidad y finanzas.....	91
Tabla 56-3:	Manual de funciones operario.....	93
Tabla 57-3:	Manual de funciones vendedor.....	95
Tabla 58-3:	Capacidades de Producción.....	97
Tabla 59-3:	Ficha del proceso del queso mozzarella.....	100
Tabla 60-3:	Ficha del proceso del queso fresco.....	103
Tabla 61-3:	Ficha del proceso del yogurt.....	105
Tabla 62-3:	Ficha del proceso del manjar.....	107
Tabla 63-3:	Ficha del proceso de crema de leche.....	109
Tabla 64-3:	Inversión inicial.....	111
Tabla 65-3:	Presupuesto de mano de obra.....	113
Tabla 66-3:	Resumen costos de producción por producto.....	114
Tabla 67-3:	Costo de producción proyectado.....	115
Tabla 68-3:	Ventas.....	116
Tabla 69-3:	Ventas proyectado.....	117
Tabla 70-3:	Remuneraciones del personal administrativo.....	118
Tabla 71-3:	Cuadro resumen de gastos operativos.....	118

Tabla 72-3:	Estado de resultados proyectado.....	119
Tabla 73-3:	Elaboración del Balance General.....	120
Tabla 74-3:	Cálculo de flujo de caja.....	121
Tabla 75-3:	Flujo de Caja.....	122
Tabla 76-3:	Calculo valor actual neto.....	122
Tabla 77-3:	Valor actual neto.....	122
Tabla 78-3:	Calculo tasa interna de retorno.....	123
Tabla 79-3:	Tasa interna de retorno.....	123
Tabla 80-3:	Cálculo de la relación beneficio costo.....	123
Tabla 81-3:	Relación beneficio costo.....	123

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3.	Género.....	26
Gráfico 2-3.	Cuenta Con Planificación.....	27
Gráfico 3-3.	Misión Y Visión.....	28
Gráfico 4-3.	Estudio De Mercado	29
Gráfico 5-3.	Publicidad Para Comercializar	30
Gráfico 6-3.	Medio Más Influyente.....	31
Gráfico 7-3.	Publicidad Permanente.....	32
Gráfico 8-3.	Organigramas Estructural Y Manuales De Funciones	33
Gráfico 9-3.	Satisfacción En Las Funciones Del Trabajo	34
Gráfico 10-3.	Área Con Mayor Dificultad	35
Gráfico 11-3.	Procesos Y Procedimientos.....	36
Gráfico 12-3.	Capacitación Al Personal	37
Gráfico 13-3.	Plan Comercial.....	38
Gráfico 14-3.	Plan Financiero	39
Gráfico 15-3.	Calidad Del Producto.....	40
Gráfico 16-3.	Rentabilidad De La Microempresa	41
Gráfico 17-3.	Compra Para Comercializar	42
Gráfico 18-3.	Producto Más Adquirido.....	43
Gráfico 19-3.	Frecuencia De Compra.....	44
Gráfico 20-3.	Cantidad Y Presentaciones Del Producto Yogurt	45
Gráfico 21-3.	Cantidad Del Producto Manjar	46
Gráfico 22-3.	Cantidad Y Presentaciones Del Producto Queso Fresco.....	47
Gráfico 23-3.	Cantidad Y Presentaciones Del Producto Queso Mozzarella	48
Gráfico 24-3.	Cantidad Del Producto Crema De Leche	49
Gráfico 25-3.	Tipo De Compra	50
Gráfico 26-3.	Aspecto Del Producto	51
Gráfico 27-3.	Medio Para Adquirir El Producto	52
Gráfico 28-3.	Publicidad Permanente Clientes Externos	53
Gráfico 29-3.	Contenido Del Plan De Negocios	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1.	Análisis Foda	11
Figura 2-3.	Muestras Del Producto Queso.....	73
Figura 3-3.	Muestras Del Producto Yogurt.	73
Figura 4-3.	Tarjetas De Descuento.	74
Figura 5-3.	Afiches En Puntos De Venta.....	74
Figura 6-3.	Lanzamiento De Nuevas Presentaciones.	75
Figura 7-3.	Afiches Informativos.....	75
Figura 8-3.	Red Social Facebook.....	76
Figura 9-3.	Red Social Instagram.	76
Figura 10-3.	Desarrollo De Contenido.	77
Figura 11-3.	Esferos Gráficos.....	77
Figura 12-3.	Llaveros.....	78
Figura 13-3.	Calendarios.	78
Figura 14-3.	Canal De Distribución.....	80
Figura 15-3.	Organigrama Estructural	81
Figura 16-3.	Organigrama Estructural	84
Figura 17-3.	Planta De Producción.....	98
Figura 18-3.	Flujograma Queso Mozzarella.	101
Figura 19-3.	Flujograma Queso Fresco.	104
Figura 20-3.	Flujograma Yogurt.....	106
Figura 21-3.	Flujograma Manjar.....	108
Figura 22-3.	Flujograma Crema De Leche.....	110

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: CUESTIONARIO

RESUMEN

Los planes de negocio son importantes herramientas de gestión empresarial que utilizan los directivos de las empresas públicas o privadas en los diferentes sectores económicos sea esta producción, comercialización de productos y servicios. El presente estudio tuvo como objetivo desarrollar un plan de negocios para la microempresa “Lácteos Marlen” periodo 2022-2024 con la finalidad de fortalecer la gestión integral de la misma. La metodología utilizada tuvo un enfoque mixto es decir fue cuantitativo y cualitativo, tipo de investigación documental y de campo, con corte transversal, no experimental, se basó en una encuesta debidamente estructurada a través de 15 preguntas para los clientes internos que conforman la microempresa y 8 preguntas a los clientes externos, acompañado a esto de una entrevista dirigida al administrador de la misma, adicionalmente esta investigación se basó en la recopilación bibliográfica y documental. Sus principales resultados indican que una vez realizado el estudio de mercado existe una demanda insatisfecha del 52,89% del mercado actual, mientras que los indicadores de evaluación nos indica que el VAN es positivo de 466.807,38; la Tasa Interna de Retorno (TIR) del 103%, una Relación Beneficio/ Costo (RB/C) de 2,13 frente a 1, eso me indica que la rentabilidad es favorable. Se concluye por tanto que, la elaboración del plan de negocios contribuyó a la mejora de la gestión integral de la microempresa, pero sobre todo permitió verificar la viabilidad económica financiera de la misma.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <PLAN DE NEGOCIOS>, <RENTABILIDAD>, <MICROEMPRESA>, <ESTUDIO DE MERCADO>, <DIFERENCIACIÓN>, <GESTIÓN INTEGRAL>.



17-10-2022

2023-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

Business plans are important management tools used by directors of public or private companies in different economic sectors such as the production, marketing of products and services. The objective of this study was to develop a business plan for the microenterprise "Lácteos Marlen" for the period 2022-2024 in order to strengthen the integral management of the company. The methodology used had a mixed approach based on quantitative and qualitative, documentary and field research type, with transversal cut, non-experimental, it was focused on a survey duly structured through 15 questions for internal customers that make up the microenterprise and 8 questions to external customers, accompanied by a directed interview to the administrator of the same, additionally this research was based on the bibliographic and documentary compilation. Its main results indicate that once the market study was carried out, there is an unsatisfied demand of 52.89% of the current market, while the evaluation indicators show us that the NPV is positive of 466,807.38; the Internal Rate of Return (IRR) of 103%, a Benefit/Cost Ratio (RB/C) of 2.13 versus 1, which indicates that the profitability is favorable. It is therefore concluded that the elaboration of the business plan contributed to the improvement of the integral management of the microenterprise, but above all, it allowed to verify of the financial-economic viability of the same.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <BUSINESS PLAN>, <PROFITABILITY>, <MICROENTERPRISE>, <MARKET STUDY>, <DIFFERENTIATION>, <INTEGRAL MANAGEMENT>.



Lic. José Luis Andrade Mendoza, Mgs.

0603339334

INTRODUCCIÓN

Un plan de negocios es una herramienta de apoyo para la gestión administrativa ya sea de microempresas, pequeñas, medianas y grandes empresas, que permiten mejorar la gestión administrativa, económica y financiera de sus operaciones en función de los requerimientos de los clientes.

Es importante que los propietarios y administradores de “productos lácteos Marlen”, busquen formular, proponer y aplicar el desarrollo de un plan de negocios que contribuya a mejorar la gestión integral de la microempresa, con el afán de satisfacer las necesidades y requerimientos de sus clientes internos como de sus clientes externos. el desarrollo de este documento permitirá mejorar las condiciones de esta, ya sean de carácter administrativo, productivo, de marketing o de la situación económica-financiera de toda la microempresa.

Por lo tanto, frente a los antecedentes presentados se propone con esta investigación, el desarrollo de un plan de negocios para la microempresa “Productos Lácteos Marlen” período 2022-2024 con el afán de lograr una eficiente gestión integral de las áreas de las microempresas.

Con este enfoque, se define la estructura del presente trabajo de investigación en tres capítulos, los cuales se detallan a continuación con el afán de comprender la relación de cada uno en el trabajo investigativo:

Capítulo I, está conformado por la identificación del problema de investigación, los antecedentes investigativos, y la fundamentación teórica que fueron realizados mediante una investigación de carácter documental y bibliográfico con el afán de poner en conocimiento todo lo relacionado al proyecto de investigación.

Capítulo II, para el desarrollo de este capítulo fue necesario definir la metodología que fue aplicada para el proyecto de investigación, en este caso se utilizó, enfoque de la investigación, es decir, cualitativo y cuantitativo, además del nivel de estudio de carácter descriptivo y transversal, de modo que, con ello se pudo definir las variables de estudio (dependiente e independiente) junto con la idea de defender que contienen estas variables.

Capítulo III, durante el desarrollo de este capítulo fue necesario realizar el análisis e interpretación de resultados, conjuntamente con la discusión de estos, y en consecuencia a ello el desarrollo de la propuesta de esta investigación, la cual es, Plan de negocios para la microempresa “Productos Lácteos Marlen” 2022-2024.; de este modo una vez desarrollada la propuesta se procede a generar las conclusiones y las recomendaciones del estudio.

CAPITULO I

1. MARCO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de la investigación

Con el objeto de fundamentar teóricamente la presente investigación se revisó los repositorios virtuales de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo Universidad Técnica de Ambato, Universidad Politécnica Salesiana, Universidad Técnica de Machala, sitios webs, artículos científicos, libros, documentos digitales, entre otros. Para sustentar teóricamente la investigación se ha tomado importancia a los siguientes apartados:

Tema: “Plan de negocios de la empresa asociativa de lácteos COCIHC de la corporación de organizaciones campesinas Huaconas y Culluctus de Colta, provincia de Chimborazo, periodo 2017-2020”.

La autora considera que:

Es necesario aplicar y diseñar un plan de negocios en aquellas empresas que de verdad quieran y tengan la voluntad de hacer crecer su productividad coma ya que se necesita de buena actitud para poder llevar a cabo una correcta administración de todas las áreas de una entidad por su alto nivel de riesgo debido a los factores externos que se pueden presentar, puesto que la adecuada aplicación del plan de negocios ayudará a prevenir los posibles riesgos y cumplir con las metas propuestas.
(Morales, 2018, p.8).

Es por esta el plan de negocios es un documento necesario para el crecimiento organizacional de las asociaciones, corporaciones y pequeñas y medianas empresas, de carácter asociativo, con el afán de lograr las metas y propósitos.

Tema: “Diseño de un plan de negocios para la creación de una empresa de catering direccionada al sector ejecutivo en la Vía Samborondón como alternativa gastronómica saludable”

Un plan de negocios es por naturaleza un documento formal, por lo cual siempre debe presentarse por escrito y debidamente organizado. De tal forma tendrá la importancia del caso para poder ser expuesto ante los directivos de una empresa, inversionistas o demás personas interesadas. De ser aceptado el plan de negocios puede servir como guía (...) (Arévalo & Véliz, 2015, p.9).

Desde esta perspectiva se considera que el plan de negocios es un documento formal, que sirve de guía para mejorar el rendimiento y la gestión integral de las empresas.

Tema: “Plan de negocios para la microempresa de Calzado “Leman´s”, ubicada en el Guano, Provincia de Chimborazo, periodo 2016-2019”

“Mediante el plan de negocios se ha podido determinar la situación actual en que se encuentra la microempresa calzado Leman´s, dentro de la producción y comercialización de calzado en las ciudades potenciales de la sierra y la costa”. (Lema, 2016, p.184).

El plan de negocios es una herramienta que contribuye a comprender la situación actual de las empresas mediante un diagnóstico, de tal modo que a través de este se pueda mejorar la capacidad organizativa y se alcancen los objetivos comerciales y productivos.

Tema: “Plan de negocios para la creación de una microempresa productora y comercializadora de manjar de leche para la parroquia Valladolid perteneciente a la provincia de Zamora Chinchipe”

Un plan de negocios debe ofrecer todas las herramientas necesarias para la toma de decisiones del inversionista (emprendedor) y que se considera un esquema pormenorizado donde se detallan los productos y servicios que se ofrecen, mercado meta, entorno competitivo, estrategias de entrada, funcionamiento del negocio y el establecimiento en detalle de las operaciones financieras; además indica que un plan de negocios debe ser eficaz, estructurado, y de fácil comprensión. (Romero, hidalgo & Correa, 2018; citados en: Rivera, 2021, p.92).

El plan de negocios es una herramienta que sirve para mejorar aspectos internos de la organización con el afán de atraer a la inversión a través de una documentación clara, específica y de fácil comprensión para los involucrados.

Tema: “Plan de negocio para el mejoramiento de la productividad y la gestión comercial de la producción de mora de castilla de la Asociación Asoprocace, de la Parroquia Quimiag, cantón Riobamba, año 2018”

Para obtener una visión general del entorno actual en el cual se desenvuelve la asociación Asoprocace se desarrolló la herramienta FODA la cual permite evidenciar tanto las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas existentes en la asociación sirviendo como base primordial para el desarrollo de estrategias que permitan aprovechar en gran medida de las fortalezas y oportunidades presentes para la obtención de mejores y mayores ingresos y a la vez también permiten realizar una transición de las debilidades y convertirlas en potenciales fortalezas y sobre todo delinear las posibles estrategias y planes para mitigar los efectos de las amenazas existentes en el medio y que no repercutan en los objetivos planteados. (Villa, 2018, p.16).

Bajo este contexto un plan de negocios contribuye a trabajar en la formulación de estrategias para aprovechar tanto los entornos internos como externos de la organización y que de ese modo se logre los objetivos estratégicos.

1.2. Marco Teórico

El marco teórico es la base para el desarrollo de este tema de investigación con el fin de sustentar a la misma es necesario estructurarlo de la siguiente manera:

Tabla 1-1: Estructura del marco teórico de la propuesta.

Plan de Negocios	<ul style="list-style-type: none">• Definición de Planear• Definición de Plan• Definición de Negocios• Definición de Plan de Negocios• Beneficios del Plan de Negocios• Utilidad del Plan de Negocios• Ventajas del Plan de Negocios• Tipos de Plan de Negocios• Estructura del Plan de Negocios
------------------	--

Fuente: Elaboración Propia

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

1.2.1. Definición de planear

Según Sánchez (2009), afirma que:

(...) “planear es definir los objetivos y escoger anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación determina a dónde se pretende llegar lo que debe hacerse cuándo cómo y en qué orden”. (...) (p.8).

Planear es definir todas las actividades, objetivos y metas que se van a alcanzar en un determinado tiempo con el afán de contribuir a la mejora continua del desarrollo de actividades y alcance de los objetivos de manera oportuna.

1.2.2. Definición de plan

“Para Alfonso Ayala Sánchez, Plan se define como el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada”. (Ordaz & Saldarías, 2006, p.34).

El plan se define como el conjunto de actividades que desean ser cumplidas a través de la orientación para alcanzar de manera eficiente las metas.

1.2.3. Definición de negocios

“Un negocio es cualquier actividad, ocupación o método que tiene como fin obtener una ganancia”. (Roldán, 2017, p.25).

Por lo tanto, un negocio es cualquier actividad económica y financiera en el que se ofrecen productos, bienes o servicios y que como recompensa a ello se obtiene una retribución económica que genera ganancia.

1.2.4. Plan de negocios

De acuerdo con Mendoza (2020), afirma que el, “Plan de negocios para administradores. Debe de contener el nivel de detalle necesario para guiar las operaciones de la empresa, mostrando los objetivos, estrategias, políticas, procesos, programas y presupuestos de todas las áreas funcionales de la empresa”. (p.38).

Bajo el mismo contexto, Mendoza (2020), afirma que el plan de negocios:

(...) Es una guía para poner en marcha y desarrollar las actividades de una empresa con los recursos que se tienen, esta no es una tarea fácil pero no quiere decir que sea difícil, sino que su elaboración lleva tiempo, dedicación y constante capacitación ya que debe ser consultado y actualizado constantemente para no perder el enfoque del negocio. (p.45).

Según lo mencionado por Sordo (2021), el plan de negocios, “Es un documento que establece los detalles de tu negocio. Abarca todo tipo de información: que venderás, cuál es su estructura, como es el mercado, cual será tu plan para vender, cual es la financiación necesaria, las proyecciones financieras.” (...) (p.68).

Por lo tanto, el plan de negocios se define como una herramienta que facilita conocer la estructura interna, las estrategias, objetivos, presupuestos, y análisis del entorno dentro de la organización, de una manera clara, precisa y concisa de tal manera que con esta información se alcance la eficiencia.

1.2.5. Beneficios del plan de negocios

Los beneficios del plan de negocios vienen determinados por los siguientes apartados:

Te mantendrás en estrategia. Es difícil mantener fiel a la estrategia con los pendientes del día a día. Usa tu plan de negocios para resumir los puntos principales de tu estrategia y para recordarte que incluye y que no. Esto también te ayudara a trabajar por metas y no simplemente apagando incendios. (Berry, 2021, p.45).

Los objetivos del negocio serán más claros. Usa tu plan de negocios para definir y administrar objetivos específicos y medibles, como lo son las visitas a tus sitios, las ventas, los márgenes de ganancias y los lanzamientos de productos. Define el éxito en base a términos objetivos. (Berry, 2021, p.45).

Tus proyecciones serán más asertivas. Usa tu plan para ir refinando y actualizando datos acerca del mercado potencial, las ventas, los costos, los generadores de ventas, las conversiones y los procesos de negocios. Tener al día tu plan también te ayudara a notar los cambios y las tendencias en el mercado. (Berry, 2021, p.45).

“Las prioridades tendrán más sentido. Además de la estrategia, también hay prioridades para otros factores como crecimiento del negocio, management y salud financiera. Usa tu plan para establecer los fundamentos y después para revisar la evolución del negocio”. (Berry, 2021, p.45).

“Entenderás las interdependencias. Usa tu plan para monitorear que necesita suceder y en qué orden. Por ejemplo, si tienes que programar el lanzamiento de un producto con sus esfuerzos de marketing, el plan puede ser muy valioso para mantenerte organizado”. (Berry, 2021, p.45).

“Te mantendrás al día. Usa tu plan de negocios para mantener en un lugar eventos y fechas límite importantes. Esto es recomendable hasta para los negocios de una sola persona, pero en especial para equipos de trabajo”. (Berry, 2021, p.45).

“Serás mejor delegando tareas. El plan de negocios es un espacio ideal para clarificar quién está a la cabeza de que todas las tareas importantes deben tener a alguien a su cargo”. (Berry, 2021, p.45).

Dirigir equipos y monitorear resultados será más fácil. Muchas personas conocen la importancia de las evaluaciones regulares de su equipo. (...). El plan es un excelente formato para escribirlas y darles seguimiento de acuerdo con la diferencia entre expectativas y resultados reales. (Berry, 2021, p.45).

Manejaras mejor el flujo de efectivo. Ningún negocio puede darse el “lujo” de administrar incorrectamente el flujo de efectivo. Tener un plan de flujo de efectivo es una excelente forma de unir las proyecciones en ventas, costos, gastos, activos y deudas. (Berry, 2021, p.45).

Se puede afirmar que las soluciones inmediatas evitan que su negocio se estanque y tener un plan de negocios permite ser proactivo en lugar de reactivo dentro de la empresa. No espere a que suceda algo para poder planificar, sino más bien se debe realizar un seguimiento de los resultados y realizar correcciones sobre estos.

1.2.6. Utilidad del plan de negocios

Para conocer la utilidad del plan de negocios es importante tomar en consideración la siguiente definición:

“Un plan de negocios es utilizado mayormente por personas que quieren crear o emprender un negocio, pero algunas veces lo utilizan personas que quieren reorganizar sus empresas para que mejore su competitividad y obtenga mayor rentabilidad” (Cruzado, 2019, p.12).

La utilidad de un plan de negocios se define en generar estrategias de competitividad y a través de estas obtener mayor rentabilidad para garantizar la gestión integral de la organización en tiempo y espacio.

1.2.7. Tipos de plan de negocios

A lo largo del tiempo se han ido desarrollando varios tipos de planes de negocios de acuerdo con las necesidades de estos por tal motivo se toma en consideración la siguiente definición:

Un plan de negocios debe demostrar la viabilidad económica, social, técnica y ambiental de un nuevo negocio, sea para una empresa en marcha o para la creación de una nueva empresa. A continuación, se presentan solo los tipos de planes de negocio más representativos y comunes en nuestro medio. (Weinberger, 2009, p.40).

1.1.1.1. Plan de negocios para empresa en marcha

“El plan de negocios para una empresa en marcha se debe evaluar la nueva unidad de negocio de manera independiente y además deberá distribuir los costos fijos de toda la empresa, entre todas” (Weinberger, 2009, p.40).

De acuerdo con Weinberger (2009),

(...) el plan de negocio para una empresa en marcha deberá mostrar las fortalezas y debilidades de la empresa y además podrá demostrar la capacidad gerencial del grupo empresarial, cosa que una nueva empresa no está en capacidad de hacer las unidades de negocios incluida la nueva. (p.40).

El plan de negocios para la empresa en marcha consiste en mostrar las fortalezas y debilidades para plasmarlas en una nueva área que permita reforzar la capacidad gerencial de la organización.

1.2.7.1. Plan de negocios para nuevas empresas

(...)” el desarrollo del plan de negocios se convierte en una herramienta de diseño y aparte de una idea inicial a la cual se le va dando forma y estructura para su puesta en marcha”. (Weinberger, 2009, p.40).

Según Weinberger, (2009), “Este plan, en el futuro, se convertirá en insumo para retroalimentar el negocio, ayudando a estimar, corregir y/o instituir las posibles variaciones que se realizarán durante el desarrollo de la empresa”. (p.40).

El plan de negocios para una empresa nueva consiste en generar el documento y hacer uso de este para poder retroalimentar y fortalecer el negocio con el afán de contribuir a la mejora continua.

1.2.7.2. Plan de negocios para inversionistas

Según lo mencionado por Weinberger, (2009):

El plan de negocios debe estar redactado para atraer el interés de los inversionistas. por ello, es importante que el documento incorpore toda la información necesaria sobre la idea o la empresa en marcha y, sobre todo, datos relevantes que determinen la factibilidad financiera del negocio y el retorno de la inversión, el inversionista puede obtener al apostar por la idea propuesta. Debe ser claro, sencillo y contener la información relevante para una evaluación financiera confiable. (p.41).

El plan de negocios para inversionistas busca atraer al inversor, con el afán de que a través de toda la información proporcionada en el plan especialmente en la evaluación financiera se genera el interés para hacer crecer a la organización.

1.2.7.3. Plan de negocios para administradores

De acuerdo con Weinberger, (2009):

El plan de negocios para los administradores debe contener el nivel de detalle necesario para guiar las operaciones de la empresa. Este plan suele contener mayor nivel de detalle, pues muestra los objetivos, las estrategias, las políticas, los procesos, los programas y los presupuestos de todas las áreas funcionales de la empresa. (p.41).

El plan de negocios para administradores facilita que se trabaje en mejorar continuamente todas las áreas funcionales de la empresa de tal manera que ésta fortalezca su gestión integral.

1.2.8. Estructura del plan de negocios

El plan de negocios está estructurado por los siguientes componentes:

Tabla 2-1: Estructura del Plan de Negocios.

COMPONENTE	DETALLE
Filosofía empresarial	Misión Visión Valores Corporativos
Análisis del entorno	Análisis FODA <ul style="list-style-type: none">• Fortalezas• Oportunidades• Debilidades• Amenazas
Estudio de mercado	Diferenciación Segmentación de mercado. Análisis de los competidores.
Plan de Marketing	Marketing Mix <ul style="list-style-type: none">• Producto• Precio• Plaza• Promoción Comercialización <ul style="list-style-type: none">• Canales de distribución.• Canales de comunicación.
Plan Organizacional	Organigrama estructural Organigrama funcional Manual de funciones
Plan de Operaciones	Capacidad de Producción. Proceso de producción.
Plan financiero	Inversión Inicial Estado de Resultados Balance General Flujo de Caja

Fuente: Elaboración Propia

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

1.2.8.1. Filosofía Empresarial

La filosofía empresarial es la razón de ser las organizaciones según lo mencionado por Tafolla (2012):

La filosofía empresarial es el conjunto de ciertos elementos que nos van a permitir la identificación de la empresa con lo que es y lo que quiere lograr que, a su vez, permita desarrollar un núcleo de trabajo organizacional que identifica a todas las partes integrantes de la organización. (p.24).

La filosofía empresarial está compuesta por la misión, visión y valores corporativos, que en cierto modo inciden en el proceder de las organizaciones y por esta razón van a ser detallados a continuación:

Misión

Según Quiroa, (2020):

La misión hace referencia al motivo o la razón de la existencia de la empresa, se relaciona con el momento presente en el que se desempeña la organización, indica que es lo que la empresa realiza en un momento determinado, tiene relación con el desempeño del corto plazo de la empresa, se enfoca más en el ahora y en el momento presente. (p.12).

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización, porque define: lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que activa, además lo que pretende hacer, y el para quien lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos del entorno, los recursos disponibles y sus capacidades distintivas. (Thompson, 2020, p.4).

La misión es la razón de ser de la organización, es decir, lo que se está realizando, formando, moldeando o planificando para alcanzar ciertos objetivos empresariales, de tal manera que demuestran de lo que es capaz la organización.

Visión

Definir la visión de una empresa es muy importante, ya que nos dará esa imagen-objetivo a la que queremos llegar en un tiempo determinado. Es decir, nos permite describir los objetivos y metas a lograr en un periodo de tiempo específico. (Flor García, 2020, p.43).

“La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (Thompson, I., 2020, p.32).

La visión se define como los sueños o futuras aspiraciones que la organización desea alcanzar, para volverse altamente competitiva, normalmente se la define para alcanzarla en unos años ya que esta será el delimitante de lo que es capaz de lograr en el tiempo y espacio.

Valores Corporativos

“Los valores corporativos son el conjunto de principios éticos y profesionales que orientan las acciones y actitudes de la empresa. Son aquello que refleja la propia esencia, identidad y espíritu de la empresa” (Pérez, 2021, p.22).

Bajo el mismo contexto según Lisboa (2019), afirma que:

“Los valores corporativos de una empresa son los propósitos que orientan las actitudes de sus colaboradores y los mantienen vinculados a objetivos comunes. Además, estos valores son la máximo expresión de la misión y visión de una empresa” (p.34).

Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios. Estos valores se complementan directamente con la Misión y Visión y fortalecen la estructura corporativa de la empresa. (Andrade, 2016, p.37).

Los valores corporativos son lo que define el accionar de las empresas, sin embargo, son necesarios y fundamentales para transmitir al cliente a través del producto la esencia de las micro, pequeñas y medias empresas.

1.2.8.2. Análisis del entorno

El análisis del entorno lo comprende un análisis FODA el cual será detallado a continuación:

Un análisis FODA lo componen los elementos internos y externos, en este caso para el primero son las fortalezas y debilidades y para el segundo son las oportunidades y amenazas, además esta es una herramienta útil para poder explotar al máximo todos los factores que indiquen en el alcance para fortalecer a la organización.



Figura 1-1. Análisis FODA

Realizado por: Mejía, C.; Ruiz, V. 2021

Se trata de una herramienta analítica que facilita trabajar con toda la información que se tenga sobre una organización, situación, función o incluso persona, que, a partir de las relaciones entre variables, permite diseñar estrategias, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo. El objetivo es conocer la realidad de un negocio. (Rivero, 2018, p.3).

El análisis FODA se desarrolla en doble vía a nivel externo el cual implica: realizar estudios comparativos de productos de la competencia, con el objetivo de determinar amenazas y oportunidades y valorar la importancia de diferentes ideas innovadoras. Y la segunda vía es a nivel

interno en el cual se explora a la competencia de una organización, de suposición de costos y viabilidad competitiva en el mercado de la organización. La realización de un análisis interno a menudo incorpora medidas que proporcionan información útil acerca de las fortalezas, debilidades. (Castillo & Banguera, 2018, p.4).

El análisis FODA es una herramienta que trabaja con una matriz en la cual se hace un análisis tanto de factores internos como externos que influyen en la empresa, de tal manera que, se puedan determinar estrategias que contribuyan a mejorar a la organización en tiempo y espacio.

1.2.8.3. Estudio de mercado

Un estudio de mercado es una herramienta que facilita entender la situación en la que se encuentra el mercado para elaborar estrategias que reduzcan los futuros escenarios a los que se va a enfrentar la organización, en este caso es necesario tomar en consideración, la diferenciación, el nicho de mercado, publico meta, y los competidores, los cuales serán detallados a continuación.

Diferenciación

Según Roldán (2016), define que, “la diferenciación de producto es una estrategia competitiva que tiene como objetivo que el consumidor perciba de forma diferente el bien o servicio ofrecido por una empresa, con respecto a los de la competencia”. (p.35).

La diferenciación es la estrategia o actividad que la organización desarrolla para fortalecer los productos, en este se oferta algo nuevo o dinámico en el mercado, con el afán de atraer potenciales clientes.

Segmentación de mercado

de acuerdo con David (2003), menciona que la segmentación de mercado es la:

Subdivisión del mercado objetivo de una organización en grupos menores y diferentes de clientes. según sus hábitos, necesidades y comportamientos a la hora de realizar compras; permite el desarrollo de productos, la penetración y la diversificación, a través de conocimiento de los mercados y de los clientes. (David, 2003; citados en: Gómez, 2016, p.48).

La segmentación del mercado se orienta al cliente y por ello es compatible con el concepto de marketing. Al segmentar primero se identifican las necesidades de los clientes dentro de un submercado (proceso de microsegmentación) y luego se decide si resulta práctico diseñar una mezcla de marketing para satisfacerla. (Oporta, Torres & Castillo, 208, p.13).

La segmentación del mercado es enfocar el desarrollo de un producto bien o servicio para satisfacer las necesidades de un grupo en específico.

Además, es necesario tomar en consideración la definición de un público meta, con el afán de entender el enfoque de la segmentación en un mercado objetivo.

Es la identificación de grupos homogéneos de clientes para adecuar el producto, servicio según las características del mercado que le permita conocer a los consumidores y supondrá uno de los elementos decisivos en el éxito de unas estrategias de marketing en una empresa, ya que la

segmentación es también un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa.
(Kotler, & Armstrong, 2004, p.28).

Se define al público meta, como el conjunto de personas que experimentan necesidades comunes u homogéneas de tal manera que el desarrollo de productos o servicios se fundamente en satisfacer las necesidades de ese grupo de interesados.

Competidor

“Un competidor es una persona individual o jurídica que compite dentro de un mercado determinado, ofreciendo bienes o servicios para poder obtener un beneficio económico”. (Quiroa, 2020, p.54).

De acuerdo con Pacheco (2021), afirma que competidor hace referencia:

(...) al grupo de empresas que ofrecen un servicio o producto similar o que dirigen sus acciones a un mismo segmento del mercado. Las empresas están constituidas y registradas legalmente para ofrecer sus bienes o servicios y así poder competir en el mercado ante la demanda de los consumidores y a su vez obtener beneficios. (p.78).

Por lo tanto, un competidor se define como la persona natural o jurídica dentro de un mercado que oferta los mismo productos, bienes o servicios, con el fin de obtener un beneficio económico.

1.2.8.4. Plan de Marketing

El plan de marketing está constituido por dos factores importantes el primero corresponde al Marketing Mix y el otro a la comercialización.

Marketing Mix

El marketing o mezcla de mercadotecnia es un concepto que se utiliza para nombrar al conjunto de herramientas y variables que tiene el responsable de marketing de una organización para cumplir con los objetivos de la entidad. Esto quiere decir que el marketing mix está compuesto por la totalidad de las estrategias de marketing que apuntan a trabajar con los cuatro elementos conocidos como las Cuatro P: Producto, Precio, Plaza y Promoción (Publicidad). (Merino, 2014; citados en Noblecilla & Granados, 2017, p.44).

El marketing mix es una herramienta que facilita entender las oportunidades que se generan en el mercado tomando en consideración los componentes que son producto, precio plaza y promoción.

Producto

El producto según Da Silva (2020),

Es el bien, tangible o no tangible, que se construirá para satisfacer los deseos de los consumidores”. Además, cabe recalcar que lo mencionado por el autor Da Silva (2020), sirve para entender las características y las fortalezas que tiene el producto. (...) (p.15).

Es aquello que se va a ofrecer en el mercado ya sea un bien tangible o intangible, para satisfacer los deseos o necesidades de las personas. Por ejemplo: un medidor de densidad de pulmones para monitorear la influencia de la Covid en los mismos.

Precio

(...) el precio es el valor monetario del producto que se intercambia, así lo indican los expertos en Marketing como Kotler y Armstrong, el precio es “en el sentido más estricto la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores monetarios que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio”. (Kotler & Armstrong, 2013; citados en Sánchez et al., 2015, p.12).

Es el valor monetario que tendrá el producto, bien o servicio, éste se enfoca en los principios de marketing para generar competitividad en los mercados, es decir que si los costos de producción son bajos y al producir en masa el precio de venta será accesible.

Plaza

La Plaza o distribución es otra de las famosas P's de la mezcla de mercadeo y se refiere a los medios de distribución o canales adecuados por los cuales el cliente podrá tener acceso a los productos que se ofrecen. Esto incluye: Puntos de venta o de atención, almacenamiento, formas de distribución, intermediarios, todo aquello con lo que la empresa garantizará que el consumidor pueda tener posesión del producto. (Velasquez, 2015, p.34).

Hace referencia al lugar en donde se encontrará nuestro target o público objetivo, el medio en donde será distribuido el producto bien o servicio con la finalidad de que este se encuentre al alcance para todos quienes solventen la necesidad con el bien tangible o intangible, la idea siempre será distribuirlo y posicionarlo en el mercado.

Promoción

La promoción es un elemento o herramienta del marketing que tiene como objetivos específicos: informar, persuadir y recordar al público objetivo acerca de los productos que la empresa u organización les ofrece, pretendiendo de esa manera, influir en sus actitudes y comportamientos, para lo cual, incluye un conjunto de herramientas como la publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo y venta personal. (Thompson, 2019, p.11).

En este punto se plasman todas las estrategias de comercialización con el fin de expandir el producto, de hacerlo conocer y que a través de estos medios de difusión se pueda alcanzar los potenciales clientes para lograr satisfacer sus necesidades, aquí juega mucho las estrategias para captar y que el producto se pueda vender por ejemplo cuando hay descuentos, rebajas, 2x1 entre otros.

Comercialización

La comercialización es una herramienta clave para la expansión del producto ya que en este se hablan de los canales de distribución y de los canales de comunicación para fortalecer las ventas.

Canales de distribución

Es el término utilizado para describir el método y los medios por los que un producto o un grupo de productos se transfieren físicamente, distribuidos, desde su punto de producción hasta el punto en el que se ponen a disposición del cliente final. (Eslava, 2017, p.46).

“Los canales de distribución de productos son los medios por los cuales le entregas tu producto al cliente final. En otras palabras, es lo que haces para que tus productos le lleguen al shopper”. (Mota, 2018, p.1).

“Los canales de distribución están definidos por las diferentes fases o etapas por las que un producto pasa, de modo que su propiedad va pasando de unas manos a otras. Desde el fabricante al consumidor o usuario final”. (Sánchez, 2015, p.4).

Los canales de distribución se definen como los medios por los cuales se hace llegar el producto terminado a los compradores o consumidores, logrando de esta manera que se extienda el producto y sea accesible a los diferentes lugares que lo requieren para satisfacer sus necesidades.

Canales de comunicación

“Los canales de comunicación son el soporte mediante el que se transmite el mensaje desde el emisor hasta el receptor. Circulares, internet, teléfono, e-mail, SMS, radio, prensa, televisión son muchos los canales de comunicación que podemos utilizar”. (Blas, 2019, p.3).

Se refleja como una visión integrada proporciona una más amplia comprensión de los canales para incluir no solo las herramientas tradicionales -radio, televisión, medios escritos sino todos los posibles puntos de contacto dónde se encuentra el cliente o existen las perspectivas de la experiencia con respecto a una marca, garantizando el posible contacto con él de manera exitosa. (Escobar, 2014, p.2).

“Los canales de comunicación son los medios y recursos utilizados para establecer un intercambio de mensajes entre emisores y receptores”. (De Souza, 2019, p.4).

Los canales de comunicación son todos los medios o recursos digitales o físicos que emiten información de los productos bienes o servicios que una empresa pone a disposición en el mercado, generando que de esta manera existan nuevos consumidores y la fidelización de estos.

1.2.8.5. Plan Organizacional

Un plan organizacional es herramienta de análisis de la estructura interna de la empresa, para entender lo que compone un plan se toma en consideración la siguiente definición:

“Un plan organizacional, plan por organizativo o plan de organización hace el análisis de la estructura interna de una empresa, es decir, su forma de organizarse detallando cada departamento de tu organigrama, personal y funciones”. (Trenza, 2019, p.18).

Un plan administrativo se compone de los siguientes elementos que fortalecen la estructura organizacional como son: el organigrama estructural, el organigrama funcional y lo que corresponde al manual de funciones.

Organigrama Estructural

“Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría”. (Thompson, 2020, p.3).

El organigrama es una idea uniforme acerca de la organización, ya que éste desempeña un papel informativo, permitiendo que los integrantes de la organización y las personas vinculadas a ella conozcan a nivel global sus características generales. Ayuda fácilmente a comprender las distintas relaciones, dependencias y conexiones que puede existir entre las distintas divisiones, departamento secciones y servicios. (Chuquiguanga, 2015, p.68).

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización, pueden contener las estructuras departamentales y, en ciertos casos a las funciones que cumplen las personas y a quienes las dirigen, a través de un esquema representan las relaciones jerárquicas y líneas de autoridad. Así mismo un organigrama permite analizar la estructura de la organización representada y cumple una función informativa, y a quien ofrece datos sobre las características generales de la organización. (Peralta, 2018, p.67).

Los organigramas son la estructura esquemática de la organización ya que en esta se determina el posicionamiento de los involucrados en la empresa de tal manera que este permite ver quién es el encargado de cada departamento y que relaciones tienen cada uno de ellos en el momento de realizar actividades que permitan alcanzar los objetivos estratégicos empresariales.

Organigrama Funcional

De acuerdo con Peralta (2018) los organigramas funcionales son (...)” una representación gráfica en el cual a las unidades representativas se les incorporan las principales funciones e interrelaciones asignadas”. (p.31).

Según lo mencionado, se considera que los organigramas funcionales son una representación gráfica de manera jerarquizada de todos los puestos de trabajo y de las funciones que cada uno cumple.

Manual de Funciones

El Manual de Funciones y procedimientos es un instrumento administrativo que requiere toda organización, el cual permita el mantenimiento de los recursos y controlar sus actividades, ya sea a la producción de bienes o de servicios; este documento enfoca principalmente a la administración de los recursos humanos, principal componente de la estructura organizacional. (Ramos, 2018, p.4).

El manual de funciones es un documento en el cual se detallan todos los aspectos claves de un puesto o cargo de trabajo con el afán de facilitar las tareas y reducir la duplicidad de funciones.

1.2.8.6. Plan de Operaciones

El plan de operaciones es una guía para los trabajadores y administradores, de acuerdo con Nuño (2017), “El plan de operaciones engloba todos los aspectos técnicos y organizativos que tienen que ver con la elaboración de los productos o prestación de los servicios”. (p.12).

Un plan de operaciones es una herramienta que facilita conocer la parte operativa y de procesos de producción que genera la empresa en sus productos a través de los flujogramas de procesos.

Capacidad de Producción

“La capacidad de producción es el techo de máxima obtención de bienes y servicios que pueden lograrse por unidad productiva durante un período de tiempo acotado”. (Coll, 2020, p.2).

Se puede mencionar que la capacidad de producción es la máxima cantidad de productos que una empresa u organización puede producir a lo largo de un tiempo determinado.

Proceso de Producción

“Este tipo de prácticas se basa en construir signos de bloques y flechas para dar información acerca de las etapas de un proceso. Además, se identifican las secuencias e interrelación entre las mismas”. (Pensa, 2020, p.2).

Un proceso de producción es la serie de pasos que conlleva a desarrollar de manera lógica actividades para alcanzar un resultado específico.

1.2.8.7. Plan Financiero

El plan financiero es una herramienta que permite conocer los principales aspectos de carácter contable y económico, sus elementos son, el estado de resultados, el balance general, y los flujos de caja, los cuales serán detallados a continuación.

Estado de Resultados

“El estado de resultados es dinámico, es decir, muestra lo que ha sucedido en una entidad en un periodo determinado”. (Calleja, F.; & Bernal, F., 2017, p.45).

Es un reporte financiero que en base a un periodo determinado muestra de manera detallada los ingresos obtenidos, los gastos en el momento en que se producen y como consecuencia, el beneficio o pérdida que ha generado la empresa en dicho periodo de tiempo para analizar esta información y en base a esto, tomar decisiones de negocio. (Castro, 2021, p.6).

El estado de resultados es un documento que muestra detalladamente todos los movimientos financieros de una organización, permitiendo así que al analizar las cuentas se tomen decisiones en función de mejorar la situación económica financiera.

Balance General

Un balance general, también conocido como estado de situación financiera, es un informe económico que actúa como una fotografía que refleja la situación financiera de nuestra empresa a una fecha determinada. El balance general se forma a través de las cuentas de activo (lo que posee la empresa), pasivo (las deudas) y la diferencia entre ambos, que se establece como el patrimonio o capital contable. (Martines, 2019, p.5).

“Es el estado financiero que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento determinado y consta de activos, pasivo y patrimonio”. (Correa, 2018, p.88).

El balance general se define como la imagen principal de la organización, ya que permite conocer cuál es el monto de sus activos, pasivos y patrimonio.

Flujo de Caja

El flujo de caja es la acumulación de activos líquidos en un determinado periodo, lo cual viene a ser un importante indicador de liquidez. Sin duda el estudio de los flujos de caja puede ser utilizado

para determinar problemas de liquidez, para analizar la viabilidad de proyectos de inversión y para medir la rentabilidad. Se clasifican en 3 partes flujo; de caja operacional, flujo de caja de inversión y flujo de caja de financiamiento. (Ancho, 2019, p.1-2).

El flujo de caja es considerado una herramienta financiera. Las herramientas financieras son claves para seguir en detalle el día a día del negocio y poder proyectar el crecimiento o tomar decisiones frente a una crisis que podría suceder, es importante porque por ese medio se muestra la utilidad o ganancias de la empresa qué son los Estados financieros. (Ancho, 2019, p.1-4).

El flujo de caja nos permite tener una proyección del dinero en efectivo que la empresa puede generar durante un periodo de tiempo, es un informe financiero que refleja detalles de los ingresos y egresos de una compañía y con esto conocer inmediatamente la liquidez de esta para poder tomar mejores decisiones. (Ortega, 2020, p.16).

El flujo de caja se define como una herramienta o documento que permite conocer la viabilidad del negocio o de las operaciones, para constatar el crecimiento oportuno de la empresa en tiempo y espacio.

1.2.8.8. Idea a Defender

El plan de negocios de la microempresa Productos Lácteos Marlen, sí contribuirá al mejoramiento de la gestión integral.

Variable dependiente

Gestión Integral.

Variable independiente

Plan de Negocios

1.3. Marco Conceptual

1.3.1. ¿Qué es el queso?

Según Menéndez, (2018):

El queso es un alimento sólido, blando, semiduro, duro o extraduro; madurado o no, con o sin revestimientos, elaborado a partir de leche de vaca, cabra, oveja, búfala, camella u otros mamíferos rumiantes. Está constituido por la mayor parte de la grasa, proteínas y sales insolubles de la leche. (p.46).

1.3.2. ¿Qué es la leche?

“Es la secreción mamaria normal de animales lecheros obtenida mediante uno o más ordeños sin ningún tipo de adición o extracción, destinada al consumo en forma de leche líquida o a elaboración ulterior”. (González, 2018, p.7).

1.3.3. ¿Qué es el manjar?

“Se trata de un dulce tradicional que se elabora con leche y que se busca una textura caramelizada y más que cremosa”. (Tabuenca, 2018, p.4).

1.3.4. *¿Qué es la crema de leche?*

“La crema de leche es un derivado lácteo obtenido del proceso centrifugado de la leche cruda. su composición es en gran medida materia grasa, empleada en comidas saladas y dulces, por lo que es un alimento bastante popular” (Asoleche, 2017, p.5).

1.3.5. *Gestión Integral*

Según lo mencionado por Soto, 2020 afirma que la gestión integral es:

(...) Una herramienta por la cual una organización define de qué forma quiere que se desarrollen sus actividades productivas en el día a día. Es, en definitiva, el protocolo cuya implantación permite optimizar los recursos disponibles mejorar la organización reducir costos y mejorar el rendimiento. (p.5).

Un sistema de gestión integrado es una herramienta de gestión que ayuda a comprobar y controlar la consecución de los objetivos de la empresa. La gestión integral aplica controles estrictos a todas las áreas de la empresa, pero esto es una fuerza impulsora porque está vinculado a los objetivos de mejora del flujo de trabajo.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

Al utilizar la metodología de la investigación es importante ya que con ello se facilita el análisis crítico y reflexivo de los autores, de tal modo que se permita entender los conceptos teóricos fundamentales manejados en la investigación, así mismo esto contribuye en la búsqueda de soluciones eficientes y estrategias innovadoras para el alcance de los objetivos de la investigación.

2.1. Enfoque de la Investigación

Cualitativo

“Una investigación cualitativa orienta sus objetivos de análisis mediante técnicas que permitan al investigador elaborar interpretaciones de los fenómenos de mercados sin depender directamente de mediciones o inferencias numéricas o estadísticas”. (Tejada & Marte, 2019, p.55).

Esta investigación fue de carácter cualitativo ya que al poseer como método la técnica de la entrevista proporciono características, atributos y comportamientos, que facilitaron al entrevistador con el proceso de interpretación.

Cuantitativo

La investigación cuantitativa representa aquellas, en las que el investigador identifica patrones, comportamientos, acciones, intenciones, preferencias...en las que podemos establecer patrones numéricos, no solo la ocurrencia del hecho sino cálculos, estadísticas, proyecciones o enumeraciones de las características de las naciones de los individuos. (Tejada & Marte, 2019, p.58).

En esta investigación se utilizó la técnica de la encuesta tanto a los clientes internos y externos a fin de obtener resultados numéricos que facilitaron la interpretación de datos y posterior a esto la formulación de estrategias.

2.2. Nivel de Investigación

Descriptivo

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. (Monroy, & Nava, 2018, p.86).

Se utilizó el método descriptivo para definir los fenómenos que dominaron en los procesos administrativos, y de producción en la microempresa.

2.3. Diseño de Investigación

No Experimental

“Es aquel que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos”. (Dzul, 2021, p.4).

Se hizo uso del diseño de investigación no experimental ya que se pudo analizar los patrones y comportamientos en un contexto natural.

2.3.1. Según las intervenciones en el trabajo de campo.

Transversal

Es un tipo de investigación observacional que analiza y estudia datos de variables recogidas en un lapso sobre una muestra de población o conjunto ya predefinido. Las recopilaciones de datos se hacen en el presente, es decir, al momento de iniciar la investigación. (Ayala, 2020, p.8).

El uso de este estudio fue para poder hacer un análisis entre el comportamiento de los individuos y las actividades que desarrollan cada uno de ellos en la microempresa, de tal manera que se pudo evidenciar el impacto y la influencia entre estas variables.

2.4. Tipo de estudio de Investigación

Investigación documental

Es la indagación y análisis de información documental. Se realiza en el primer momento de la investigación para la revisión bibliográfica y ubicación teórica del problema de investigación, elaboración del marco teórico y organización de la información seleccionada. Estas técnicas nos dicen ¿qué?, ¿cómo?, ¿para qué?, ¿cuándo? y ¿dónde buscar?; su forma de utilizarlas y sistematizarlas para su análisis y presentación. Entre estas técnicas están las bibliográficas hemerográficas, videográficas y fichas de trabajo. (Monroy, & Nava, 2018, p.96).

Por tal razón, el presente trabajo de investigación se realizó con una amplia recopilación de documentos digitales tales como tesis, trabajos de titulación, artículos científicos y libros para el sustento teórico de cada una de las definiciones requeridas de acuerdo con el tema establecido.

Investigación de campo

Permite la observación en contacto directo con el objeto de estudio, así como el acopio de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva. Permite recabar información a partir del contacto directo con el objeto de investigación, con lo que se obtiene la información empírica. (Monroy, & Nava, 2018, p.98).

La investigación de campo permitió recoger información acerca del manejo de las actividades a lo largo del tiempo con el fin de conocer como la experiencia facilitó la supervivencia de la microempresa.

2.5. Población y Muestra

¿Qué es población?

“La población es el conjunto de personas o animales de la misma especie que se encuentran en un momento y lugar determinado”. (Westreicher, 2020, p.56).

La determinación de la población en esta investigación fue a través de los clientes internos en este caso los trabajadores con los cuales se pudo determinar el diagnóstico situacional de la microempresa, también participaron los clientes externos potenciales en este caso los consumidores con los cuales se pudo obtener información acerca de los factores que comprenden a el estudio de mercado.

Clientes internos: 8 Trabajadores

Clientes externos: 20 Clientes distribuidos en Ambato, Riobamba, Guayaquil y Guaranda

¿Qué es muestra?

De acuerdo con Arispe, Yangali, & Guerrero, et al., (2020) aseguran que la muestra:

Se puede definir como ese subgrupo de casos de una población en el cual se recolectan los datos. El trabajador con muestra permite: ahorrar tiempo, reduce costos y si está bien seleccionada puede ayudar con la precisión y exactitud de los datos. (p.74)

La muestra en consecuencia del número de la población fueron todos los clientes internos y externos en este caso nos da un total de 28 participantes y por lo tanto se trabajó con la totalidad de la población ya que no exceden los 100 individuos para ser estudiado.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

Métodos

Inductivo

“El razonamiento o método inductivo es uno de los pilares del pensamiento científico, partidario de la observación y la experimentación. Consiste en observar el fenómeno y hay que establecer posibles patrones, para llegar a una teoría generalizada”. (Clarín, 2020, p.3).

El método inductivo facilitó la comprensión de los comportamientos de los individuos, ya que con ello se pudo definir los patrones que inciden en el desarrollo de las actividades de manera productiva en la microempresa.

Sintético

“El método sintético es una forma de razonamiento científico. El cual tiene como objetivo principal resumir los aspectos más relevantes de un proceso”. (Rus, 2021, p.4).

El método sintético ayudó a definir los aspectos más importantes que influyeron en la productividad en relación con los procesos productivos y de comercialización.

2.7. Técnicas

Entrevista y encuesta

Entrevista:

La entrevista es una de las herramientas de recolección de datos que nos va a permitir obtener información desde una perspectiva con enfoque cualitativo. La encuesta permite recoger información cualitativa y/o cuantitativa de una población estadística. Para ello, se elabora un cuestionario, cuyos datos obtenidos serán procesados con métodos estadísticos. (Westreicher, 2020, p.3).

Se aplicó la técnica de la entrevista ya que de esta manera se obtuvo una conversación más abierta con los administradores de la microempresa de tal manera que se logró analizar todos los factores que generan problemas.

Encuesta:

Es una de las técnicas de recolección de información más usada, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. (Bernal, 2006; citados en, Mayorga, 2018, p.30).

La encuesta fue una de las técnicas más utilizadas para la recolección de datos, ya que a partir de una serie de preguntas el encuestador logró obtener información relevante, con el afán de conocer las opiniones y actitudes de los clientes internos y externos de la microempresa.

2.8. Instrumentos

El cuestionario de la encuesta:

La encuesta fue implementada a los clientes internos y externos de tal manera que proporciono la información necesaria para conocer los patrones de incidencia que impiden el alcance de la eficiencia, y con la cual también se vio afectada la gestión integral de la microempresa.

El cuestionario de la entrevista:

El cuestionario de la entrevista ayudó a la recolección de información de todos los aspectos que inciden en el desarrollo de la microempresa, especialmente desde la perspectiva del administrador, de tal manera que con ello se contribuyó a trabajar para el logro de la mejora continua y la formulación del plan de negocios.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se mostraron los resultados relacionados a el diagnostico situacional y el estudio de mercado, para la obtención de este resultado se hizo uso de las técnicas de recolección de información como son la entrevista y la encuesta, acompañada de sus instrumentos como es la guía de la entrevista y el cuestionario.

3.1. Resultados

3.1.1. *Entrevista al Administrador*

Este cuestionario muestra las preguntas que se aplicara durante la entrevista a la Tnlga. Marlene Sánchez, propietaria de la microempresa “Productos Lácteos Marlen”

Tabla 3-3: Entrevista a la propietaria.

¿Ha realizado alguna vez un plan de negocios para la microempresa?	No, se ha tenido la iniciativa, pero en realidad no se ha desarrollado.
¿Ha hecho uso alguna vez de un plan administrativo para la microempresa?	No, ya que el desarrollo de las actividades se ha realizado de manera empírica.
¿Ha hecho uso alguna vez de un plan financiero para la microempresa?	Si, solo de manera empírica a través de la experiencia de un año tras otro.
¿Realiza una planificación anual de los ingresos y egresos de la microempresa?	Si, pero no de manera técnica como tal, sino más bien de lo que se ha trabajado durante los años de operación.
¿Ha hecho uso alguna vez de un plan de marketing para la microempresa?	No, la microempresa como tal no los ejecuta internamente, sino más bien el gobierno provincial es el que lo realiza ya que este a través de la publicidad que genera puede atraer mayor turismo a la provincia y como tal aumentar el nivel de ventas a través de su propuesta.
¿Ha hecho uso alguna vez de un plan producción para la microempresa?	Si, para planificar que no exista escases de la materia durante el año comercial de producción.
¿Existen procesos de producción en la microempresa?	Si existen, sin embargo, es necesario actualizarlos porque se han desarrollados planes de mejora en la parte productiva, especialmente para mejorar los índices de producción.
¿Qué requisitos se deben cumplir para el correcto funcionamiento de la microempresa?	Emisión del Registro Único del Contribuyente- RUC. Certificado de seguridad emitido por el cuerpo de bomberos. Obtención de patente municipal de comerciante. Permiso de Funcionamiento o Tasa de habilitación.

	Representante Legal Ing. Químico o Ingeniero en Alimentos.
¿Qué tipo de certificados y permisos tienen para garantizar un producto de calidad?	MAG- en proceso Seguridad Alimentaria.
¿Cuál es el nivel tecnológico que tiene actualmente la planta? ¿es suficiente?	Se puede decir que de un 75% ya que, con 300 litros la microempresa lograr cumplir sus objetivos de manera eficiente, sin embargo, no es suficiente actualmente por el nivel de ventas que se maneja por lo tanto se considera que, si hace falta implementar más tecnología.
¿La microempresa cuenta con personal capacitado para el cumplimiento de funciones dentro de la misma?	Si, 1 a vez al año se capacitan con el fin de mejorar los procesos
¿Cuál cree usted que son los principales factores que impiden el éxito de la microempresa?	La ausencia de un plan administrativo y financiero que afectan el potencial de la microempresa, además también otro factor es la competencia, ya que esta limita un poco la producción, sin embargo, y el precio de venta.

Fuente: Entrevista al propietario

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

Según la entrevista, la propietaria manifestó que dentro de la microempresa presentan algunos problemas que afectan de manera significativa el éxito de esta, estos problemas se ven asociados con una ineficiente gestión integral, dentro de esto la propietaria menciona que el área administrativa es una de las más afectadas en la microempresa ya que todo lo que comprende el procesos administrativo se ha visto comprometido debido a que el desarrollo de actividades es empírico, con respecto al área financiera y contable mencionó que se ha realizado a través de técnicas antiquísimas, es decir se llevan los registros a través de cuadernos y no han incurrido en la utilización de softwares que faciliten los registros, análisis e interpretación de la situación económica financiera.

Además, manifestó que dentro del área de marketing la microempresa como tal no utiliza ni genera estrategias de comercialización, ventas o promoción, sino más bien que a través del gobierno provincial se promociona la marca. Finalmente, en el área de producción, la propietaria menciona que no cuentan con manuales de procesos actualizados, y que debido a esto se han generado pérdidas en la producción de algunos productos.

Es importante indicar que debido al contexto mencionado se debe trabajar en el desarrollo de un plan de negocios que permite abarcar la solución de los problemas internos desde la particularidad hasta lo general, con el afán de con ello se pueda mejorar la gestión integral de la microempresa.

3.1.2. Encuesta a los clientes internos-trabajadores

Género

En la tabla número 4-3 se muestra los resultados de las respuestas del Género

Tabla 4-3: Género.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	4	50%
Femenino	4	50%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

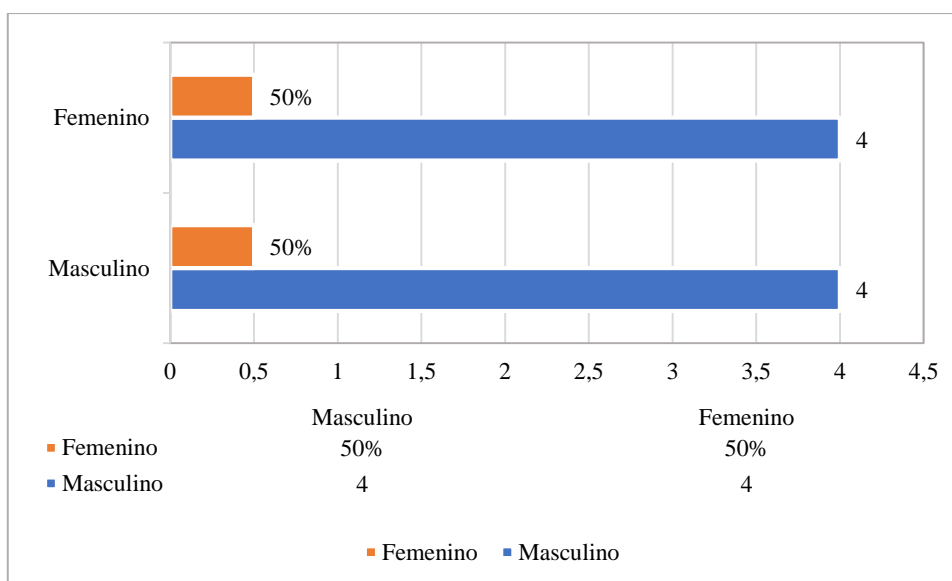


Gráfico 1-3. Género

Realizado por: Mejía, C.; Ruiz, V. 2021

Análisis e Interpretación

El 50% de los trabajadores son de género masculino y el 50% restante son de género femenino. Es decir que en la microempresa “productos Lácteos Marlen” hay equidad de género en el desarrollo de actividades laborales y al momento de contratar al personal.

Pregunta 1: ¿Conoce usted si la microempresa cuenta con planificación?

En la tabla número 5-3 se muestra los resultados de la pregunta numero 1

Tabla 5-3: Cuenta con planificación.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	87,5%
No	1	12.5%
Desconozco	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

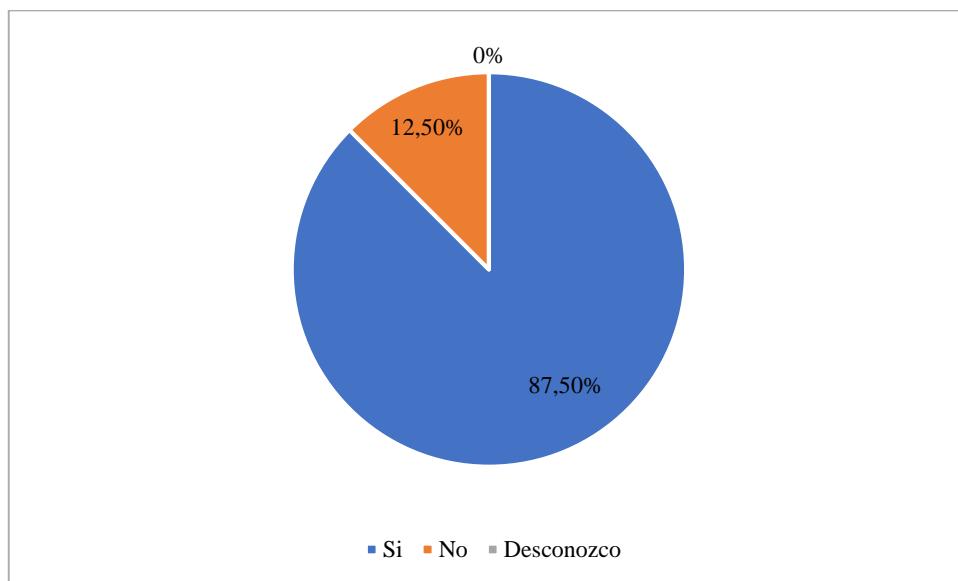


Gráfico 2-3. Cuenta con Planificación

Realizado por: Mejía, C.; Ruiz, V. 2021

Análisis e Interpretación

La investigación demostró que la microempresa cuenta con una planificación en un 87,5% y el 12,5% restante menciona que no cuenta con una planificación de actividades.

En definitiva, la microempresa realiza una planificación diaria, de actividades y la comunicación interna tiene un cierto grado de complejidad ya que no todos los trabajadores conocen si cuentan con una planificación.

Pregunta 2: ¿La microempresa cuenta con misión y visión?

En la tabla número 6-3 se muestra los resultados de la pregunta número 2

Tabla 6-3: Misión y Visión.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	50%
No	0	0%
Desconozco	4	50%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

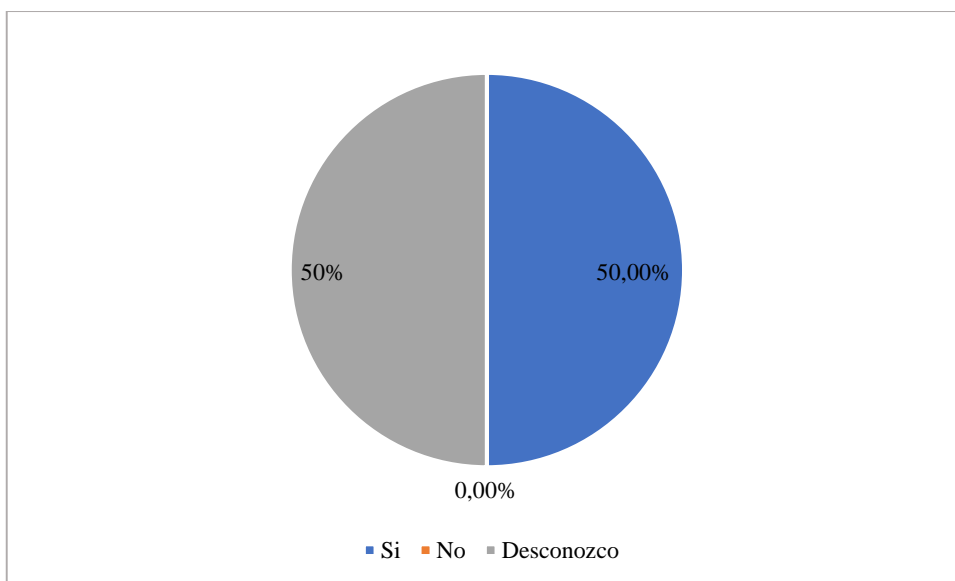


Gráfico 3-3. Misión y Visión

Realizado por: Mejía, C.; Ruiz, V. 2021

Análisis e Interpretación

La investigación reveló que el 50% de los trabajadores afirman que la microempresa cuenta con misión y visión, mientras que el otro 50% desconoce de la información.

En consecuencia, se pudo determinar que, los trabajadores de la microempresa conocen la misión y visión mientras que otros desconocen de la existencia de estas, porque al momento de ingresar a la microempresa no se les informó nada al respecto.

Pregunta 3: ¿Conoce usted si la microempresa ha hecho uso de estudios de mercado?

En la tabla número 7-3 se muestra los resultados de la pregunta número 3

Tabla 7-3: Estudio de mercado.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	37,5%
No	5	62,5%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

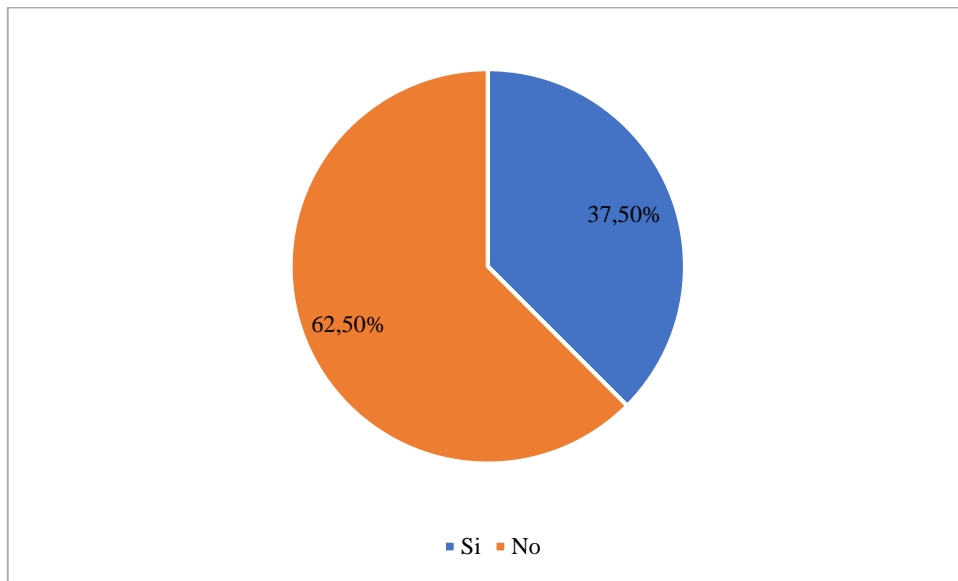


Gráfico 4-3. Estudio de mercado

Realizado por: Mejía, C.; Ruiz, V. 2021

Análisis e Interpretación

La investigación manifestó que el 62,5% de los trabajadores no conoce que se hayan realizado estudios de mercado, mientras que el 37,5% respondió que la microempresa sí ha hecho usos del mismo.

Por lo tanto, es considerado que, gran parte de los trabajadores definen la inexistencia de usos de estudio de mercado para comercializar un producto o lanzar uno nuevo.

Pregunta 4: ¿Conoce usted si la microempresa realiza publicidad al momento de comercializar sus productos?

En la tabla número 8-3 se muestra los resultados de la pregunta número 4

Tabla 8-3: Publicidad para comercializar.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	75%
No	2	25%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

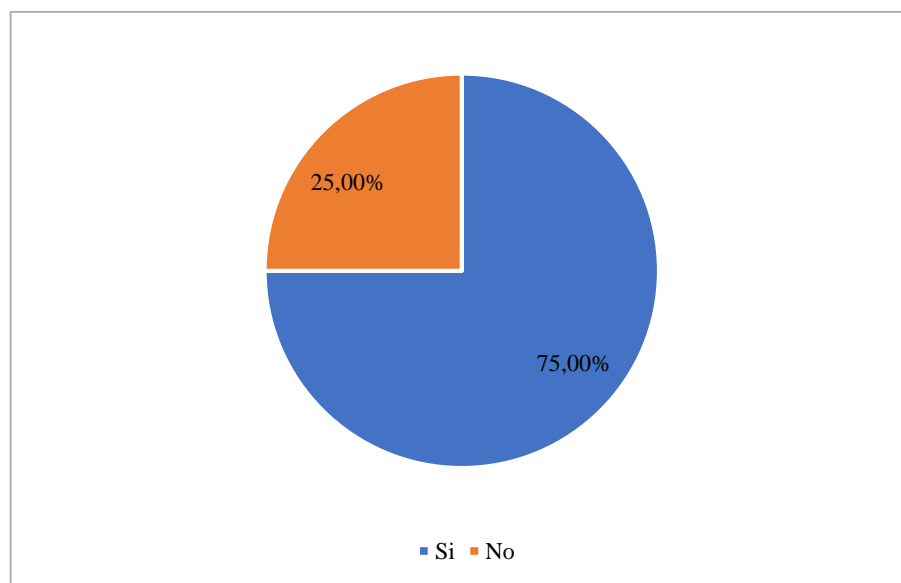


Gráfico 5-3. Publicidad para comercializar

Realizado por: Mejía, C.; Ruiz, V. 2021

Análisis e Interpretación

La investigación demostró que el 75% de los trabajadores afirmo que la microempresa realiza publicidad para comercializar sus productos, mientras que el 25% respondió que no.

En otras palabras, se determina que, los trabajadores en su gran mayoría conocen que la microempresa si utiliza publicidad para comercializar sus productos, porque están pendientes de las páginas web de la microempresa y aquellas respuestas negativas, son producto del ineficiente uso de plataformas digitales, ya que algunos trabajadores en el momento en que se realizó la encuesta comentaron que no utilizaban plataformas digitales conocidas como redes sociales.

Pregunta 5: ¿Cuál cree usted que es el medio más influyente para que los productos lleguen al cliente?

En la tabla número 9-3 se muestra los resultados de la pregunta número 5

Tabla 9-3: Medio más influyente.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Redes Sociales	8	100%
Radio	0	0%
Puntos de Venta	0	0%
Prensa	0	0%
TV	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

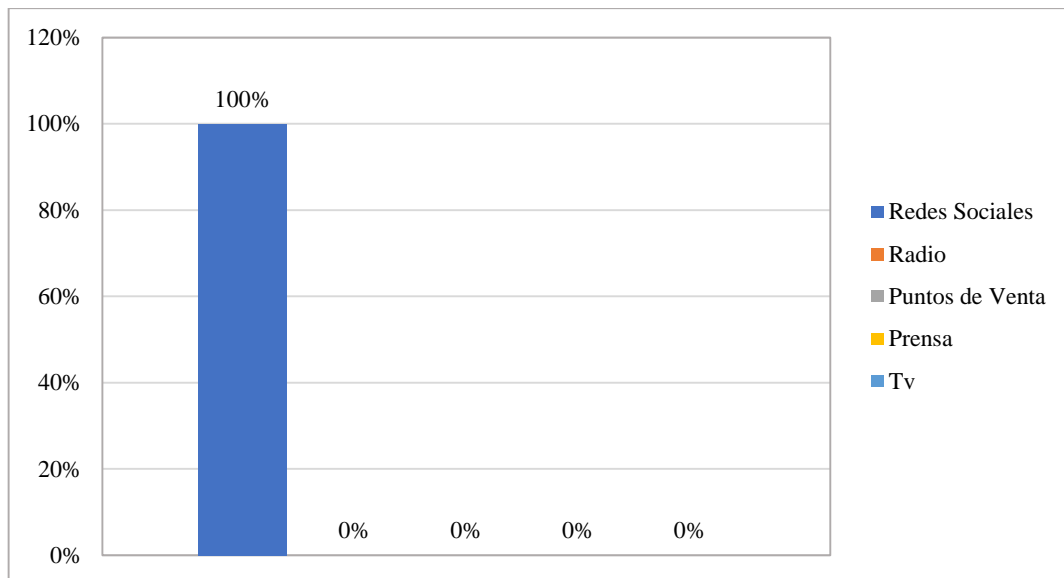


Gráfico 6-3. Medio más influyente

Realizado por: Mejía, C.; Ruiz, V. 2021

Análisis e Interpretación

La investigación reveló que el 100% de los encuestados llamados clientes internos o trabajadores aseguran que el medio más influyente son las redes sociales para lograr que el producto llegue a los clientes.

Por lo consiguiente la encuesta reveló que el medio más influyente son las redes sociales, aseguraron en su totalidad que con la pandemia de la Covid-19 el uso de redes se volvió un medio masivo de información y comunicación.

Pregunta 6: ¿Usted considera que la microempresa “Productos Lácteos Marlen” podría incrementar su nivel ventas si utiliza publicidad de forma permanente?

En la tabla número 10-3 se muestra los resultados de la pregunta número 6

Tabla 10-3: Publicidad permanente.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

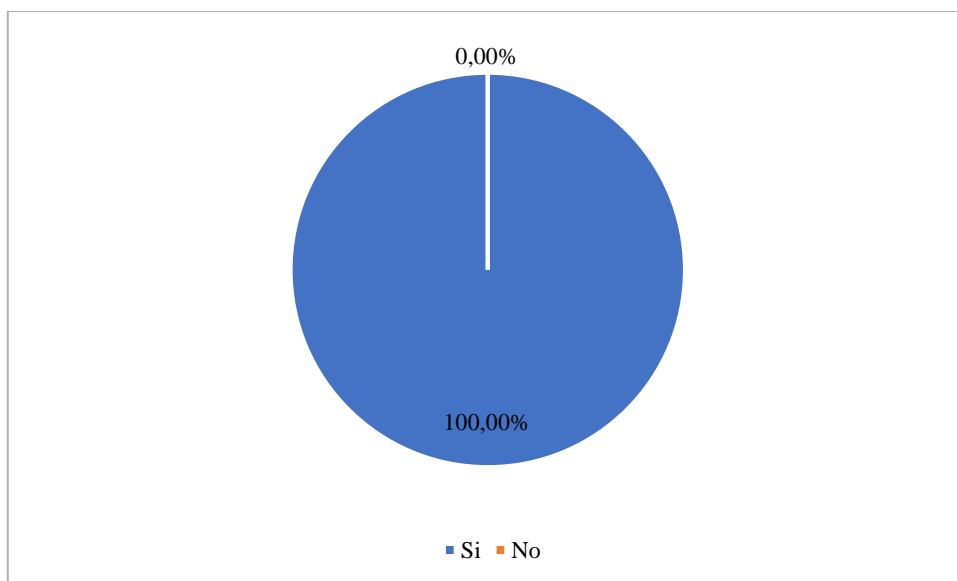


Gráfico 7-3. Publicidad permanente

Realizado por: Mejía, C.; Ruiz, V. 2021

Análisis e Interpretación

La investigación demostró que el 100% de los trabajadores asegura que con el uso de publicidad permanente se puede incrementar el nivel de ventas de la microempresa.

Se finiquita que, con la utilización de publicidad adecuada de manera permanente en el medio más influyente, la microempresa incrementaría su nivel de ventas, aumentando así también su capacidad productiva, ya que con ello la intención de compra crece.

Pregunta 7: ¿Conoce usted si la microempresa cuenta con un organigrama estructural y manual de funciones?

En la tabla número 11-3 se muestra los resultados de la pregunta número 7

Tabla 11-3: Organigrama estructural y manual de funciones.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	25%
No	6	75%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

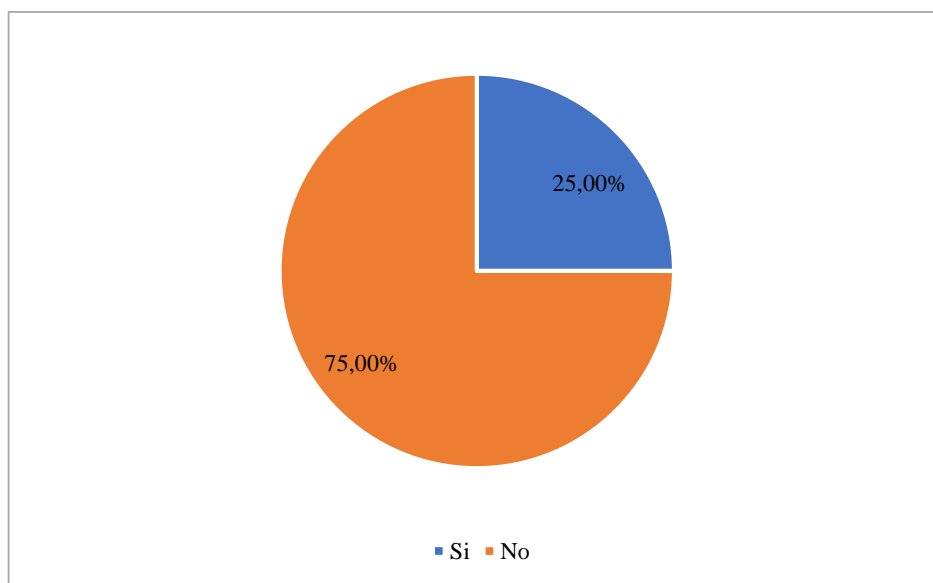


Gráfico 8-3. Organigrama estructural y manual de funciones

Realizado por: Mejía, C.; Ruiz, V. 2021

Análisis e Interpretación

La investigación demostró que el 75% de los empleados no conocen el organigrama estructural y el manual de funciones de la microempresa, mientras que el 25% afirma conocerlo.

Es decir que, los resultados obtenidos de manera negativa hacen énfasis porque los trabajadores de la parte operativa no conocen donde se encuentra su nivel operativo y las funciones a realizar, ya que todos colaboran en las áreas que se necesita más apoyo, mientras que los resultados positivos se dan porque los jefes de área conocen más a fondo el tema.

Pregunta 8: Las funciones que desempeña en su puesto de trabajo las puede calificar como:

En la tabla número 12-3 se muestra los resultados de la pregunta número 8

Tabla 12-3: Satisfacción en las funciones del trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente Satisfactorio	0	0%
Muy satisfactorio	6	75%
Neutral	2	25%
Poco Satisfactorio	0	0%
Nada Satisfactorio	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

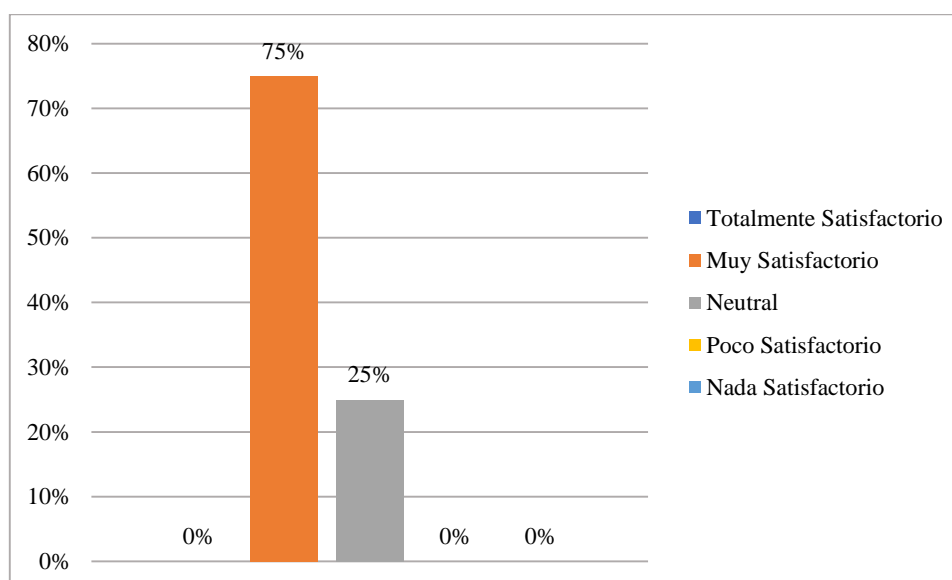


Gráfico 9-3. Satisfacción en las funciones del trabajo

Realizado por: Mejía, C.; Ruiz, V. 2021

Análisis e Interpretación

Los resultados obtenidos en la encuesta demostraron que el 75% de los trabajadores se encuentran con un nivel de muy satisfactorio en sus puestos de trabajo y el 25% definen la satisfacción del trabajo como neutral. Por lo tanto, el desarrollo de actividades realizadas por los trabajadores es muy satisfactorio, porque estos consideran que la ejecución de tareas tanto individuales como grupales tienen un impacto positivo para el alcance de los objetivos.

Pregunta 9: ¿Qué área considera usted que tiene dificultad de funcionamiento?

En la tabla número 13-3 se muestra los resultados de la pregunta número 9

Tabla 13-3: Área con mayor dificultad.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Administrativa	2	25%
Productiva	1	12,5%
Marketing	3	37,5%
Contabilidad y Finanzas	2	25%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

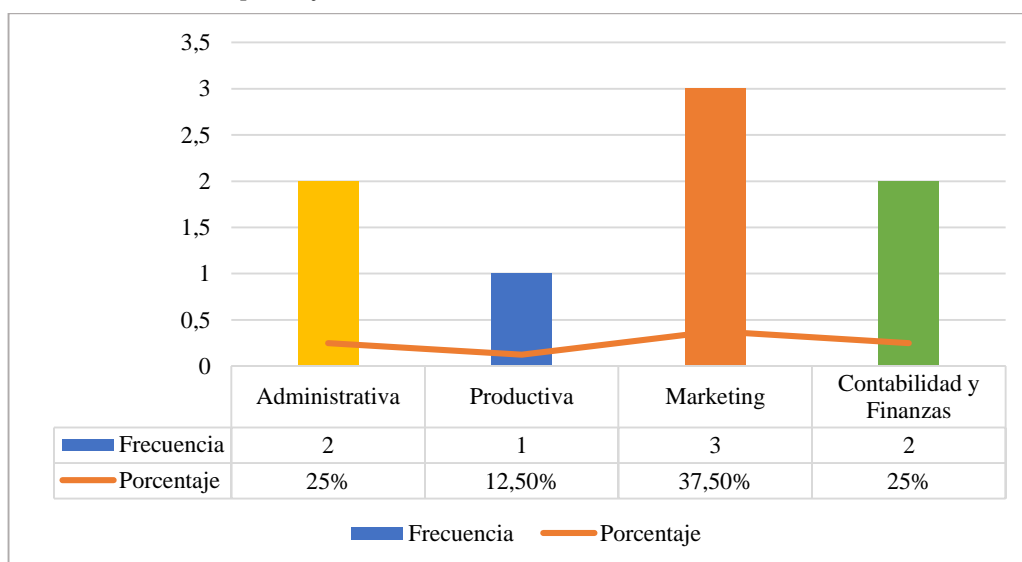


Gráfico 10-3. Área con mayor dificultad

Realizado por: Mejía, C.; Ruiz, V. 2021

Análisis e Interpretación

La encuesta reveló que el 37,5% considero que el área de Marketing es la que mayor dificultad presenta, mientras que el 12,5% considero el área productiva, y el 25% incide en que es el área administrativa al igual que contabilidad y finanzas.

Por lo consiguiente, los resultados obtenidos son producto de las perspectivas de cada trabajador, porque estos son los que experimentan la realidad de las situaciones actuales de cada área de la microempresa.

Pregunta 10: ¿Conoce usted los procesos y procedimientos para generar un producto terminado?

En la tabla número 14-3 se muestra los resultados de la pregunta número 10

Tabla 14-3: Procesos y Procedimientos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	87,5%
No	1	12,5%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

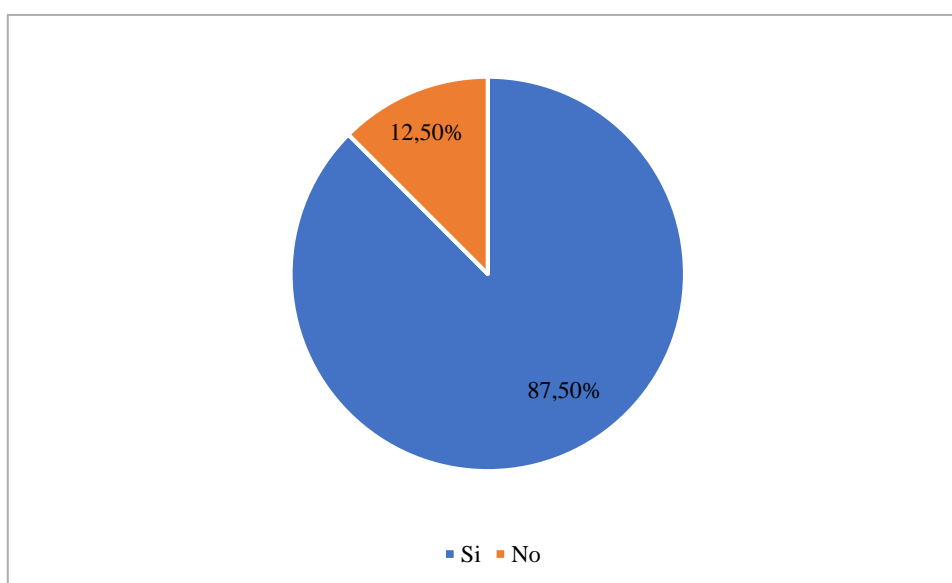


Gráfico 11-3. Procesos y Procedimientos

Realizado por: Mejía, C.; Ruiz, V. 2021

Análisis e Interpretación

La encuesta demostró que el 87,5% de los trabajadores conocen los procesos y procedimientos para elaborar un producto terminado, mientras que el 12,5% no conocen los procesos y procedimientos que realiza la microempresa.

Por lo tanto, se demuestra que la gran mayoría de los trabajadores que se encuentra en la parte operativa conocen los procesos y procedimientos de elaboración, porque estos siguen las instrucciones y guías del jefe de producción, mientras aquellos que no conocen el proceso se da porque el desarrollo de sus funciones no está ligado a la parte productiva si no distributiva del producto terminado.

Pregunta 11: ¿Conoce usted si la microempresa realiza planes de capacitación al personal?

En la tabla número 15-3 se muestra los resultados de la pregunta número 11

Tabla 15-3: Capacitación al personal.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	37,5%
No	5	62,5%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

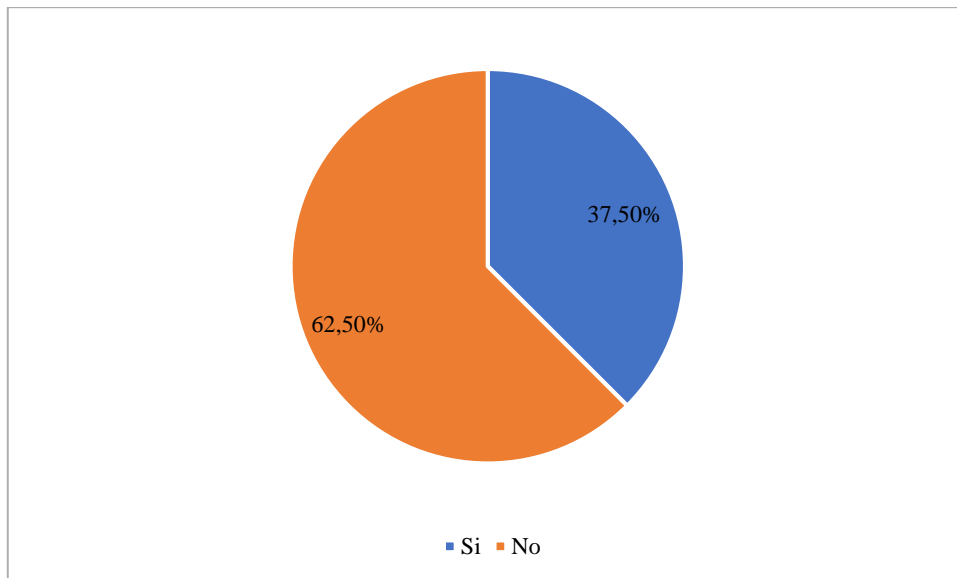


Gráfico 12-3. Capacitación al personal

Realizado por: Mejía, C.; Ruiz, V. 2021

Análisis e Interpretación

La investigación demostró que el 62,5% de los trabajadores no ha recibido capacitaciones, mientras que el 37,5% respondió que sí han recibido capacitaciones.

En consecuencia, el nivel de capacitación en la situación actual se encuentra limitado por la pandemia de la Covid-19 ya que con un nivel de ventas bastante reducido la capacidad de la microempresa cubre para capacitar a los jefes de áreas con el afán de que se reproduzcan esos conocimientos en un costo más accesible hacia los trabajadores de un nivel inferior.

Pregunta 12: ¿Conoce usted si la microempresa dispone de plan comercial?

En la tabla número 16-3 se muestra los resultados de la pregunta número 12

Tabla 16-3: Plan comercial.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	37,5%
No	5	62,5%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

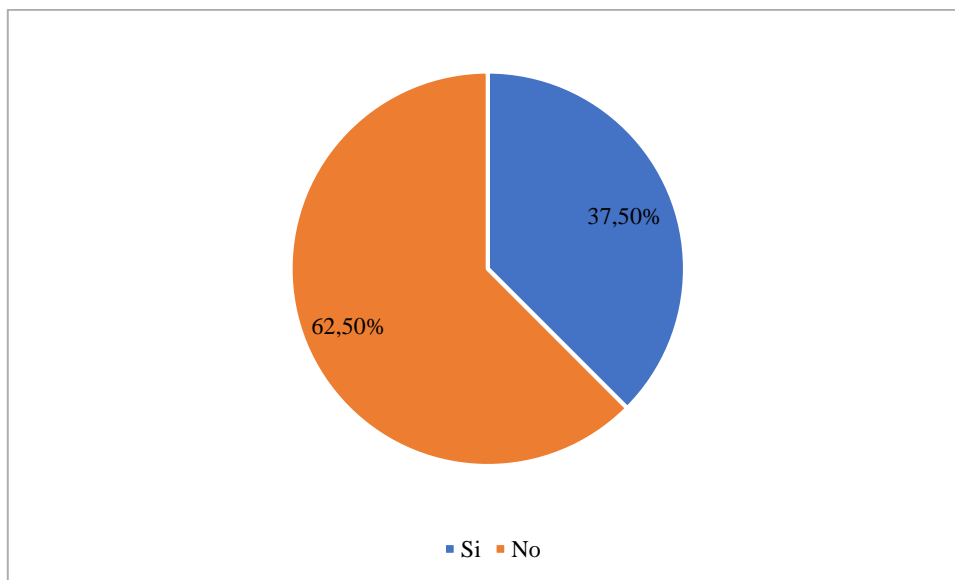


Gráfico 13-3. Plan comercial

Realizado por: Mejía, C.; Ruiz, V. 2021

Análisis e Interpretación

El 62,5% de los encuestados afirma que la microempresa no cuenta con un plan comercial, mientras que el 37,5% responde que si lo poseen.

Con los resultados obtenidos se define que, la ausencia de un plan comercial en la microempresa se ve reflejado en el nivel de productividad de esta, porque no se definen las proyecciones de producción y ventas en un periodo determinado.

Pregunta 13: ¿Conoce usted si la microempresa dispone de un plan financiero?

En la tabla número 17-3 se muestra los resultados de la pregunta número 13

Tabla 17-3: Plan financiero.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	12,5%
No	7	87,5%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

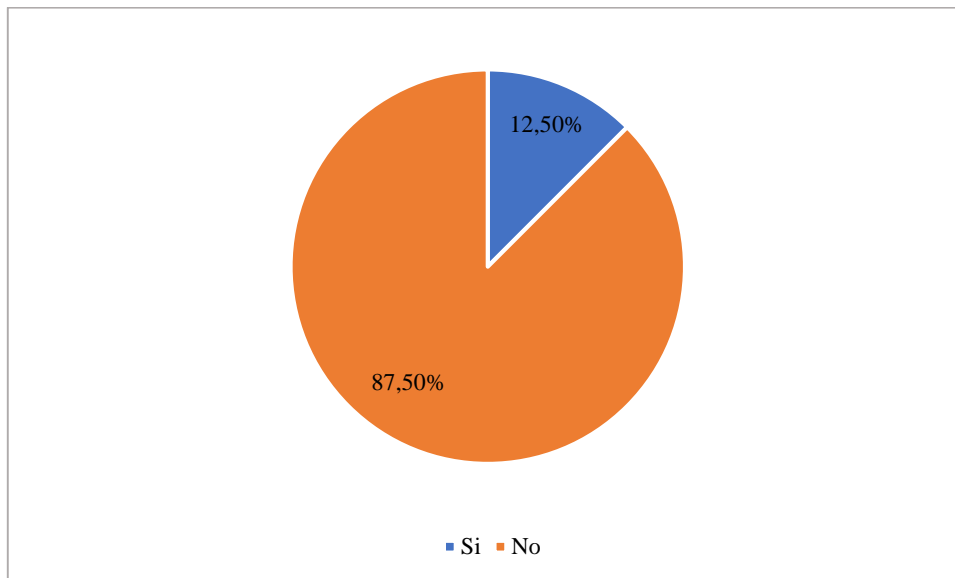


Gráfico 14-3. Plan financiero

Realizado por: Mejía, C.; Ruiz, V. 2021

Análisis e Interpretación

Los resultados obtenidos en la encuesta demuestran que, el 87,5% de los trabajadores afirman que la microempresa no cuenta con un plan financiero mientras que el 12,5% afirma que si lo realizan. De acuerdo con los resultados de la investigación se concluye que esta microempresa no cuenta con un plan financiero bien definido, que permita realizar las proyecciones de ventas y con ello los márgenes de utilidad, además, es importante mencionar, que el valor representativo a que, si posee un plan financiero, se focalizo en el desarrollo de este de manera empírica.

Pregunta 14: ¿Qué nivel de calidad considera que tienen los productos generados en “Productos Lácteos Marlen”?

En la tabla número 18-3 se muestra los resultados de la pregunta número 14

Tabla 18-3: Calidad del producto.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy alta	1	12,5%
Alta	7	87,5%
Buena	0	0%
Deficiente	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

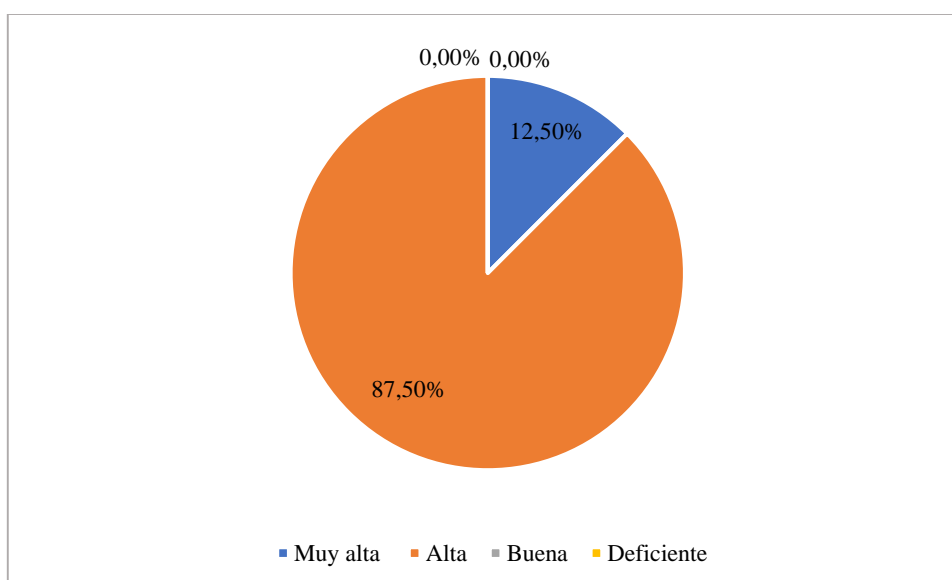


Gráfico 15-3. Calidad del producto

Realizado por: Mejía, C.; Ruiz, V. 2021

Análisis e Interpretación

El 87,5% respondió que la calidad de los productos es alta, y el 12,5% menciono que es muy alta. Por lo tanto, la calidad de productos desde la perspectiva de los trabajadores es alta y muy alta demostrando asi que los productos cumplen con estándares de satisfacción de los clientes internos, porque aseguran que la materia prima no contiene químicos perjudiciales para la salud.

Pregunta 15: ¿Considera usted que la implementación de un plan de negocios mejoraría la rentabilidad de la microempresa?

En la tabla número 19-3 se muestra los resultados de la pregunta número 15

Tabla 19-3: Rentabilidad de la microempresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

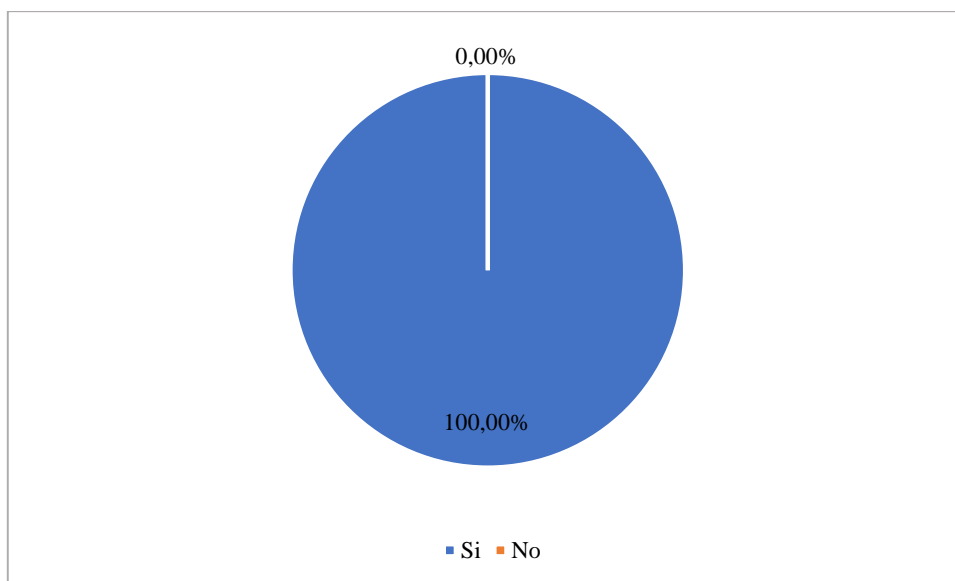


Gráfico 16-3. Rentabilidad de la microempresa

Realizado por: Mejía, C.; Ruiz, V. 2021

Análisis e Interpretación

El 100% de los trabajadores afirman que un plan de negocios mejoraría la rentabilidad de la microempresa.

Es decir que, con la implementación de un plan de negocios la microempresa mejorará su rentabilidad ya que con este se puede trabajar en varias áreas en las que se están presentando dificultades para el logro del éxito; también con el plan de negocios se trabajará por el alcance de la mejora continua y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la microempresa.

3.1.3. Encuesta a los clientes externos-consumidores

Pregunta 1: ¿Compra productos lácteos para comercializar?

En la tabla número 20-3 se muestra los resultados de la pregunta número 1, que se realizó a los consumidores.

Tabla 20-3: Compra para Comercializar.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	90%
No	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

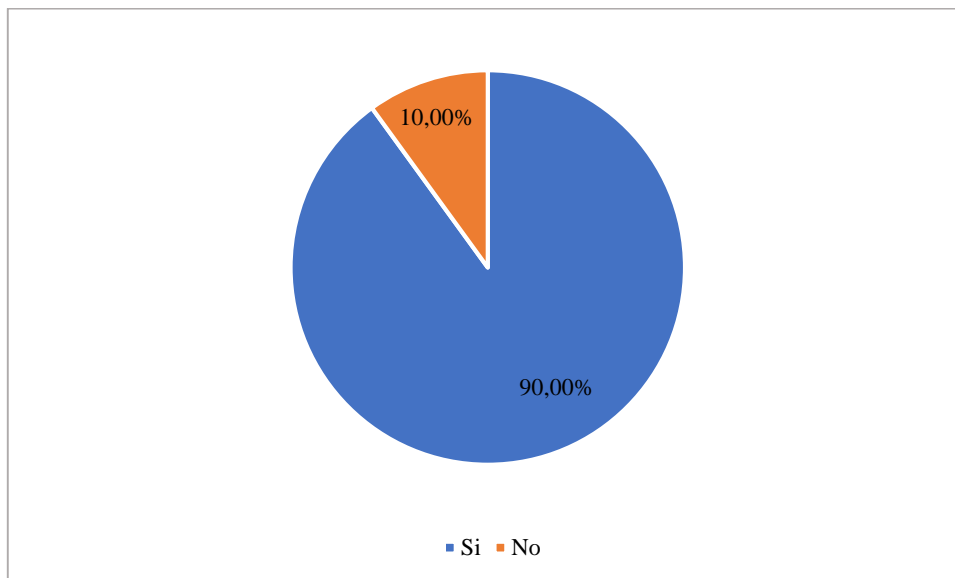


Gráfico 17-3. Compra para Comercializar

Realizado por: Mejía, C.; Ruiz, V. 2021

Análisis e Interpretación

La encuesta demostró que el 90% de los clientes compra productos para comercializar, mientras que el 10% compra, pero no comercializa.

Es decir que, gran parte de los clientes externos compran los productos para comercializar, porque los productos son de calidad y por ende generan alta rentabilidad para sus negocios, mientras que los que no compran para comercializar si no solo para consumir, adquieren los productos por los beneficios que contiene el mismo.

Pregunta 2: ¿Cuál es el producto que más adquiere de la microempresa?

En la tabla número 21-3 se muestra los resultados de la pregunta número 2, que se realizó a los consumidores.

Tabla 21-3: Producto más adquirido.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Yogurt	19	95%
Manjar	6	30%
Queso Fresco	19	95%
Queso Mozzarella	5	25%
Crema de leche	1	5%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

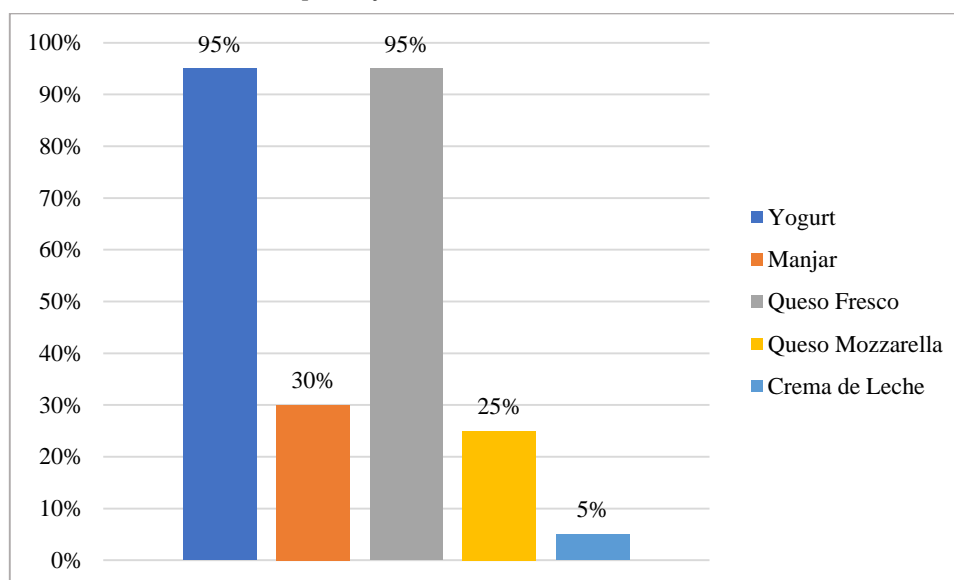


Gráfico 18-3. Producto más adquirido

Realizado por: Mejía, C.; Ruiz, V. 2021

Análisis e Interpretación

De los 20 encuestados, se demostró que, el producto más comprado por los mismos es el queso fresco y el yogurt ambos con un porcentaje de 95%, mientras que el producto menos consumido es la crema de leche con un 5%.

En consecuencia, los productos estrella para la microempresa “Productos Lácteos Marlen” son el queso fresco y el yogurt, ya que estos cumplen con estándares de calidad y satisfacción hacia el cliente, por otra parte, tenemos el producto menos comprado que es la crema de leche, porque esta normalmente no se consume todos los días si no solo en ocasiones.

Pregunta 3: ¿Con que frecuencia compra los productos de “Productos lácteos Marlen”?

En la tabla número 22-3 se muestra los resultados de la pregunta número 3, que se realizó a los consumidores.

Tabla 22-3: Frecuencia de compra.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Diario	18	90%
Semanal	2	10%
Quincenal	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

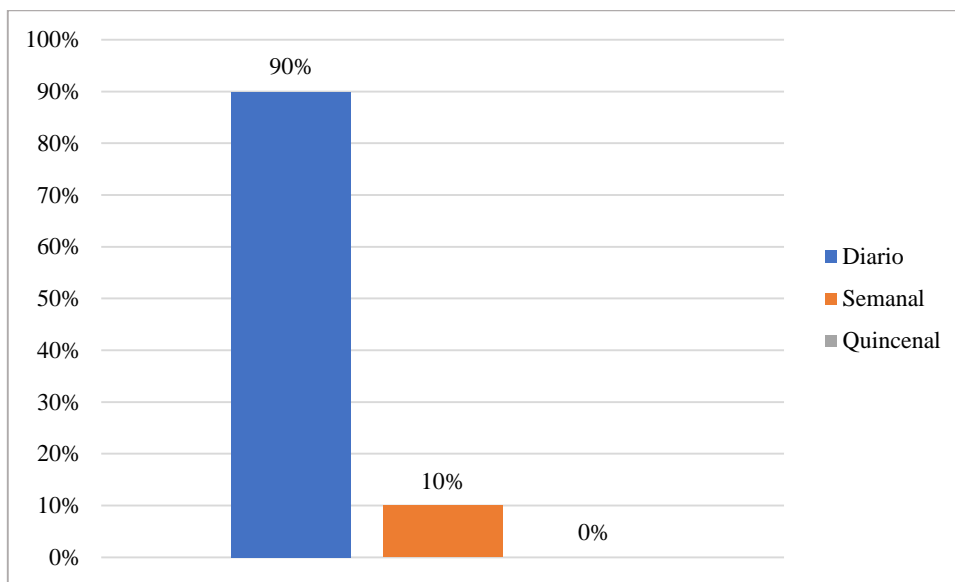


Gráfico 19-3. Frecuencia de compra

Realizado por: Mejía, C.; Ruiz, V. 2021

Análisis e Interpretación

El 90% de los encuestados realizan sus compras de manera diaria, mientras que el 10% adquieren sus productos de forma quincenal.

Se ha podido determinar que, la frecuencia de compra es diaria porque en su gran mayoría lo realizan para comercializar ya que es un producto de consumo masivo para las familias, mientras que las personas que adquieren el producto quincenal lo realizan para consumo personal.

Pregunta 4: A continuación, esta pregunta corresponde al nivel de compras por cada producto, responder en cada casilla de ser necesario.

4.1 ¿Señale qué cantidad de productos compra usted y en qué presentaciones? Producto: Yogurt.?

En la tabla número 23-3 se muestra los resultados de la pregunta número 4.1, que se realizó a los consumidores.

Tabla 23-3: Cantidad y presentaciones del producto Yogurt.

Alternativa	Unidades	Porcentaje
1 galón	3	1,64%
2 litros	60	32,79%
1 litro	120	65,57%
Total	183	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

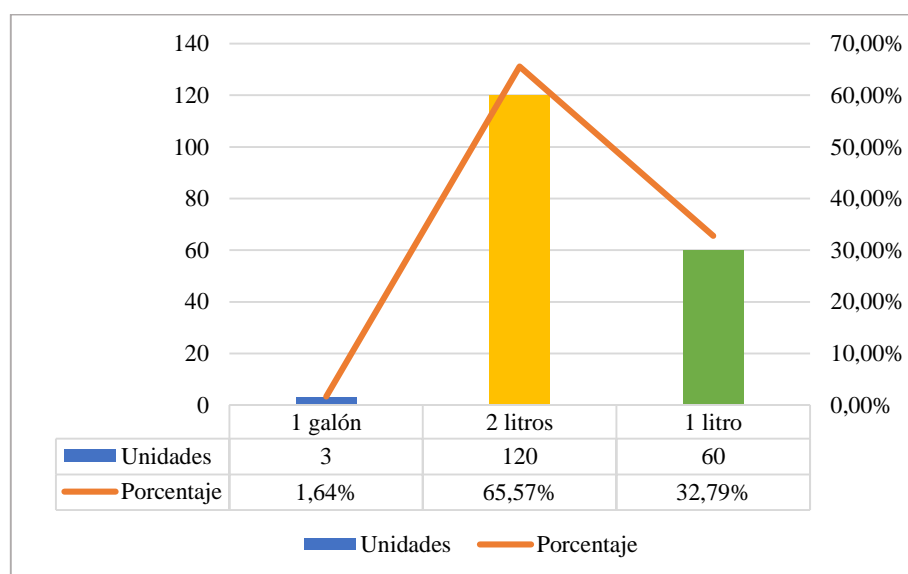


Gráfico 20-3. Cantidad y presentaciones del producto Yogurt

Realizado por: Mejía, C.; Ruiz, V. 2021

Análisis e Interpretación

De acuerdo con la encuesta realizada se pudo evidenciar que el producto más comprado es el yogurt de 2 litros ya que representa un 65,57%, y la presentación menos adquirida es el yogurt de 1 galón, con el 1,64%. Esto quiere decir que el producto yogurt es adquirido por los clientes externos en mayor frecuencia de compra, ya que representa una mayor aceptación en el mercado y por lo tanto genera mayor rentabilidad para el mismo.

4.2 ¿Señale qué cantidad de producto compra usted? Producto: Manjar.

En la tabla número 24-3 se muestra los resultados de la pregunta número 4.2, que se realizó a los consumidores.

Tabla 24-3: Cantidad del producto Manjar.

Alternativa	Unidades	Porcentaje
½ libra	9	90%
No compran	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

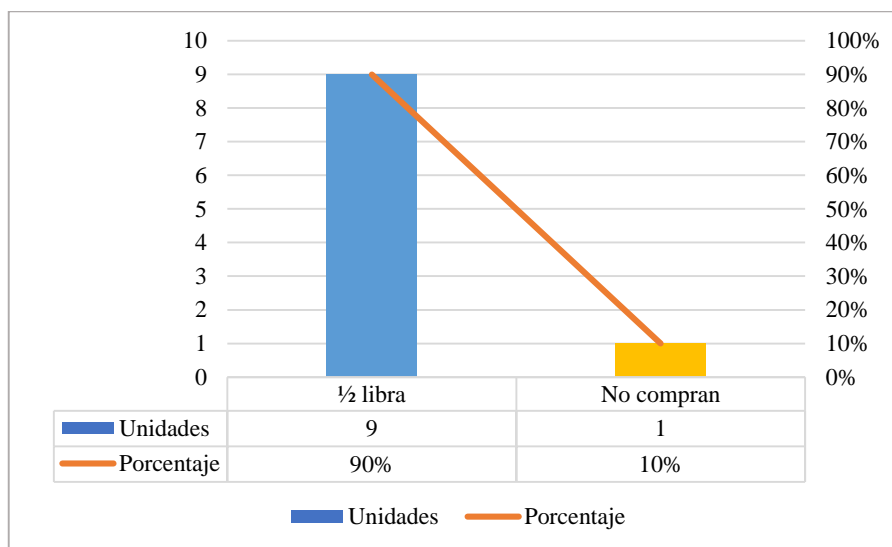


Gráfico 21-3. Cantidad del producto Manjar

Realizado por: Mejía, C.; Ruiz, V. 2021

Análisis e Interpretación

Para comprender de mejor manera el nivel de frecuencia de compra del producto manjar, la investigación demostró que 9 unidades representativas en un 90% del nivel de producción se oferta diariamente. Por lo tanto, es necesario mencionar que, se debe elaborar estrategias de comercialización para posicionar el producto en el mercado de consumo.

4.3 ¿Señale qué cantidad de productos compra usted y en qué presentaciones? Producto: Queso Fresco

En la tabla número 25-3 se muestra los resultados de la pregunta número 4.3, que se realizó a los consumidores.

Tabla 25-3: Cantidad y presentaciones del producto Queso Fresco.

Alternativa	Unidades	Porcentaje
500 gr	240	57,14%
250 gr	180	42,86%
Total	420	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

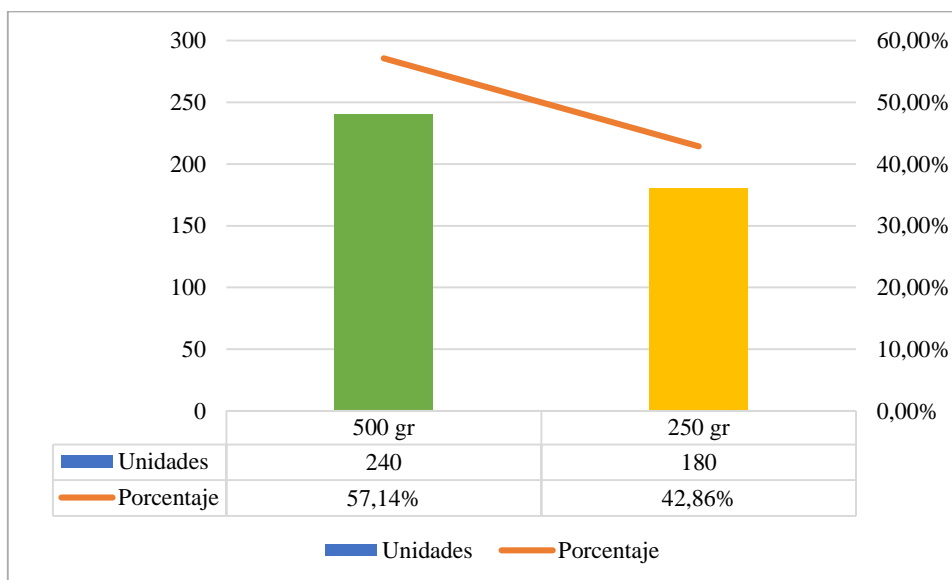


Gráfico 22-3. Cantidad y presentaciones del producto Queso Fresco

Realizado por: Mejía, C.; Ruiz, V. 2021

Análisis e Interpretación

La frecuencia de ventas del queso fresco en la presentación de 500 gr representa un 57,14%, siendo este el más adquirido, y en la presentación de 250 gr un 42,86%. Para comprender el nivel de ventas de este producto es necesario mencionar que sus dos presentaciones, tienen un alto grado de aceptación en el mercado debido a que estos no contienen transgénicos, y, por lo tanto, el nivel de satisfacción del cliente es alto.

4.4 ¿Señale qué cantidad de productos compra usted y en qué presentaciones? Producto: Queso Mozzarella.

En la tabla número 26-3 se muestra los resultados de la pregunta número 4.4, que se realizó a los consumidores.

Tabla 26-3: Cantidad y presentaciones del producto Queso Mozzarella.

Alternativa	Unidades	Porcentaje
1000 gr	21	16,27%
500 gr	30	23,26%
300 gr	78	60,47%
Total	129	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

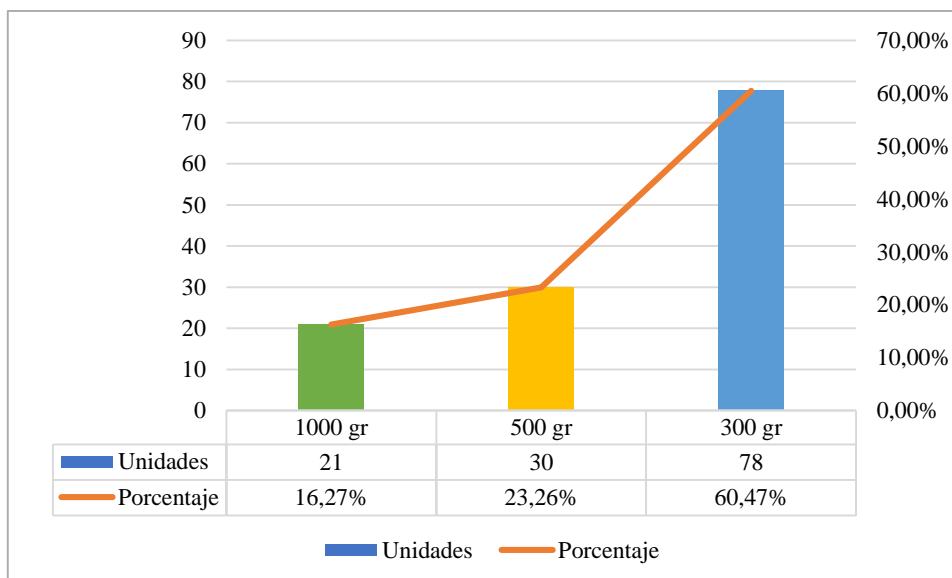


Gráfico 23-3. Cantidad y presentaciones del producto Queso Mozzarella

Realizado por: Mejía, C.; Ruiz, V. 2021

Análisis e Interpretación

La encuesta demostró que el producto más adquirido por los clientes es la presentación de 300 gramos con un 60,47%, mientras que la presentación de 1000 gramos es la menos adquirida con un 16,27% es decir que el bajo nivel de ventas de este producto se da por la ausencia de un estudio de mercado en el cual se permita conocer la demanda insatisfecha frente a los consumidores.

4.5 ¿Señale qué cantidad de producto compra usted? Producto: Crema de leche

En la tabla número 27-3 se muestra los resultados de la pregunta número 4.5, que se realizó a los consumidores.

Tabla 27-3: Cantidad del producto Crema de Leche.

Alternativa	Unidades	Porcentaje
1 litro	6	90%
No consumen	1	10%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

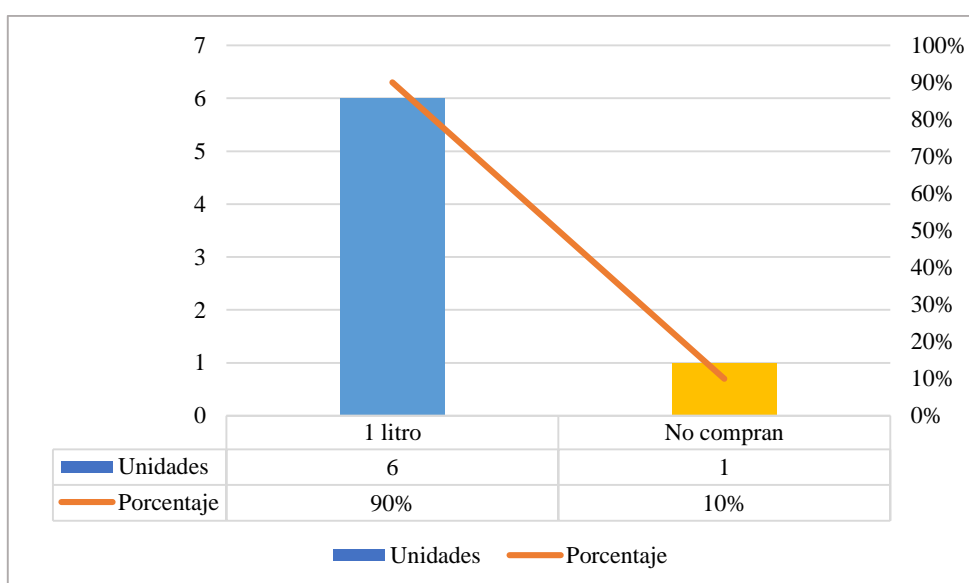


Gráfico 24-3. Cantidad del producto Crema de Leche

Realizado por: Mejía, C.; Ruiz, V. 2021

Análisis e Interpretación

De acuerdo con la investigación, se obtuvo la siguiente información acerca del producto crema de leche en el cual se demostró que 6 unidades representativas en un 90% se venden diariamente. En consecuencia, es necesario mencionar que, se debe mejorar el nivel de ventas y de consumo a través de un marketing mix para que los clientes perciban de mejor manera los beneficios de este producto.

Pregunta 5: ¿La compra de productos es?

En la tabla número 28-3 se muestra los resultados de la pregunta número 5, que se realizó a los consumidores.

Tabla 28-3: Tipo de compra.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Crédito	0	0%
Contado	20	100%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

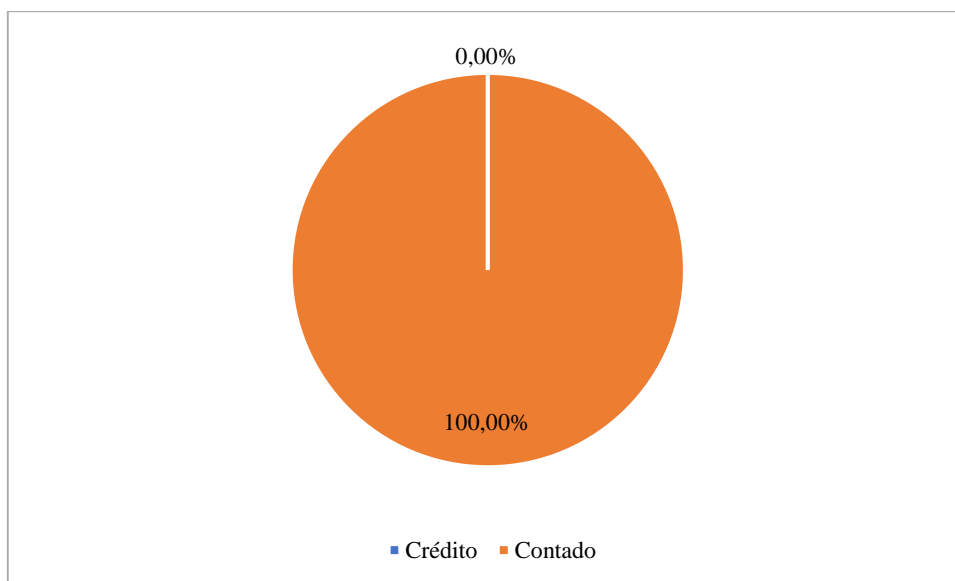


Gráfico 25-3. Tipo de compra

Realizado por: Mejía, C.; Ruiz, V. 2021

Análisis e Interpretación

El 100% de los encuestados afirman que realizan las compras de contado, ya que esto no generaría costos adicionales por la demora del pago en una compra, y por otra parte la microempresa no incurriría en gastos adicionales por realizar la cobranza.

Pregunta 6: ¿Cuál es el aspecto que mayormente le interesaría del producto?

En la tabla número 29-3 se muestra los resultados de la pregunta número 6, que se realizó a los consumidores.

Tabla 29-3: Aspecto del producto.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Precio	19	95%
Calidad	8	40%
Sabor	19	95%
Presentación	0	0%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

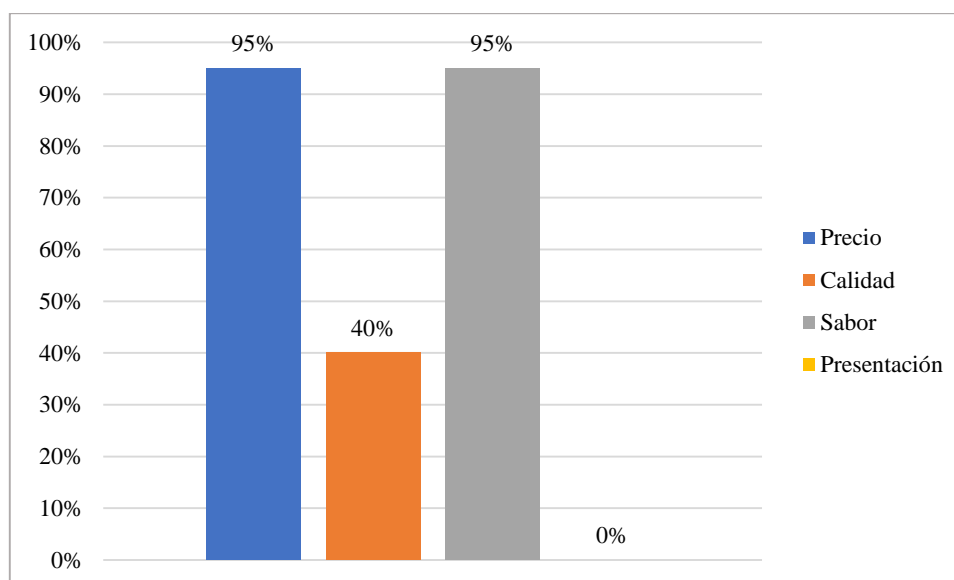


Gráfico 26-3. Aspecto del producto

Realizado por: Mejía, C.; Ruiz, V. 2021

Análisis e Interpretación

Una vez realizada la encuesta se deduce que muchos de los clientes aseguran que el precio y el sabor son los aspectos que en su mayoría con un 95% se determinan como los más relevantes para el cliente, y posterior a ello la calidad y satisfacción que genera el producto en los clientes con un 40%. En consecuencia, los aspectos más relevantes de los productos para un cliente radican en el precio ya que si es conveniente le favorece con cierto margen de utilidad para su negocio, el sabor ya que con esto una vez que los clientes compran vuelven por el mismo y sujeto a ello la calidad que genera el producto con la satisfacción del cliente.

Pregunta 7: ¿Cuál es el medio por el cual adquiere el producto?

En la tabla número 30-3 se muestra los resultados de la pregunta número 7, que se realizó a los consumidores.

Tabla 30-3: Medio para adquirir el producto.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Redes sociales	0	0%
Visitas personales	18	90%
Puntos de venta (Matriz)	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

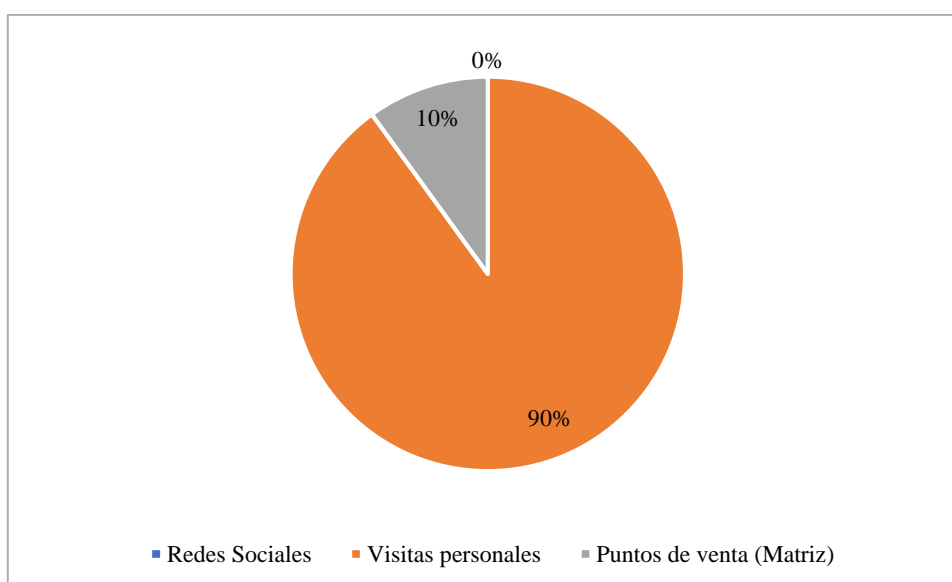


Gráfico 27-3. Medio para adquirir el producto

Realizado por: Mejía, C.; Ruiz, V. 2021

Análisis e Interpretación

Una vez realizada la encuesta se determinó que el 90% de los clientes adquieren el producto por medio de visitas personales, y el 10% restante lo adquieren en puntos de venta. Por lo tanto, esta información reveló que la mayor parte de los clientes adquieren los productos a través de visitas personales porque, con ello tienen la facilidad de escoger que productos y en que presentaciones les resultará útil para la comercialización, el valor restante de la adquisición del producto en los puntos de venta se da porque son clientes que están aledaños a la matriz y lo adquieren solo para consumo personal.

Pregunta 8: ¿Usted considera que la microempresa “Productos Lácteos Marlen” podría incrementar su nivel de ventas si utiliza publicidad de forma permanente?

En la tabla número 31-3 se muestra los resultados de la pregunta número 8, que se realizó a los consumidores.

Tabla 31-3: Publicidad permanente clientes externos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	20	100%
No	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

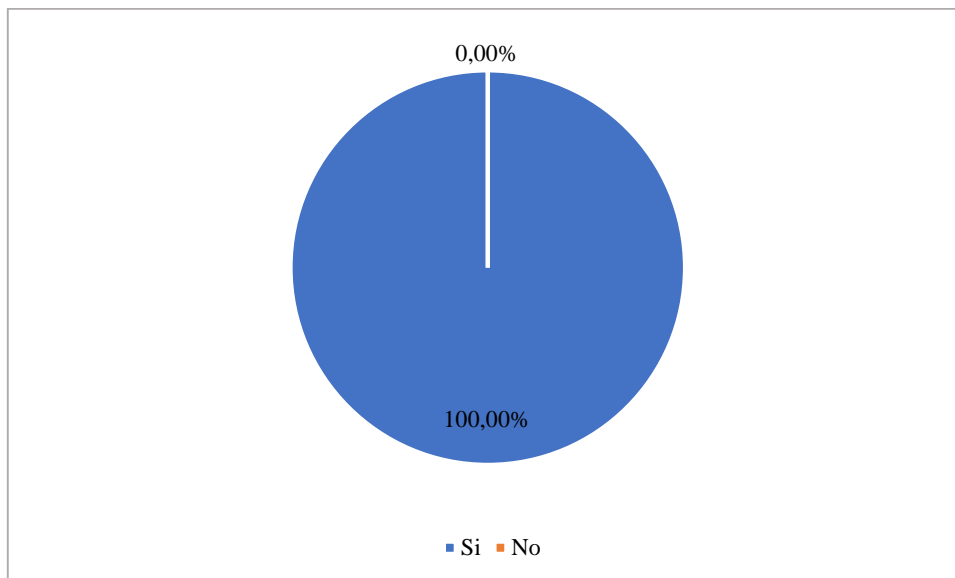


Gráfico 28-3. Publicidad permanente clientes externos

Realizado por: Mejía, C.; Ruiz, V. 2021

Análisis e Interpretación

El 100% de los encuestados respondió que la microempresa si puede incrementar sus ventas si utiliza publicidad de manera permanente. En consecuencia, los clientes externos consideran importante la publicidad permanente por parte de la microempresa porque con ello su marca y productos tendría mayor posicionamiento en el mercado.

3.2. Discusión de resultados

3.2.1. Resumen de Resultados

En la siguiente tabla se presenta un resumen de los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la microempresa Productos Lácteos Marlen, con el afán de poner realizar la discusión correspondiente mediante el análisis e interpretación de los resultados de esta investigación.

Tabla 32-3: Resumen de la encuesta aplicada a los trabajadores de la microempresa.

CUESTIONAMIENTO	RESPUESTA	
	CUALITATIVA & CUANTITATIVA	
INFORMACIÓN BÁSICA		
Género	Masculino	50%
	Femenino	50%
Pregunta 1: ¿Conoce usted si la microempresa cuenta con planificación?	Si	87,5%
Pregunta 2: ¿La microempresa cuenta con misión y visión?	Si	50%
	Desconozco	50%
Pregunta 3: ¿Conoce usted si la microempresa ha hecho uso de estudios de mercado?	No	62,5%
Pregunta 4: ¿Conoce usted si la microempresa realiza publicidad al momento de comercializar sus productos?	Si	75%
Pregunta 5: ¿Cuál cree usted que es el medio más influyente para que los productos lleguen al cliente?	Redes Sociales	100%
Pregunta 6: ¿Usted considera que la microempresa “Productos Lácteos Marlen” podría incrementar su nivel ventas si utiliza publicidad de forma permanente?	Si	100%
Pregunta 7: ¿Conoce usted si la microempresa cuenta con un organigrama estructural y manual de funciones?	No	75%
Pregunta 8: Las funciones que desempeña en su puesto de trabajo las puede calificar como:	Muy satisfactorio	75%
Pregunta 9: ¿Qué área considera usted que tiene dificultad de funcionamiento?	Marketing	62,5%
	Administrativa	25%
Pregunta 10: ¿Conoce usted los procesos y procedimientos para generar un producto terminado?	Si	87,5%
Pregunta 11: ¿Conoce usted si la microempresa realiza planes de capacitación al personal?	No	62,5%
Pregunta 12: ¿Conoce usted si la microempresa dispone de plan comercial?	No	62,5%
Pregunta 13: ¿Conoce usted si la microempresa dispone de un plan financiero?	No	87,5%
Pregunta 14: ¿Qué nivel de calidad considera que tienen los productos generados en “Productos Lácteos Marlen”?	Alta	87,5%
Pregunta 15: ¿Considera usted que la implementación de un plan de negocios mejoraría la rentabilidad de la microempresa?	Si	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

El desarrollo de un plan de negocios para mejorar la gestión integral de la microempresa “Productos Lácteos Marlen”, como tema de investigación, está sustentado en los resultados de

varias preguntas del presente cuestionario; cuyo detalle se presenta a continuación a partir del cuadro resumen 32-3.

El desarrollo del plan de negocios para la microempresa “Productos Lácteos Marlen”, para mejorar la gestión integral de la misma, a través de la encuesta aplicada se pudo corroborar que realizar el diagnóstico situacional de la microempresa, permitió identificar la problemática, para que con ello se trabaje en el desarrollo de la mejora continua de la misma, además se pudo verificar que es necesario desarrollar un estudio de mercado para determinar la demanda insatisfecha y con ello mejorar la eficiencia en la productividad de la microempresa.

De acuerdo con la información obtenida, se puede visualizar que dentro de la composición del personal de la microempresa este se encuentra conformado por un (50%) de hombres y (50%) de mujeres, en donde se comprueba la equidad de género dentro del desarrollo de actividades laborales.

La planificación es uno de los 4 elementos del proceso administrativo, es la primera fase del proceso, en donde se fijan las metas y objetivos, por ello se ha consultado en la Pregunta 1: Si los trabajadores conocen si la microempresa cuenta con planificación, respondiendo que el 88%, conoce que la microempresa si dispone de una planificación, lo que constituye una guía de trabajo de la empresa.

Existen distintos objetivos claramente diferenciados, Vargas (2017) explica que el: “Objetivo administrativo: la investigación de mercados participa en la planeación de la empresa, colabora en la planeación, organización y control de los recursos y elementos de la empresa” (p.10).

Los estudios de mercado dentro de las empresas permiten conocer aspectos relacionados con la demanda, oferta, estudio de precios, estrategias de comercialización, es preocupante la respuesta dada en la pregunta 3 donde se dice: si la microempresa ha hecho uso de estudios de mercado, lo cual, a la luz de las evidencias, es preocupante por cuando el 63% afirma que en la microempresa no hace uso de este tipo de herramientas gerenciales. En este orden de cosas, se debe hacer uso de herramientas gerenciales importantes para mejorar la gestión empresarial, por ello según, Dos Santos (2017), define la investigación de mercados como “Una forma de indagar y responder a las preguntas sobre el comportamiento humano, es la aplicación del método científico en la búsqueda de la verdad acerca de los fenómenos de comercialización” (p.4).

Se corrobora por parte de los trabajadores que el medio más influyente para atraer la atención de los clientes son las redes sociales y como efecto en ello esto contribuirá a mejorar el nivel de ventas ya que se hará uso del marketing digital en este medio de manera permanente. En este ámbito se puede evidenciar que el 100% de los investigados lo confirman, siendo esto una

estrategia importante en la estructura de un plan de negocios para mejorar la gestión integral de la empresa.

En este contexto y de acuerdo con lo mencionado por Pilco (2019), “presentar un plan de negocios que sirva (...), (...) para el mejoramiento de la organización, (...) ayudara alcanzar (...) mejor rendimiento que el mercado competitivo”. (p.136). Al igual con lo que menciona Morales (2018), asegura que: “(...) el diseño de un plan de negocios permitió determinar cuáles son los procesos adecuados para (...), (...) el mejoramiento de la gestión integral y su funcionamiento” (p.136).

Las empresas si desean obtener sus objetivos empresariales y mejorar la gestión integral, es importante que dispongan de un plan financiero, el cual permite conocer la planificación de sus ventas, la estructura de sus costos, la utilidad a través del estado de resultados, y por ende la rentabilidad esperada, lo cual se confirma con la pregunta No. 13, en donde se puede afirmar que la microempresa dispone de un plan financiero.

Concomitante con la disponibilidad del plan financiero, la investigación demuestra que con la implementación de un plan de negocios se mejoraría la rentabilidad de la microempresa, en su totalidad, demostrada con las respuestas de los investigados.

La investigación muestra como principales limitaciones, la ejecución de las encuestas con la participación de poco personal de la microempresa, en este caso se tuvo que asistir en diferentes espacios de tiempo para poder encuestar a todo el personal, además por ser una investigación de carácter transversal se considera una limitante el estudio en un único espacio.

Los resultados evidenciados permiten proyectar una importante base de carácter científico para futuras investigaciones, como, por ejemplo, el desarrollo del plan de negocios para la apertura de una sucursal, además de que se puede elaborar el plan de negocios para atraer a nuevas inversiones. En consecuencia, se puede afirmar que existen varias opciones de estudio, todas permiten asumir un contexto más general sobre el objeto de la investigación.

Tabla 33-3: Resumen de la encuesta aplicada a los consumidores.

CUESTIONAMIENTO	RESPUESTA	
	CUALITATIVA & CUANTITATIVA	
INFORMACIÓN BÁSICA		
Pregunta 1: ¿Compra productos lácteos para comercializar?	Si	90%
Pregunta 2: ¿Cuál es el producto que más adquiere de la microempresa?	Yogurt Queso Fresco	95%
Pregunta 3: ¿Con que frecuencia compra los productos de “Productos lácteos Marlen”?	Diario	90%
Pregunta 4.1: ¿Señale qué cantidad de productos compra usted y en qué presentaciones? Producto: Yogurt.?	1 litro	65,57%
Pregunta 4.2: ¿Señale qué cantidad de producto compra usted? Producto: Manjar.	½ libra	15%
Pregunta 4.3: ¿Señale qué cantidad de productos compra usted y en qué presentaciones? Producto: Queso Fresco	500 gr 250 gr	57,14% 42,86%
Pregunta 4.4: ¿Señale qué cantidad de productos compra usted y en qué presentaciones? Producto: Queso Mozzarella.?	1000 gr 500 gr 300 gr	16,27% 23,26% 60,47%
Pregunta 4.5: ¿Señale qué cantidad de producto compra usted? Producto: Crema de leche	1 litro	5%
Pregunta 5: ¿La compra de productos es?	Contado	100%
Pregunta 6: ¿Cuál es el aspecto que mayormente le interesaría del producto?	Precio Sabor	95%
Pregunta 7: ¿Cuál es el medio por el cual adquiere el producto?	Visitas personales	90%
Pregunta 8: ¿Considera usted que la implementación de un plan de negocios mejoraría la rentabilidad de la microempresa?	Si	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

El desarrollo de un plan de negocios para mejorar la gestión integral de la microempresa “Productos Lácteos Marlen”, como tema de la presente investigación, está sustentado en los resultados de varias preguntas de este cuestionario aplicado a los clientes externos; cuyo detalle se presentará a continuación a partir del cuadro resumen.

La presente investigación tiene que ver con el desarrollo de un plan de negocios para la microempresa “Productos Lácteos Marlen”, para mejorar la gestión integral de la misma, a través de la encuesta aplicada se pudo corroborar que es necesario desarrollar un estudio de mercado

para determinar la demanda insatisfecha y con ello mejorar la eficiencia en la productividad de la microempresa.

De acuerdo con la información general obtenida, se puede visualizar que en la pregunta No.1, No. 2 y No.3, el (90%) de los clientes compra productos lácteos para comercializar, mientras que el (10%) restante es para consumo personal, además el producto en mayor porcentaje adquirido para el comercio y consumo es el Yogurt y el queso fresco con un (95%), cabe recalcar que la frecuencia de compra es diaria para estos productos.

En base a la pregunta No. 6 de esta investigación se corrobora por parte de los clientes que el aspecto más importante para adquirir el producto es el precio y sabor ya que estos no contienen transgénicos para su duración. Además, en la pregunta No.7 los clientes afirman en un (90%) que prefieren las visitas personales para adquirir los productos de acuerdo con las necesidades del mercado. Bajo el mismo contexto, en la pregunta No.8 se afirma que el (100%) de los clientes considera que la implementación de un plan de negocios mejoraría la rentabilidad de la microempresa.

Es necesario mencionar que, con la situación actual de los consumidores, el nivel de exigencia para productos de consumo diario es alto por esa razón se toma en consideración el siguiente apartado de Dávila (2018), en cual asegura que:

En los últimos años (...), se , (...) ha experimentado un crecimiento económico, cultural y social, el cual ha contribuido de alguna forma a mejorar la calidad de vida (...); (...) pues ahora nos encontramos con consumidores más exigentes con nuevos estilos de vida, más orientados a una cultura saludable, preocupados por la calidad y nutrición(...), (...) de productos lácteos.(p.12)

Según lo mencionado por Morales (2018), afirma que: “(...) aplicar continuamente el estudio de mercado (...)”, ayuda “(...) a establecer estrategias que permiten aprovechar la oportunidad de ampliar el mercado lácteo brindando a los potenciales clientes un producto de calidad al alcance de todos; y atender eficientemente las exigencias de los clientes” ” (p.137).

Además, es importante tomar en cuenta el aporte de Morales (2018), en cual asegura que: “(...) implementar el plan de negocios es todas sus fases integrales para una toma de decisiones que ayude a mejorar la imagen empresarial y la gestión de la organización” (...), permitirá (...) “aumentar sus ingresos por medio de la comercialización de sus productos”. (p.137).

La investigación muestra como principales limitaciones, la ejecución de las encuestas ya que los clientes potenciales se encuentran en otras provincias del Ecuador, además por ser una investigación de carácter transversal se considera una limitante el estudio en un único espacio.

Los resultados evidenciados permiten proyectar una importante base de carácter científico para futuras investigaciones, como, por ejemplo, el desarrollo del plan de negocios para la apertura de una sucursal, además de que se puede elaborar el plan de negocios para atraer a nuevas inversiones.

3.3. Propuesta

3.3.1. Título

Plan de negocios de la microempresa “Productos Lácteos Marlen” 2022-2024

3.3.2. Contenido de la propuesta

Con el afán de perfeccionar las condiciones actuales comerciales de la microempresa, es fundamental realizar un diagnóstico situacional que posibilite determinar las fortalezas y debilidades que afronta la misma, y a partir de aquello elaborar estrategias para el alcance de los objetivos.

Para “Productos Lácteos Marlen”, se define el desarrollo de un plan de negocios para la mejora de la gestión integral, con el afán de contribuir a mejorar la rentabilidad y productividad de todas sus partes, por esta razón se define la presente investigación.

En el diseño del plan de negocios es necesario realizar un estudio de mercado con el afán de conocer cuántas microempresas desarrollan la misma actividad económica productividad, de este modo se determinará la demanda insatisfecha y la aceptación del producto en el mercado.

Así del mismo modo se busca el desarrollo de la filosofía empresarial, el análisis del entorno, el plan de marketing, el plan organizacional, el plan de operaciones y el plan financiero con el afán de contribuir al desarrollo de una eficiente gestión integral.

Por lo tanto, es necesario detallar que contiene cada parte integral del plan de negocios con el afán de comprender el desarrollo de la propuesta en beneficio de la microempresa.

<p>Filosofía Empresarial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Valores Corporativos
<p>Análisis del Entorno</p> <ul style="list-style-type: none"> • Matriz FODA • Matriz EFI • Matriz EFE • Matriz DAFO
<p>Estudio de Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diferenciación • Segmentación del mercado • Análisis de los competidores <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la demanda • Análisis de la oferta • Determinación de la demanda insatisfecha
<p>Plan de Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketing MIX <ul style="list-style-type: none"> • Producto • Precio • Plaza • Promoción • Comercialización <ul style="list-style-type: none"> • Canales de distribución • Canales de Comunicación
<p>Plan Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organigrama Estructural • Organigrama Funcional • Manual de Funciones
<p>Plan de Operaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de Producción <ul style="list-style-type: none"> • Distribución de la planta • Proceso de Producción <ul style="list-style-type: none"> • Descripción del proceso • Ficha de proceso • Diagrama de flujos
<p>Plan Financiero</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inversión Inicial • Estado de Resultados <ul style="list-style-type: none"> • Costo de ventas • Ventas • Utilidad Neta del ejercicio • Balance General • Flujo de Caja <ul style="list-style-type: none"> • Valor actual neto (VAN) • Tasa interna de retorno (TIR) • Relación beneficio costo (RB/C) • Análisis de sensibilidad

Gráfico 29-3. Contenido del plan de negocios

Realizado por: Mejía, C.; Ruiz, V. 2021

3.3.3. Justificación

La microempresa “Productos Lácteos Marlen” requiere del diseño de un plan de negocios que permita mejorar desde la partes hacia la totalidad la gestión integral de la misma, con el afán de garantizar un correcto funcionamiento de todos los recursos de la microempresa, y de este modo aprovechar las condiciones que favorecen el posicionamiento en el mercado y con ello volverse competitiva, de modo que se pueda mejorar los márgenes de utilidad y rentabilidad de esta.

La demanda del mercado local busca que se garantice un producto de calidad sin transgénicos de modo que permita satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

3.3.4. Filosofía empresarial

Actualmente la microempresa no cuenta con una filosofía empresarial, por tal motivo se desarrolla la propuesta de esta a continuación.

3.3.4.1. Misión

Somos una microempresa con muchos años de experiencia en el mercado nacional, dedicada a la producción y comercialización de productos lácteos, que busca satisfacer a nuestros clientes y consumidores con productos de calidad y libres de transgénicos.

3.3.4.2. Visión

Para el año 2024, ser la microempresa líder en alimentos lácteos en el mercado nacional, reconocida por su calidad e innovación en los productos que ofrece, posicionando así la marca “Productos lácteos Marlen” en nuevos mercados, con el afán de incrementar la rentabilidad de esta.

3.3.4.3. Valores Corporativos

Honestidad: Ejecutamos cada una de las operaciones con transparencia, y coherencia en el ámbito laboral y de relación comercial.

Respeto: Apreciamos a cada persona y la diversidad de opiniones, cultura, religión, raza y condición social.

Responsabilidad: Dar cumplimiento a las actividades, que impliquen cuidar de la microempresa con el afán de fortalecer la autoconfianza, compromiso y mejorar el desarrollo de las habilidades.

Calidad: Ofrecemos a nuestros clientes productos de calidad, altamente competitivos en un mercado saludable, libres de transgénicos.

Trabajo en Equipo: procuramos la participación de todos nuestros colaboradores con el afán de que estos pequeños esfuerzos contribuyan al alcance de nuestros objetivos.

3.3.5. Análisis del entorno

En esta etapa es necesario el análisis interno y externo que tiene la microempresa por ello es necesario conocer los factores que influyen en el desarrollo de la misma se realiza un análisis FODA para determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a nivel interno y externo de la organización.

Tabla 34-3: Análisis FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Productos sin transgénicos.• Colaboradores comprometidos.• Infraestructura adecuada.• Amplio portafolio de productos de calidad.• Ubicación geográfica, permite tener menores costos de producción.	<ul style="list-style-type: none">• Expansión al mercado nacional.• Alianzas estratégicas con empresas que ofrecen productos procesados en lácteos.• Acceso a fuentes de financiamiento.• Apoyo del Gobierno provincial.• Expansión de la marca a través de las ferias de emprendimiento.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Ineficiente gestión integral.• Inadecuadas estrategias de marketing.• Ausencia de la estructura organizacional.• Deficiente control interno de las funciones del personal.• Falta de tecnología en la planta de producción.	<ul style="list-style-type: none">• Competencia, El Toril, El Rancho, San Isidro, entre otros.• Ingreso de productos de Colombia y Perú.• Reformas tributarias para el régimen de microempresas.• Bajo poder adquisitivo de los consumidores.• Inflación en la materia prima leche.• Covid-19.

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

Tabla 35-3: Matriz EFI.

Dentro de la explicación de la siguiente tabla denomina matriz EFI es necesario entender la valoración por cada factor influyente a nivel interno de la microempresa.

MATRIZ EFI			
Factores internos determinantes de éxito	Valor	Calificación	Ponderación
FORTALEZAS			
1. Productos sin transgénicos.	0,25	4	1,00
2. Colaboradores comprometidos.	0,15	4	0,60
3. Infraestructura adecuada.	0,10	3	0,30
4. Amplio portafolio de productos de calidad.	0,10	4	0,40
5. Ubicación geográfica, permite tener menores costos de producción.	0,08	4	0,32
TOTAL			2,62
DEBILIDADES			
1. Ineficiente gestión integral.	0,09	2	0,18
2. Inadecuadas estrategias de marketing.	0,08	1	0,08
3. Ausencia de la estructura organizacional.	0,05	2	0,10
4. Deficiente control interno de las funciones del personal.	0,05	2	0,10
5. Falta de tecnología en la planta de producción.	0,05	1	0,05
TOTAL			0,51
Puntuación ponderada TOTAL	1		3,13
De acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis interno de la microempresa “Productos Lácteos Marlen” presenta un entorno interno favorable ya que la ponderación determina que si las fortalezas son mayores a las debilidades se presenta de este modo, en este caso se obtuvo una puntuación de 2,62 con respecto a las debilidades que presenta una puntaje de 0,51, Por lo tanto es importante mencionar los factores favorable de la microempresa, tales como ofrecer en el mercado productos libres de transgénicos, la participación de sus colaboradores, buenas infraestructura, amplio portafolio de productos de calidad y altamente competitivos y una favorable ubicación geográfica que permite disminuir los costos de producción y por lo tanto el precio de venta.			

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

Tabla 36-3: Matriz EFE.

Dentro de la explicación de la siguiente tabla denominada matriz EFE es necesario entender la valoración por cada factor influyente a nivel externo de la microempresa.

MATRIZ EFE			
Factores externos determinantes de éxito	Valor	Calificación	Ponderación
OPORTUNIDADES			
1. Expansión al mercado nacional.	0,20	4	0,80
2. Alianzas estratégicas con empresas que ofrecen productos procesados en lácteos.	0,10	3	0,30
3. Acceso a fuentes de financiamiento.	0,10	4	0,40
4. Apoyo del Gobierno provincial	0,10	4	0,40
5. Expansión de la marca a través de las ferias de emprendimiento.	0,15	4	0,60
TOTAL			2,50
AMENAZAS			
1. Competencia, El Toril, El Rancho, San Isidro, entre otros.	0,07	1	0,10
2. Ingreso de productos de Colombia y Perú.	0,07	2	0,20
3. Reformas tributarias para el régimen de microempresas.	0,05	1	0,05
4. Bajo poder adquisitivo de los consumidores.	0,03	2	0,10
5. Inflación en la materia prima leche.	0,10	1	0,10
6. Covid-19	0,03	2	0,06
TOTAL			0,61
Puntuación ponderada TOTAL	1		3,11
Si el valor de las oportunidades es superior que las amenazas, significa que el entorno externo es favorable al contar con una ponderación de 2,50 para las oportunidades y 0,61 en las amenazas se define al entorno externo como favorable porque la microempresa, puede lograr la expansión al mercado nacional, las alianzas estratégicas con microempresas afines, el acceso a fuentes de financiamiento e inversión, el apoyo por parte del gobierno provincial para posicionar a la marca en la provincia de Tungurahua, así mismo la expansión y posicionamiento de la marca como tal en ferias de emprendimiento para que se reconozca el trabajo de la microempresa y lo que busca ofertar a sus clientes finales.			

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

3.3.5.1. Matriz FODA

Tabla 37-3: Matriz DAFO.

MATRIZ DAFO		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZA	DEBILIDADES
FACTORES EXTERNOS	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O.1: Expansión al mercado nacional. O.2: Alianzas estratégicas con empresas que ofrecen productos procesados en lácteos. O.3: Acceso a fuentes de financiamiento. O.4: Apoyo del Gobierno provincial. O.5: Expansión de la marca a través de las ferias de emprendimiento.</p>	<p>ESTRATEGIA FO</p> <p>FO1: Difundir a través de medios de comunicación como radio o televisión los productos, para lograr el posicionamiento de la marca en mercados potenciales a nivel nacional.(F.1; O.1). FO2: Realizar un plan de desarrollo de popularidad a los colaboradores cada seis meses, para mejorar la calidad de los productos y posterior a estos la expansión en los mercados. (F.2; O.1). FO3: Fomentar la cooperación con el Gobierno provincial para expandir la marca a través de las ferias de emprendimiento. (F.4; O5).</p>	<p>ESTRATEGIA DO</p> <p>DO1: Mejorar la gestión integral a través de capacitaciones en cada una de la áreas de la microempresa con la finalidad de acceder a nuevos mercados nacionales.(D.1; O.1). DO2: Fortalecer la estructura organizacional y darle formalidad para tener acceso a fuentes de financiamiento. (D.3; O.3). DO3: Acceder a fuentes de financiamiento para mejorar la capacidad tecnológica de la planta de producción. (D.5; O.3).</p>
	<p>AMENAZAS</p> <p>A.1: Competencia, El Toril, El Rancho, San Isidro, entre otros. A.2: Ingreso de productos de Colombia y Perú. A.3: Reformas tributarias para el régimen de microempresas. A.4: Bajo poder adquisitivo de los consumidores. A.5: Inflación en la materia prima leche. Inflación. A.6: Covid-19.</p>	<p>ESTRATEGIA FA</p> <p>FA1: Fomentar la elaboración de productos sin transgénicos para ganar posicionamiento en el mercado frente a la competencia. (F.1; A.1). FA2: Buscar alianzas estratégicas con los proveedores de materia prima de la zona para contribuir al desarrollo local (F.5; A.5). FA3: Garantizar un producto de calidad, con precios competitivos en los mercados de la región costa(F.4; A4) FA4: Fomentar las buenas prácticas de bioseguridad por parte de los colaboradores para reducir el riesgo de contagio de la Covid-19 y sus variantes. (F.2; A.6).</p>	<p>ESTRATEGIA DA</p> <p>DA1: Mejorar la gestión integral, a través de alianzas estratégicas con los proveedores de materia prima.(D.1; A.5). DA2: Mejorar el control interno de las áreas de la microempresa especialmente del área de contabilidad y finanzas para adaptarla a los nuevos requerimientos tributarios. (D.4; A.2). DA3: Promocionar en redes sociales para mejorar el nivel de consumo por parte de los clientes.(D.2; A.4).</p>

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

3.3.6. Estudio de mercado

Para realizar el estudio de mercado es necesario tomar en consideración los factores de diferenciación de los productos versus la competencia, la segmentación del mercado, el público meta y el análisis de los competidores en cual se incluyen el análisis de la demanda y de la oferta junto con la demanda insatisfecha.

3.3.6.1. Diferenciación

Para realizar la diferenciación por productos se detallará la siguiente tabla de análisis comparativo entre microempresas del sector productivo de lácteos.

Tabla 38-3: Diferenciación.

PRODUCTOS / MICROEMPRESAS	PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN	QUESERA SAN ISIDRO	EL TORIL
QUESO MOZZARELLA	Con transgénicos	Con transgénicos	Con transgénicos
QUESO FRESCO	Sin transgénicos	Con transgénicos	Con transgénicos
YOGURT	Con transgénicos	Con transgénicos	No aplica
MANJAR	Sin transgénicos	No aplica	Con transgénicos
CREMA DE LECHE	Sin transgénicos	Con transgénicos	Con transgénicos

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

La estrategia potencial de diferenciación de “Productos lácteos Marlen” frente a la competencia, es ofertar al mercado productos de consumo diario sin transgénicos, con el afán de contribuir a la salud de sus clientes finales, a diferencia de la competencia gran parte de los productos ofertados por estas contienen transgénicos para aumentar su durabilidad, sin tomar en cuenta que esto resulta perjudicial para la salud de los consumidores. La estrategia potencial en su producto estrella es que no contenga químicos de tal modo que la calidad contextura y sabor del producto genere satisfacción en el cliente y con ello mayor posicionamiento en el mercado. Además, es necesario recalcar que con respecto a los precios “Productos lácteos Marlen”, genera oportunidades de emprendimiento en los pequeños negocios con el afán de que estos también perciban un margen de rentabilidad o utilidad con la venta de estos productos.

3.3.6.2. Segmentación del mercado

El mercado de productos lácteos Marlen está compuesto por compradores potenciales, los cuales influyen en los procesos productivos. De este modo la segmentación de mercados permite que haya un enfoque eficaz de los mercados a los que puede acceder la microempresa, con el afán de satisfacer las necesidades de esos clientes específicos.

Es por ello que para mejorar el nivel de ventas y la comercialización como tal de los productos que oferta la microempresa se enfocaran aspectos como el mercado-objetivo, el perfil del consumidor y las estrategias de marketing en este mercado.

Mercado Objetivo: este se define por consumidores hombres o mujeres de edad media con un poder adquisitivo medio, dado que los productos no tienen precios elevados y facilitan su adquisición.

Perfil de consumo: existen diferentes tipos de clientes y consumidores, estos se ven diferenciados por sus gustos y preferencias, para productos Lácteos Marlen, el perfil de consumo está en que los productos ofertados no contienen transgénicos, de modo que los clientes lo adquieren debido a su grado de aporte nutricional y vitamínico.

Estrategia de marketing: en este punto es necesario mencionar que, la estrategia debe estar alineada a la zona geográfica de venta, ya que, si bien los productos se distribuyen a lo largo de la zona centro sur de Tungurahua, el acceso a redes sociales para la difusión resulta un poco compleja y resultaría conveniente utilizar publicidad física, como afiches o en otros casos el uso de radios en espacios publicitarios.

3.3.6.3. Análisis de los competidores

Para comprender como funciona la competencia es necesario que se realice una tabla para analizar los factores que inciden en los productos que se ofertan en el mercado, especialmente un comparativo de precios.

Tabla 39-3: Análisis de los competidores.

PRODUCTOS / MICROEMPRESAS	PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN	QUESERA SAN ISIDRO	EL TORIL
QUESO MOZZARELLA	\$2,00	\$3,00	\$3,00
QUESO FRESCO	\$2,00	\$2,00	\$2,25
YOGURT	\$2,50	\$2,50	No aplica
MANJAR	\$1,50	No aplica	\$2,00
CREMA DE LECHE	\$2,25	\$2,50	\$2,50

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

De acuerdo con el análisis comparativo de precios entre competidores se pudo determinar que “Productos Lácteos Marlen” posee productos altamente competitivos con respecto al precio, a diferencia de sus competidores como lo son la quesería San Isidro y el Toril; esta microempresa generar productos sin transgénicos manteniendo el costo de producción y el precio de venta accesibles para sus clientes, de modo que esto le genera una gran ventaja competitiva para conservar su posicionamiento en los mercados.

Para comprender la situación actual de los mercados es necesario realizar el análisis de la demanda, el análisis de la oferta y la demanda insatisfecha, con sus debidas proyecciones para verificar que la microempresa obtendrá un mayor posicionamiento en los mercados.

Análisis de la Demanda.

Tabla 40-3: Análisis de la demanda.

ANÁLISIS DE LA DEMANDA	
TIPO DE INFORMACIÓN	DETALLE
POBLACIÓN:	Zona centro sur de Tungurahua, potenciales clientes en Cevallos, Ambato, Quero, Mocha.
MUESTRA Y TAMAÑO DE LA MUESTRA:	$\frac{N * (a * 0,5)^2}{1 + (e^2 * (N - 1))}$ Tamaño de la Población: 435.085
SEGMENTACIÓN:	Población económicamente activa, entre los 18 y 65 años que consumen productos lácteos.
PREMISAS DE PROYECCIÓN DE DATOS:	2021: 435.085 habitantes. 2022: 485.434 habitantes. 2023: 541.609 habitantes. 2024: 604.285 habitantes. 2025: 674.214 habitantes. 2026: 752.235 habitantes.
ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA:	Se determina la demanda con 435.85 personas.

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021.

Tabla 41-3: Demanda

AÑO	DEMANDA
2018	313261
2019	352419
2020	391577
2021	435085

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

Proyecciones

$$P_n = P_0(1 + i)^n$$

$$435085 = 313261 (1 + i)^3$$

$$\frac{435085}{313261} = (1 + i)^3$$

$$1,3888^{1/3} = ((1 + i)^3)^{1/3}$$

$$1,11572 = 1 + i$$

$$i = 1,11572 - 1$$

$$i = 0,11572$$

$$i = 12\%$$

$$D_{2022} = 435085(1 + 0,11572)^1 = 485434$$

$$D_{2023} = 435085(1 + 0,11572)^2 = 541609$$

$$D_{2024} = 435085(1 + 0,11572)^3 = 604285$$

$$D_{2025} = 435085(1 + 0,11572)^4 = 674214$$

$$D_{2026} = 435085(1 + 0,11572)^5 = 752235$$

Análisis de la Oferta.

Tabla 42-3: Análisis de la oferta.

ANÁLISIS DE LA OFERTA	
TIPO DE INFORMACIÓN	DETALLE
COMPETIDORES DEL BIEN Y/O SERVICIO:	QUESERA SAN ISIDRO EL TORIL
UBICACIÓN DE LA COMPETENCIA:	QUESERA SAN ISIDRO: Tungurahua-Mocha EL TORIL: Chimborazo-Riobamba
CANTIDAD DE PRODUCTOS QUE SE OFERTA:	QUESERA SAN ISIDRO: 125.432 unidades en productos lácteos. EL TORIL: 159.136 unidades en productos lácteos. TOTAL, AÑO 2021: 284.568 unidades
PREMISAS DE PROYECCIÓN DE DATOS:	2021: 284.568 unidades. 2022: 323.779 unidades. 2023: 368.392 unidades. 2024: 419.153 unidades. 2025: 476.908 unidades. 2026: 542.621 unidades.
ESTIMACIÓN DE LA OFERTA:	Se determina la oferta con 284,568 unidades anuales.

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

Tabla 43-3: Oferta.

AÑO	OFERTA
2018	193197
2019	222377
2020	251558
2021	284568

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

Proyecciones

$$P_n = P_0(1 + i)^n$$

$$284568 = 193197 (1 + i)^3$$

$$\frac{284568}{193197} = (1 + i)^3$$

$$1,4729^{1/3} = ((1 + i)^3)^{1/3}$$

$$1,13779 = 1 + i$$

$$i = 1,13779 - 1$$

$$i = 0,13779$$

$$i = 14\%$$

$$O_{2022} = 284568(1 + 0,13779)^1 = 323779$$

$$O_{2023} = 284568(1 + 0,13779)^2 = 368392$$

$$O_{2024} = 284568(1 + 0,13779)^3 = 419153$$

$$O_{2025} = 284568(1 + 0,13779)^4 = 476908$$

$$O_{2026} = 284568(1 + 0,13779)^5 = 542621$$

Demanda Insatisfecha.

Tabla 44-3: Análisis de la demanda insatisfecha.

BALANCE ENTRE LA DEMANDA Y LA OFERTA	
VALOR DE LA DEMANDA	VALOR DE LA OFERTA
Se determina la demanda con 435,085 unidades anuales.	Se determina la oferta con 284,568 unidades anuales.
DEMANDA INSATISFECHA:	150.517 unidades.

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

Tabla 45-3: Demanda insatisfecha.

AÑO	DEMANDA INSATISFECHA
2018	128692
2019	135842
2020	142991
2021	150517

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

Proyecciones

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

$$150517 = 128692 (1 + i)^3$$

$$\frac{150517}{128692} = (1 + i)^3$$

$$1,16959^{1/3} = ((1 + i)^3)^{1/3}$$

$$1,05360 = 1 + i$$

$$i = 1,05360 - 1$$

$$i = 0,05360$$

$$i = 5\%$$

$$DI_{2022} = 150517(1 + 0,05360)^1 = \mathbf{158586}$$

$$DI_{2023} = 150517(1 + 0,05360)^2 = \mathbf{167087}$$

$$DI_{2024} = 150517(1 + 0,05360)^3 = \mathbf{176043}$$

$$DI_{2025} = 150517(1 + 0,05360)^4 = \mathbf{185480}$$

$$DI_{2026} = 150517(1 + 0,05360)^5 = \mathbf{195423}$$

3.3.7. Plan de marketing

Para el desarrollo del plan de marketing se desarrollará el marketing mix por cada uno de los productos que oferta la microempresa en el mercado.

3.3.7.1. Marketing MIX

En la elaboración del marketing mix se tomarán como referencia las 4P, para conocer las características y beneficios del producto, la ventaja competitiva sobre el precio, la plaza de distribución y la promoción.

En la siguiente tabla se demostrará el mix de marketing por cada tipo de producto que oferta la microempresa en los mercados locales y nacionales.

Tabla 46-3: Marketing Mix queso fresco.

PRODUCTO	PRECIO
<ul style="list-style-type: none">• Producto sin transgénicos.• Saludable y nutritivo.• Calidad.• Varias presentaciones.• Elaboración artesanal.	<ul style="list-style-type: none">• Precio accesible en los mercados.• Altamente competitivo.• Genera un margen de utilidad para los pequeños comerciantes.• Diseñado para diferentes tipos de clientes, potenciales u ocasionales.
PLAZA	PROMOCIÓN
<ul style="list-style-type: none">• Punto de venta/ matriz fábrica• Redes sociales.• Servicio Delivery.• Visitas personales.• Ferias de emprendimiento.	<ul style="list-style-type: none">• Entregar tarjetas acumulativas de compras frecuentes para que reciban un descuento del 10%.• Concursos y sorteos promocionales.• Compras superiores a 100\$ envió gratis.• Por cada 5 menciones en las redes sociales recibe un 5% de descuento en tus compras.

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

Tabla 47-3: Marketing Mix queso mozzarella.

PRODUCTO	PRECIO
<ul style="list-style-type: none">• Calidad.• Varias presentaciones.• Elaboración artesanal.• Estimula la formación de glóbulos rojos.• Rico en fosforo y calcio.• Reduce problemas de hipertensión.	<ul style="list-style-type: none">• Precio accesible en los mercados.• Altamente competitivo.• Genera un margen de utilidad para los pequeños comerciantes.• Diseñado para diferentes tipos de clientes, potenciales u ocasionales.
PLAZA	PROMOCIÓN
<ul style="list-style-type: none">• Punto de venta/ matriz fábrica• Redes sociales.• Servicio Delivery.• Visitas personales.• Ferias de emprendimiento.	<ul style="list-style-type: none">• Entregar tarjetas acumulativas de compras frecuentes para que reciban un descuento del 10%.• Concursos y sorteos promocionales.• Compras superiores a 100\$ envió gratis.• Por cada 5 menciones en las redes sociales recibe un 5% de descuento en tus compras.

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

Tabla 48-3: Marketing Mix yogurt.

PRODUCTO	PRECIO
<ul style="list-style-type: none"> • Producto de calidad. • Variedad de presentaciones. • Aporta colágeno. • Ayuda a la digestión. • Envases adecuados para el consumo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Precio accesible en los mercados. • Altamente competitivo. • Genera un margen de utilidad para los pequeños comerciantes. • Diseñado para diferentes tipos de clientes, potenciales u ocasionales.
PLAZA	PROMOCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Punto de venta/ matriz fábrica • Redes sociales. • Servicio Delivery. • Visitas personales. • Ferias de emprendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar tarjetas acumulativas de compras frecuentes para que reciban un descuento del 10%. • Concursos y sorteos promocionales. • Compras superiores a 100\$ envió gratis. • Por cada 5 menciones en las redes sociales recibe un 5% de descuento en tus compras

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

Tabla 49-3: Marketing Mix manjar.

PRODUCTO	PRECIO
<ul style="list-style-type: none"> • Producto de calidad. • Fuente de energía saludable. • Ideal para niños. • Contiene menos calorías a comparación de otros productos. • Alimento versátil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Precio accesible en los mercados. • Altamente competitivo. • Genera un margen de utilidad para los pequeños comerciantes. • Diseñado para diferentes tipos de clientes, potenciales u ocasionales.
PLAZA	PROMOCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Punto de venta/ matriz fábrica • Redes sociales. • Servicio Delivery. • Visitas personales. • Ferias de emprendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar tarjetas acumulativas de compras frecuentes para que reciban un descuento del 10%. • Concursos y sorteos promocionales. • Compras superiores a 100\$ envió gratis. • Por cada 5 menciones en las redes sociales recibe un 5% de descuento en tus compras.

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

Tabla 50-3: Marketing Mix crema de leche.

PRODUCTO	PRECIO
<ul style="list-style-type: none"> • Contribuye a disminuir los niveles de ácido úrico. • Alto contenido en calcio. • Versatilidad de consumo. • Ideal para comidas saludas y dulces. 	<ul style="list-style-type: none"> • Precio accesible en los mercados. • Altamente competitivo. • Genera un margen de utilidad para los pequeños comerciantes. • Diseñado para diferentes tipos de clientes, potenciales u ocasionales.
PLAZA	PROMOCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Punto de venta/ matriz fábrica • Redes sociales. • Servicio Delivery. • Visitas personales. • Ferias de emprendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar tarjetas acumulativas de compras frecuentes para que reciban un descuento del 10%. • Concursos y sorteos promocionales. • Compras superiores a 100\$ envió gratis. • Por cada 5 menciones en las redes sociales recibe un 5% de descuento en tus compras.

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

3.3.7.2. Estrategias del mix de marketing.

Promoción.

1. **Muestras de los productos en ferias:** Con esta estrategia se pretende captar más clientes, lo cual se entregará diferentes muestras de los productos que ofrece la microempresa a las personas que acuden a las distintas ferias de emprendimiento, buscando así de esta manera expandirse a nuevos mercados y por lo consiguiente fortalecer la marca a través de esta actividad.



Figura 2-3. Muestras del producto queso.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021



Figura 3-3. Muestras del producto yogurt.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

- 2. Tarjetas de descuentos:** Por la compra frecuente de productos Marlen se entregará tarjetas de descuento con el 10% y 20% de acuerdo con el nivel de compras con el afán de que el cliente perciba los beneficios de formar parte de los clientes potenciales de Productos Lácteos “Marlen”.



Figura 4-3. Tarjetas de descuento.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

- 3. Afiches de publicidad en los puntos de venta:** Esta actividad consta de colocar 1 afiche por cada línea de producto ya sea en los puntos de venta o en las ferias de emprendimiento con la finalidad de dar a conocer la marca y a su vez fortalecer la misma.



Figura 5-3. Afiches en puntos de venta.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021



Figura 6-3. Lanzamiento de nuevas presentaciones.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

- 4. Trípticos de información de los productos:** Se entregarán trípticos a los futuros clientes en las ferias de emprendimiento con la finalidad de dar a conocer las características y beneficios que contienen los productos que ofrece la microempresa y con ello revelar la ubicación de la matriz de la planta de producción.

Proceso de la leche

Las vacas macho van directamente al comercio de la carne mientras que las vacas hembras van a las máquinas ordeñadoras para finalizar su proceso en el comercio de su carne.



Las vacas comen más de una leguminosa que un pasto en la misma etapa de madurez. Sin embargo, forrajes de buena calidad, alimentados en raciones balanceadas, suministran mucho de la proteína y energía necesarias para la producción de leche.

DERIVADOS DE LA LECHE

```

graph TD
    A[Leche cruda] --> B[Crema de leche]
    A --> C[Lanche en polvo]
    A --> D[Queso]
    A --> E[Lanche desnatada]
    B --> B1[Mantequilla]
    B --> B2[Grasas lácteas]
    D --> D1[Caseínas]
    D --> D2[Leche desnatada en polvo]
    D2 --> D3[Suero de leche]
        
```

Los lácteos son productos que se fabrican a partir de la leche de animales mamíferos como las vacas, las ovejas, las cabras, las yeguas, los búfalos o los camellos; el origen de la leche varía en función de los ganados disponibles en la región del mundo donde se lleve a cabo la preparación. Como lo son éstos (por mencionar algunos)

- Leche
- Mantequilla
- Helado
- Queso
- Yogurt

EQUIPO:

Nieto López Hristo Giovanni
 Curiel Zárate Héctor Abraham
 Bautista Pérez Abel
 Díaz Del Ángel Axel
 Linares Valdez Andrea
 Grupo604
 Maestro : Jesús Iván Martínez Rodríguez



Figura 7-3. Afiches informativos.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

5. Publicidad en redes sociales, Facebook, Instagram y Tik Tok: Se actualizarán las páginas en Facebook e Instagram y se creará una nueva en Tik Tok generando contenido llamativo, interactivo e informativo para los clientes potenciales y futuros con la finalidad de originar una experiencia única y atractiva a los involucrados.

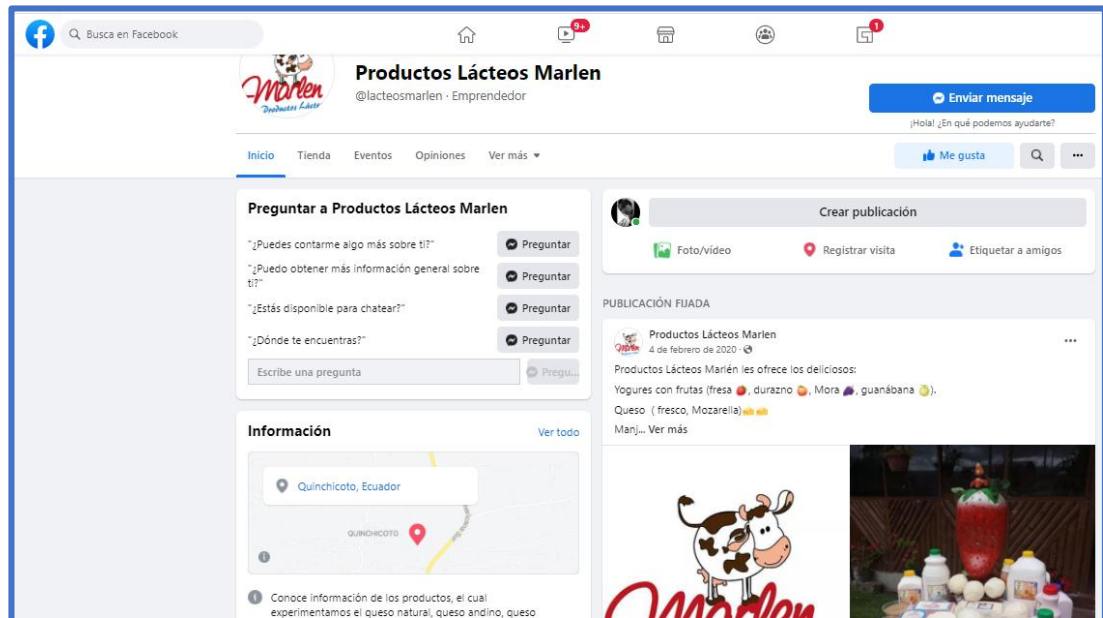


Figura 8-3. Red social Facebook.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

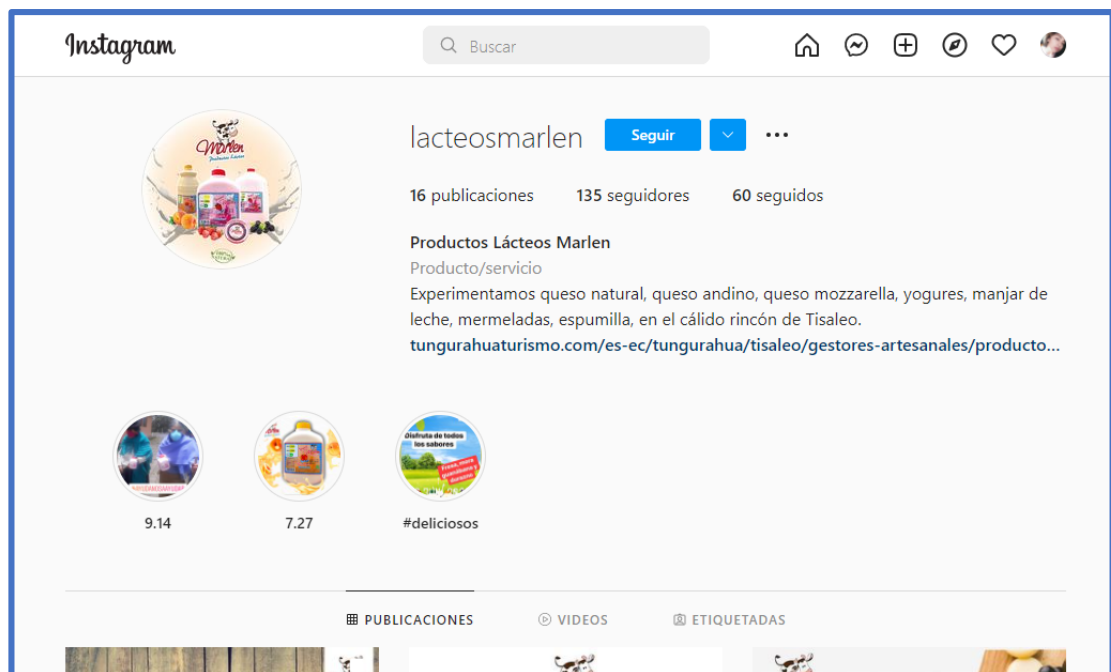


Figura 9-3. Red social Instagram.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

- 6. Desarrollo de videos y contenido acerca de los productos:** Se pretende que con el desarrollo de este tipo de contenido los clientes puedan conocer los procesos de producción, pero sobre todo como manejan la parte de seguridad alimentaria de cada producto.

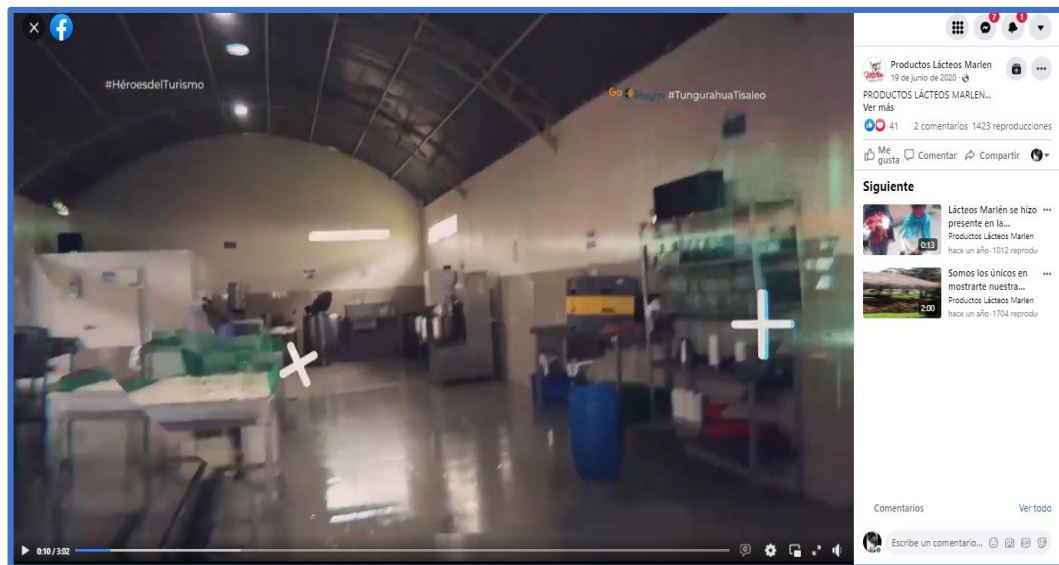


Figura 10-3. Desarrollo de contenido.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

- 7. Esferos gráficos para trabajadores y clientes:** Se entregará esferos gráficos al comienzo de cada año con el objeto de fidelizar y empoderar al cliente.



Figura 11-3. Esferos gráficos.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

8. Llaveros con el logo de la microempresa: Se entregará llaveros en los puntos de ventas con el objeto de agradecer la fidelización de la compra, en el aniversario de la microempresa.



Figura 12-3. Llaveros.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

9. Calendarios para fin de año: El objeto de entregar calendarios durante la temporada de fin de año y el comienzo de un año nuevo es con el objeto de posicionar la marca a los clientes con el afán de mejorar la rentabilidad y ventas de la empresa.



Figura 13-3. Calendarios.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

En el detalle de la siguiente tabla se demuestra el presupuesto general de todo el plan de marketing en función de las estrategias de promoción que utilizara la microempresa.

Tabla 51-3: Presupuesto general del plan de marketing.

PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN			
PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING			
MATERIALES	CANTIDAD	V. UNITARIO	TOTAL
MUESTRAS DE LOS PRODUCTOS EN FERIAS.	1500	\$ 0,08	\$ 120,00
TARJETAS DE DESCUENTOS	300	\$ 5,00	\$ 1500,00
AFICHES DE PUBLICIDAD EN LOS PUNTOS DE VENTA.	150	\$ 0,90	\$ 135,00
TRÍPTICOS DE INFORMACIÓN DE LOS PRODUCTOS.	5000	\$ 0,15	\$ 750,00
PUBLICIDAD EN REDES SOCIALES, FACEBOOK E INSTAGRAM.	48	\$ 20,00	\$ 960,00
DESARROLLO DE VIDEOS Y CONTENIDO ACERCA DE LOS PRODUCTOS.	12	\$ 45,00	\$ 540,00
ESFEROS GRÁFICOS	100	\$ 0,35	\$ 35,00
LLAVEROS	100	\$ 0,75	\$ 75,00
CALENDARIOS	100	\$ 0,65	\$ 65,00
TOTAL			\$ 2.680,00

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

3.3.7.3. Comercialización

Para comercializar los productos de manera eficiente es necesario utilizar estrategias de comercialización fundamentadas en el producto, el precio, la distribución y comunicación la cuales se detallarán a continuación:

- **Precio:** es importante que en este enfoque de la comercialización se consideren la definición de precios en base a los costos de producción, y en base a la competencia, de modo que genere rentabilidad y que con ello el cliente perciba a través de este la calidad del producto, es necesario realizar descuentos o promociones en ventas para fidelizar la compra tanto por el precio como por la calidad de este.
- **Distribución:** con respecto a este elemento de la comercialización se definen dentro de la microempresa “productos Lácteos Marlen” una guía de distribución en la zona centro sur de la provincia de Tungurahua, con el afán de volver los productos accesibles para los potenciales clientes y consumidores finales.



Figura 14-3. Canal de distribución

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

- **Comunicación:** en este punto de la comercialización es necesario que se haga llegar el mensaje al cliente acerca de los beneficios de los productos, de las características y las ventajas que poseerán al formar parte de los clientes potenciales de la microempresa, esto se logrará a través de medios digitales con el afán de fortalecer el marketing digital y las plataformas de la microempresa.

3.3.8. Plan organizacional

El desarrollo del plan organizacional comprende la estructuración de los organigramas y la definición de los manuales de funciones de cada puesto de trabajo.

3.3.8.1. Organigrama Estructural

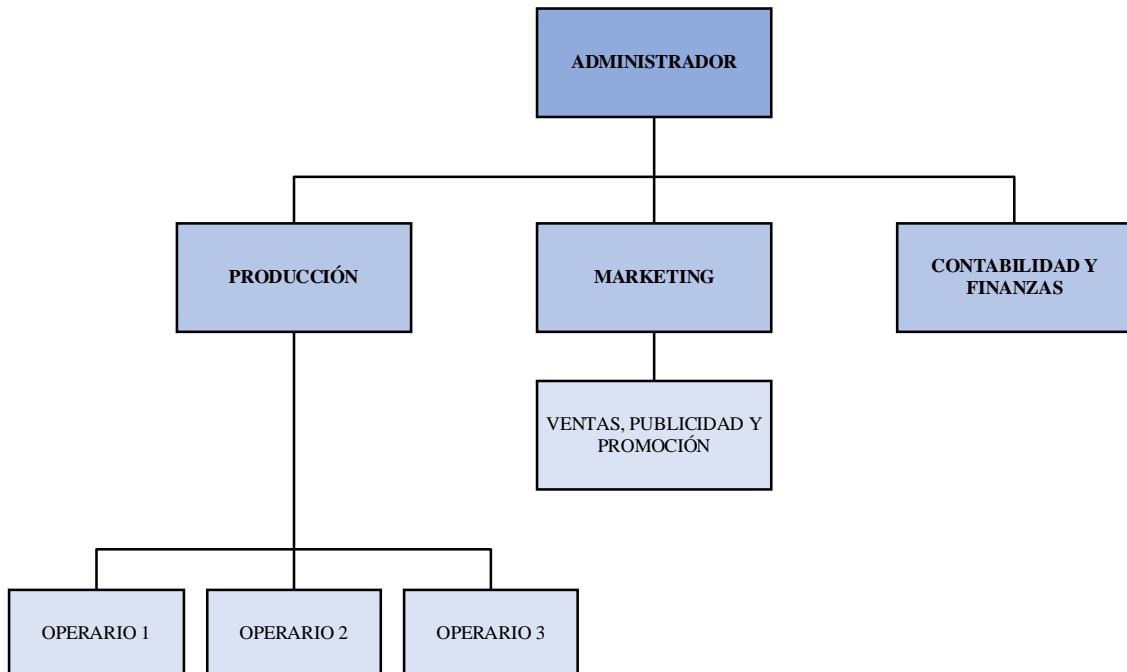


Figura 15-3. Organigrama estructural

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

3.3.8.2. Organigrama Funcional

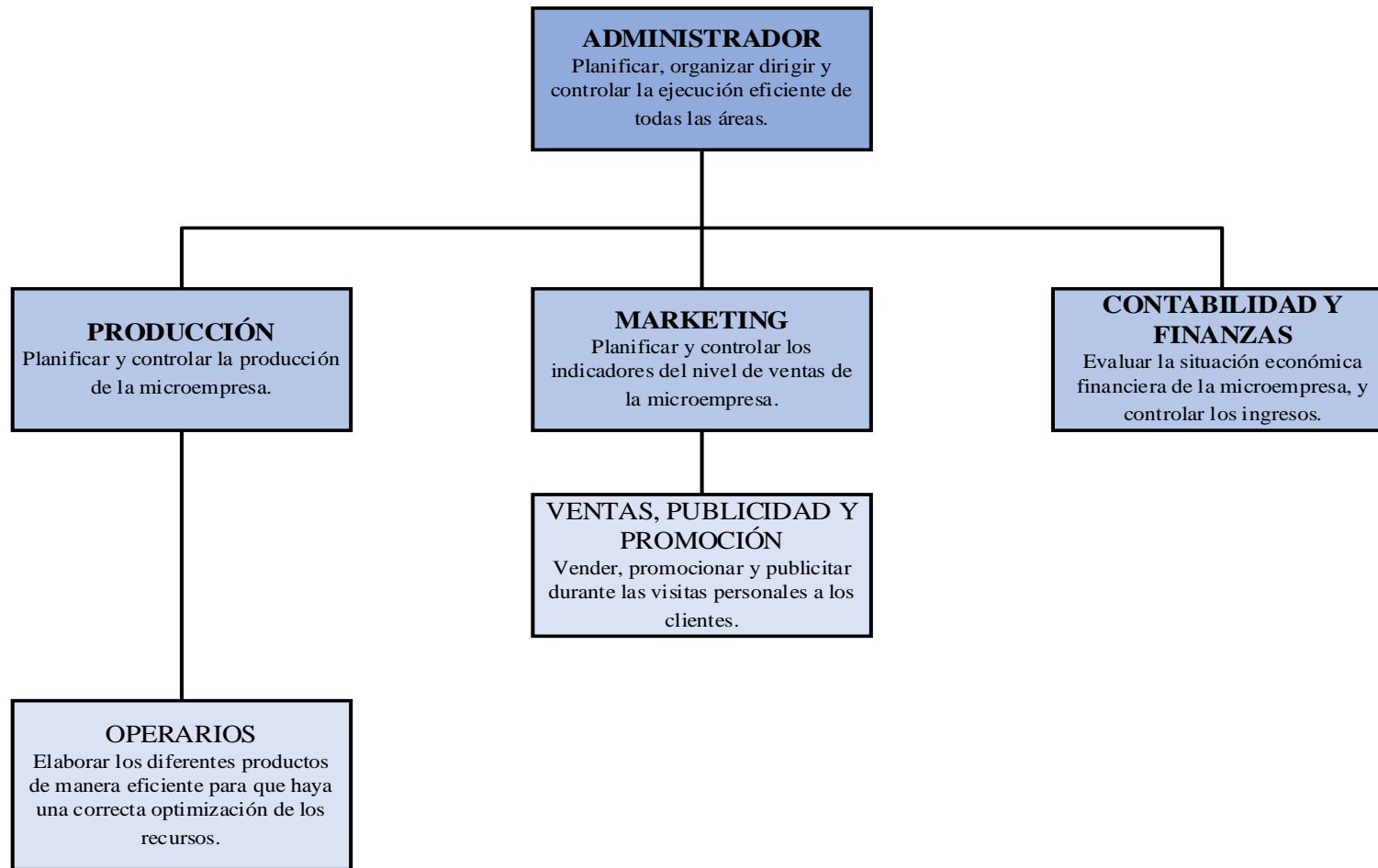



Figura 16-3. Organigrama estructural

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

3.3.8.3. Manual de funciones

El manual de funciones es un instrumento que permite a los colaboradores de la microempresa, cumplir con las funciones de su puesto de trabajo de tal modo que se reduzcan la duplicidad de funciones y con ello se aumente la productividad, a continuación, se detallan los manuales de funciones de acuerdo con el organigrama estructural.

Tabla 52-3: Manual de funciones del administrador.


MANUAL DE FUNCIONES PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN		
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo: Administrador Cargo del jefe inmediato: No aplica Ubicación: Estratégico Departamento: Administrativo Personas en el cargo: 1 persona		
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Planificar, organizar dirigir y controlar la ejecución eficiente de todas las áreas		
3. REQUISITOS DEL CARGO		
Los elementos del perfil son:		
Educación: Título pregrado o postgrado en administración de empresas, finanzas, economía y afines Experiencia: 5 años en cargos similares Rasgos de personalidad: <ul style="list-style-type: none">• Liderazgo• Trabaja bajo presión• Trabajo en equipo• Responsabilidad• Proactividad• Capacidad de toma de decisiones• Honestidad• Transparencia• Ética		
4. RESPONSABILIDAD		
Es la persona que se encarga de llevar a cabo del proceso administrativo dentro de la microempresa, con el afán de que esta funcione de manera eficiente y contribuya al alcance de la gestión integral.		
Los componentes de responsabilidad más importantes son los siguientes:		
Responsabilidad por: Equipos y muebles del área de administración. Se encarga de hacer cumplir el correcto funcionamiento de las áreas de la microempresa.		
5. FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none">• Realizar la planificación anual.• Dirigir las operaciones de cada área de la empresa.		

<ul style="list-style-type: none"> • Controlar de manera periódica que la planificación se cumpla. • Verificar que el control interno sea ejecutado adecuadamente. • Utilizar adecuadamente los recursos de la microempresa. • Aprobar autorizaciones de sueldos y salarios compras y pagos de materia prima y proveedores. • Controlar que las operaciones del área de contabilidad y finanzas se realicen los registros contables de manera transparente y eficiente. • Desarrollar los estados financieros de manera periódica. • Planificar los presupuestos en gastos administrativos y financieros de la microempresa. • Elaborar informes acerca de la situación económica financiera de la empresa. • Delegar funciones a sus colaboradores.
<p>6. CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGO</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Su trabajo es de tiempo completo. • Interacción permanente con los colaboradores. • Ineficiente gestión administrativa. • Realizar de manera ineficiente las funciones de su cargo.
<p>7. APROBACIONES</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Autorizar órdenes de compra. • Autorizar pago a proveedores.

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

Tabla 53-3: Manual de funciones jefe de producción.


MANUAL DE FUNCIONES PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
<p>Nombre del cargo: Jefe de producción Cargo del jefe inmediato: Administrador Ubicación: Operativo Departamento: Producción Personas en el cargo: 1 persona</p>	
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Planificar y controlar la producción de la microempresa.	
3. REQUISITOS DEL CARGO	
Los elementos del perfil son:	
<p>Educación: Título pregrado o postgrado en alimentos, agronomía, química. Experiencia: 3 años en cargos similares Rasgos de personalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabaja bajo presión • Trabajo en equipo • Responsabilidad • Proactividad • Capacidad de toma de decisiones • Transparencia 	
4. RESPONSABILIDAD	
Es la persona que se encarga de llevar a cabo la planificación de la producción dentro de la microempresa, con el afán de que esta funcione de manera eficiente, buscando la optimización de recursos y contribuyendo al alcance de la gestión integral.	
Los componentes de responsabilidad más importantes son los siguientes:	
<p>Responsabilidad por: Información confidencial, equipos, maquinaria, instalaciones y productos. Se encarga de hacer cumplir el correcto funcionamiento del área de producción de la microempresa.</p>	
5. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la planificación anual de la producción. • Coordinar y revisar la elaboración, y cumplimiento de los procesos y técnicas de fabricación de cada producto. • Verificar que el control interno sea ejecutado adecuadamente de acuerdo con los registros de producción para asegurar la calidad. • Utilizar adecuadamente los recursos de la microempresa. • Aprobar compras de materia prima. • Planificar los presupuestos para la elaboración de los productos de la microempresa. • Elaborar reportes acerca de la situación productiva de la empresa. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Delegar funciones a sus colaboradores. • Mantener una comunicación adecuada entre los diversos departamentos para coordinar la producción con el nivel de ventas y los costos de producción. • Velar por la evaluación periódica del desempeño de los operarios.
6. CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGO
<ul style="list-style-type: none"> • Su trabajo es de tiempo completo. • Interacción permanente con los colaboradores. • Realizar de manera ineficiente las funciones de su cargo.
7. APROBACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Autorizar la producción.

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

Tabla 54-3: Manual de funciones jefe de marketing.


<p style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN</p>	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
<p>Nombre del cargo: Jefe de marketing. Cargo del jefe inmediato: Administrador Ubicación: Operativo Departamento: Marketing Personas en el cargo: 1 persona</p>	
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<p>Planificar y controlar los indicadores del nivel de ventas de la microempresa.</p>	
3. REQUISITOS DEL CARGO	
<p>Los elementos del perfil son:</p>	
<p>Educación: Título pregrado o postgrado en marketing, administración o economía. Experiencia: 3 años en cargos similares Rasgos de personalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabaja bajo presión • Trabajo en equipo • Responsabilidad • Proactividad • Capacidad de toma de decisiones • Transparencia 	
4. RESPONSABILIDAD	
<p>Es la persona que se encarga de llevar a cabo las estrategias de marketing de la microempresa, con el afán de que esta funcione de manera eficiente, y genere un mayor impacto en los ingresos de esta.</p>	
<p>Los componentes de responsabilidad más importantes son los siguientes:</p>	
<p>Responsabilidad por: Información confidencial, instalaciones y productos. Se encarga de hacer cumplir el correcto funcionamiento del área de marketing de la microempresa.</p>	
5. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el área de marketing. • Evaluar el desarrollo de las estrategias de marketing. • Desarrollar estrategias en función de los precios de forma conjunta con el área de producción para maximizar la participación en el mercado. • Creación de campañas publicitarias para el posicionamiento de la marca. • Coordinar los proyectos de marketing de principio a fin con los colaboradores y subordinados del área. • Desarrollar los presupuestos de las campañas de marketing, con el afán de alinear las actividades con el presupuesto generado por la microempresa. • Realizar proyecciones de ventas e ingresos. • Utilizar adecuadamente los recursos de la microempresa. • Aprobar estrategias de marketing. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar reportes acerca del nivel de ventas de la microempresa. • Delegar funciones a sus colaboradores. • Mantener una comunicación adecuada entre los diversos departamentos para coordinar el nivel de ventas y los costos de producción con el área de producción.
6. CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGO
<ul style="list-style-type: none"> • Su trabajo es de tiempo completo. • Interacción permanente con los colaboradores. • Realizar de manera ineficiente las funciones de su cargo.
7. APROBACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Autorizar la promoción y publicidad de los productos de la microempresa. • Aprobar los presupuestos para la implementación de estrategias de marketing.

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

Tabla 55-3: Manual de funciones jefe de contabilidad y finanzas.


MANUAL DE FUNCIONES PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
<p>Nombre del cargo: Jefe de Contabilidad y Finanzas</p> <p>Cargo del jefe inmediato: Administrador</p> <p>Ubicación: Operativo</p> <p>Departamento: Contabilidad y Finanzas</p> <p>Personas en el cargo: 1 persona</p>	
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Evaluar la situación económica financiera de la microempresa, y controlar los ingresos y egresos de esta.	
3. REQUISITOS DEL CARGO	
Los elementos del perfil son:	
<p>Educación: Título pregrado o postgrado en contabilidad, finanzas, administración o economía.</p> <p>Experiencia: 3 años en cargos similares</p> <p>Rasgos de personalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabaja bajo presión • Trabajo en equipo • Responsabilidad • Proactividad • Capacidad de toma de decisiones • Transparencia • Ética 	
4. RESPONSABILIDAD	
Es la persona que se encarga de llevar a cabo la presentación y entrega adecuada de los balances e informes económicos financieros de la microempresa y todas las operaciones contables de la misma.	
Los componentes de responsabilidad más importantes son los siguientes:	
<p>Responsabilidad por:</p> <p>Información confidencial, equipos de cómputo, instalaciones y cuentas de ingresos y egresos.</p> <p>Se encarga de hacer cumplir el correcto funcionamiento del área de contabilidad y finanzas.</p>	
5. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el registro de operaciones contables, financieras, fiscales y tributarias. • Evaluar el desarrollo del personal del área de contabilidad y finanzas. • Garantizar que toda la información contable y financiera este actualizada. • Elaborar la declaración de impuestos, retenciones en la fuente, entre otros. • Desarrollar eficientemente el proceso contable de los libros diarios. • Manejar adecuadamente el presupuesto de la microempresa. • Evaluar los indicadores económicos financieros al final de cada ejercicio contable. • Informar cualquier alteración en la información financiera. • Utilizar adecuadamente los recursos de la microempresa. • Aprobar los registros contables tanto de compras, adquisiciones, egresos e inventarios. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar reportes acerca de la situación económica financiera de la microempresa. • Delegar funciones a sus colaboradores. • Mantener una comunicación adecuada entre los diversos departamentos para coordinar el nivel de ingresos y egresos de la microempresa.
6. CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGO
<ul style="list-style-type: none"> • Su trabajo es de tiempo completo. • Interacción permanente con los colaboradores.
7. APROBACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Autorizar compras y pagos de los requerimientos de la microempresa. • Aprobar los estados financieros al final de cada ejercicio.

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

Tabla 56-3: Manual de funciones operario.


MANUAL DE FUNCIONES PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN		
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
<p>Nombre del cargo: Operario Cargo del jefe inmediato: Jefe de Producción Ubicación: Apoyo Departamento: Producción Personas en el cargo: 3 personas</p>		
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Elaborar los diferentes productos de manera eficiente para que haya una correcta optimización de los recursos de la microempresa.		
3. REQUISITOS DEL CARGO		
Los elementos del perfil son:		
<p>Educación: Título de bachiller con certificado en manipulación de alimentos lácteos. Experiencia: 6 meses en cargos similares. Rasgos de personalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabaja bajo presión • Concentración • Trabajo en equipo • Responsabilidad • Flexibilidad • Puntualidad • Honestidad 		
4. RESPONSABILIDAD		
Son las personas que se encargan de operar las maquinarias de envasado, etiquetado y producción con la finalidad que los productos alcancen la calidad deseada por los consumidores.		
Los componentes de responsabilidad más importantes son los siguientes:		
<p>Responsabilidad por: Utilizar adecuadamente los recursos de la microempresa. Cuidado y mantenimiento de la maquinaria y equipo de la planta de producción.</p>		
5. FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar que la materia prima ingrese de manera correcta a las máquinas de producción. • Controlar que los procesos se estén efectuando de manera eficiente. • Realizar el mantenimiento y desinfección necesaria de la maquinaria de manera periódica. • Asegurar que el almacenamiento de la materia prima sea adecuado para que no existan alteraciones o anticuerpo en la producción. • Aplicar los procesos de los diferentes productos de manera eficiente y oportuna para el alcance de la productividad. • Almacenar los productos para que conserven las condiciones apropiadas del mismo. • Verificar los procedimientos para obtener un producto de calidad. • Mantener el espacio de trabajo libre de residuos. 		

<ul style="list-style-type: none"> • Mantener los instrumentos y utensilios del proceso de producción con las normas de higiene establecidas por la microempresa. • Verificar que los envases y las etiquetas correspondan a las características de los productos. • Formar parte del proceso de pruebas de la materia prima. • Llevar el control de los inventarios de los productos terminados. • Entregar informes de la cantidad final de productos elaborados al jefe de producción.
<p>6. CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGO</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Su trabajo es de tiempo completo. • Interacción permanente con el jefe de producción y compañeros de trabajo. • Accidentes laborales. • Elaborar los productos sin las características adecuadas.
<p>7. APROBACIONES</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Materia prima de calidad. • Los envases cumplan con las características y requerimientos.

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

Tabla 57-3: Manual de funciones vendedor.

<p style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN</p>	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
<p>Nombre del cargo: Vendedor Cargo del jefe inmediato: Jefe de Marketing Ubicación: Apoyo Departamento: Marketing Personas en el cargo: 1 persona</p>	
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<p>Vender, promocionar y publicitar durante las visitas personales a los clientes.</p>	
3. REQUISITOS DEL CARGO	
<p>Los elementos del perfil son:</p>	
<p>Educación: Título de pregrado en marketing. Experiencia: 1 año en cargos similares. Rasgos de personalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competitividad • Amabilidad • Respeto • Buena actitud • Perseverancia • Proactividad • Carisma • Responsabilidad • Flexibilidad • Puntualidad • Comunicación asertiva • Honestidad 	
4. RESPONSABILIDAD	
<p>Es la persona encargada de hacer llegar los productos en perfecto estado hacia los clientes finales.</p>	
<p>Los componentes de responsabilidad más importantes son los siguientes:</p>	
<p>Responsabilidad por: Incrementar el nivel de ventas Mantener la base de datos de los clientes actualizados.</p>	
5. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Escuchar las necesidades y requerimientos del cliente. • Planificar las rutas y recorridos para ofrecer los productos. • Elaborar base de datos de los clientes para con ello determinar cuáles son los clientes potenciales. • Fidelizar a los clientes a través de promociones de los productos que ofrece. • Conocer los beneficios y características con los que cuentan los productos. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Captar nuevos clientes comunicando las características y beneficios de los productos que ofrece la microempresa. • Solucionar los problemas y necesidades que tienen los clientes con respecto a los productos. • Informar sobre las mejoras de los productos a los clientes fieles. • Cumplir con los estándares de seguridad al momento de comercializar los productos. • Fijar metas con respecto al nivel de ventas. • Entregar informes sobre el reporte de ventas de los diferentes productos al jefe de marketing.
<p>6. CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGO</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Su trabajo es de tiempo completo. • Interacción permanente con el jefe de marketing y sus clientes. • Accidentes laborales. • Distribuir de manera errónea los productos.
<p>7. APROBACIONES</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar los pedidos de los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

3.3.9. Plan de operaciones

Para el desarrollo eficiente de esta etapa del plan de negocios es necesario detallar la capacidad de producción en la cual se especificarán los tipos de capacidad y el diseño de la planta; y por otra parte los procesos de producción en el cual se especificará las actividades de los procesos de producción, las fichas del proceso, y los respectivos diagramas de flujo.

3.3.9.1. Capacidad de producción

La capacidad de producción se determina a través de las condiciones de fábrica y la proyección de ventas, para que con ello se determine el potencial productivo de la misma, es necesario que para comprender la capacidad de producción se verifique la capacidad diseñada, la capacidad instalada y la capacidad utilizada, con el afán de aprovechar al máximo la capacidad de la planta de producción.

Tabla 58-3: Capacidades de Producción.

TIPOS DE CAPACIDAD	NIVEL DE PRODUCCIÓN	PORCENTAJE
CAPACIDAD DISEÑADA	350,000 unidades	100%
CAPACIDAD INSTALADA	300,000 unidades	85,71%
CAPACIDAD UTILIZADA	221,280 unidades	63.22%

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

De este modo para comprender como está el diseño de la fábrica se elaboró el modelo actual de las instalaciones de la planta de producción.

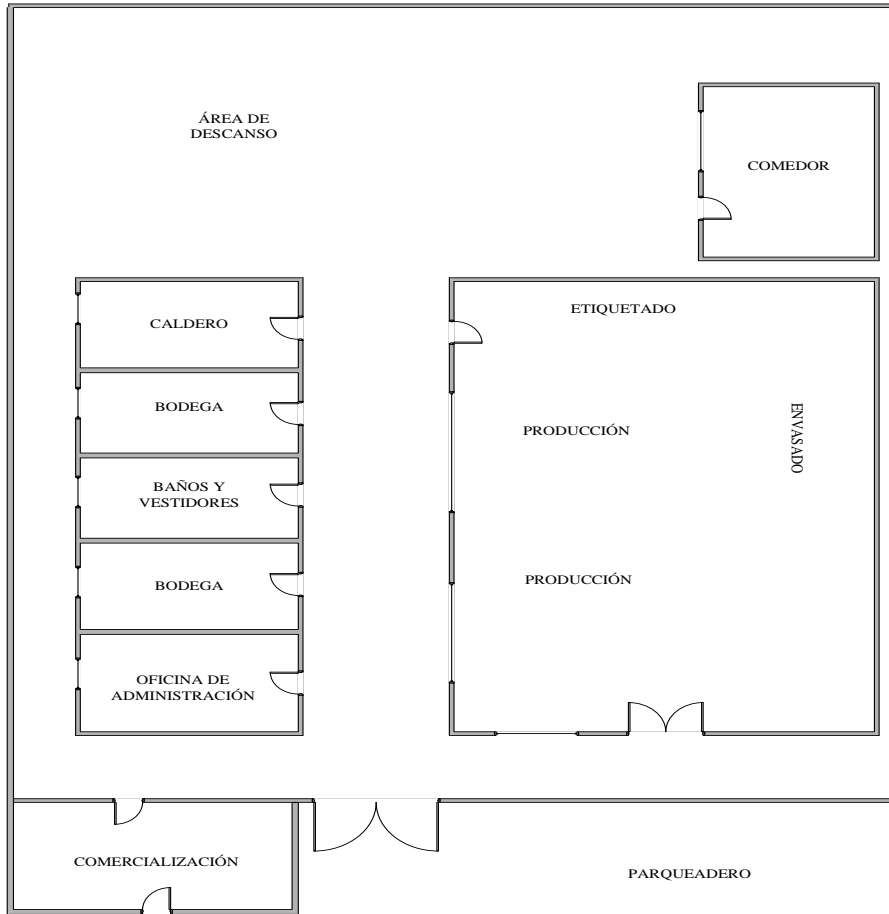


Figura 17-3. Planta de producción.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021.


3.3.9.2. *Proceso de producción*

Los procesos de producción conllevan el detalle de la elaboración de cada producto en este caso serán el proceso del queso mozzarella, el queso fresco, el proceso de elaboración del yogurt, el proceso de elaboración del manjar y la crema de leche, de este modo se comprenderá y facilitará a los operarios y colaboradores entender cuál es el proceso de producción de cada uno de los productos ofertados por la microempresa, a continuación, se demostrará cada uno de estos.

Proceso del Queso Mozzarella.

1. Recepción: el jefe de producción realiza pruebas de andén las cuales son densidad, temperatura, acidez, y prueba de alcohol, una vez realizadas estas pruebas se ingresa a la leche para la producción del queso mozzarella, luego se procede en forma general a la olla de cocción a realizar los controles de acidez y densidad para los registros de producción.
2. Pasteurización: posterior a esto se pasteuriza la leche hasta 65 °C por 5 minutos.
3. Enfriamiento: se enfría la leche hasta temperatura de adición CaCl₂ 1 litro /100 litros. Leche (35-38°C).
4. Adición de fermento: agrega el fermento un litro y se deja reposar por 15 minutos.
5. Adición de cuajo: Se le añade el cuajo dejando que accione por 35 minutos. (5ml/ 100 litros de leche).
6. Corte de la cuajada: se corta la cuajada por el lapso de 5 minutos en forma de cuadritos.
7. Batido: se bate de forma ligera muy suave para dar el punto exacto de maduración y la cuajada sea de un granulo óptimo para el queso mozzarella, controlando la temperatura hasta 40 °C.
8. Hilado: calienta el agua a una temperatura de 60 °C y colocó la masa para que derrita y realizar el hilado. Aquí se coloca en moldes ya sea redondo o cuadrado de diferentes tamaños para luego dar la forma al queso mozzarella.
9. Salmuera: se coloca en salmuera por el lapso de 2 horas dependiendo el pedido del cliente.
10. Oreo: Se orea o estila por una hora.
11. Empacado: se procede a empacar el producto terminado para su posterior almacenamiento.
12. Almacenamiento: se almacena de 4 a 6 grados centígrados en cuartos fríos o en congeladores controlando la temperatura.

Tabla 59-3: Ficha del proceso del queso mozzarella.

	FICHA DE PROCESO QUESO MOZZARELLA	FP-QM-001
ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN	
Nombre del Proceso:	Queso Mozzarella	
Objetivo del Proceso:	Elaborar el queso mozzarella, a través de la ejecución de las actividades de manera eficiente, para la obtención de un producto de calidad de modo que se genere satisfacción en el cliente.	
Responsable:	Jefe de Producción y Operarios	
Alcance:	Aplicar a todos los operarios.	
Entradas:	Materia Prima.	
Salidas:	Producto.	
Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> • Humano: Jefe de producción y operarios. • Físico: Infraestructura. • Económico: Compra de materia prima. • Tecnológico: Instrumentos para pruebas. 	
Insumos:	Manual de funciones, manual de procedimientos, reglamento y normativa interna de la microempresa.	
Duración:	4 horas de elaboración.	
Capacidad:	Depende del número de pasos por actividad.	

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

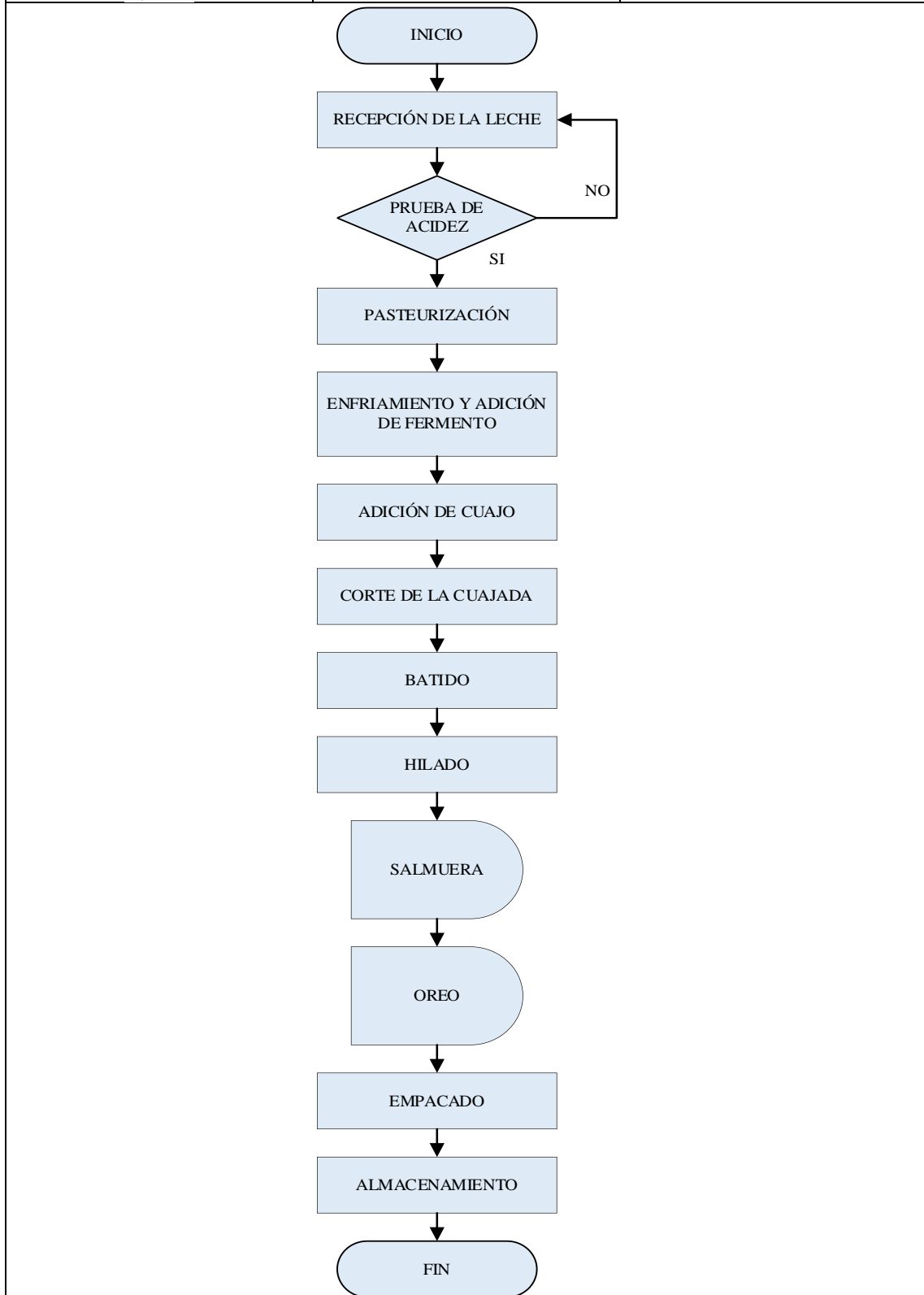



Figura 18-3. Flujograma queso mozzarella.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021.

Proceso del Queso Fresco.

1. Recepción: el jefe de producción realiza pruebas de andén las cuales son densidad, temperatura, acidez, y prueba de alcohol, una vez realizadas estas pruebas se ingresa a la leche para la producción del queso mozzarella, luego se procede en forma general a la olla de cocción a realizar los controles de acidez y densidad para los registros de producción.
2. Pasteurización: posterior a esto se pasteuriza la leche hasta 65 °C por 15 minutos.
3. Enfriamiento: se enfría la leche hasta temperatura de adición CaCl₂ 1 litro /100 litros. Leche (35-38°C).
4. Adición de fermento: agrega el fermento un litro y se deja reposar por 15 minutos.
5. Adición de cuajo: se le añade el cuajo dejando que accione por 35 minutos. (5ml/ 100 litros de leche).
6. Corte de la cuajada: se corta la cuajada por el lapso de 5 minutos en forma de cuadritos.
7. Batido: se bate de forma ligera muy suave para dar el punto exacto de maduración y la cuajada sea de un granulo óptimo para el queso mozzarella, controlando la temperatura hasta 40 °C.
8. Lavado de la cuajada: se lava la cuajada con agua caliente y poca cantidad de sal controlando la temperatura.
9. Desuerado: luego del lavado procedemos a desuerar la mayor cantidad de suero posible.
10. Moldeo: Se procede a colocar en moldes de 500g.
11. Prensado: Se coloca en la prensa por el lapso de 4 horas con ajuste y virado del queso cada cierto tiempo.
12. Salmuera: se coloca en salmuera por el lapso de 2 horas dependiendo el pedido del cliente.
13. Oreo: se orea o estila por una hora.
14. Empacado: se procede a empacar el producto terminado para su posterior almacenamiento.
15. Almacenamiento: se almacena de 4 a 6 grados centígrados en cuartos fríos o en congeladores controlando la temperatura.

Tabla 60-3: Ficha del proceso del queso fresco.

	FICHA DE PROCESO QUESO FRESCO	FP-QF-002
ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN	
Nombre del Proceso:	Queso Fresco	
Objetivo del Proceso:	Elaborar el queso fresco, a través de la ejecución de las actividades de manera eficiente, para la obtención de un producto de calidad de modo que se genere satisfacción en el cliente.	
Responsable:	Jefe de Producción y Operarios	
Alcance:	Aplicar a todos los operarios.	
Entradas:	Materia Prima.	
Salidas:	Producto.	
Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> • Humano: Jefe de producción y operarios. • Físico: Infraestructura. • Económico: Compra de materia prima. • Tecnológico: Instrumentos para pruebas. 	
Insumos:	Manual de funciones, manual de procedimientos, reglamento y normativa interna de la microempresa.	
Duración:	8 horas de elaboración.	
Capacidad:	Depende del número de pasos por actividad.	

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021.



**DIAGRAMA DE FLUJO
QUESO FRESCO**

DF-QF-002

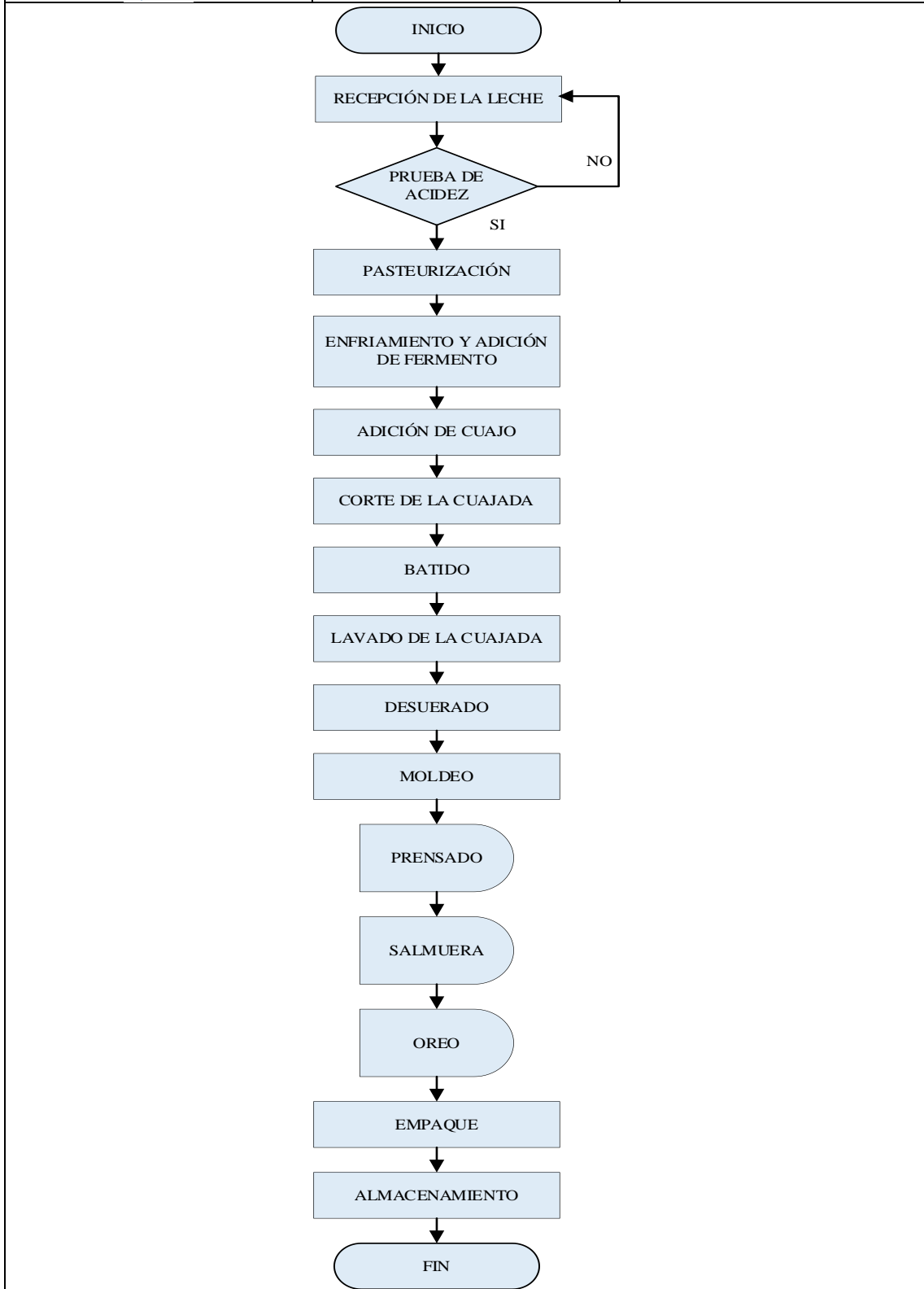



Figura 19-3. Flujograma queso fresco.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021.

Proceso del Yogurt

1. Recepción: el jefe de producción realiza pruebas de and en las cuales son densidad temperatura acidez prueba de alcohol una vez realizadas estas pruebas se ingresa la leche para la producción de yogur tipo uno de acuerdo con el sabor a elaborarse.
2. Pasteurización: posterior a esto se pasteuriza la leche hasta 85 °C por 30 minutos.
3. Inoculado (Adición del fermento): se agrega el fermento a 45 °C.
4. Incubación: este proceso quiere decir que ponemos a fermentar por el lapso de cuatro horas controlando la temperatura de 45 °C.
5. Enfriado: se enfría a 4 °C.
6. Saborizado: aquí se adiciona la fruta en trozos y el conservante (sorbato de potasio)
7. Envasado: se coloca en envases de polietileno apto para este tipo de productos con tapa del mismo material.
8. Almacenamiento: el producto obtenido se lo lleva a refrigeración a 4 °C para su conservación.

Tabla 61-3: Ficha del proceso del yogurt.

 FICHA DE PROCESO YOGURT		FP-YG-003
ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN	
Nombre del Proceso:	Yogurt	
Objetivo del Proceso:	Elaborar yogurt, a través de la ejecución de las actividades de manera eficiente, para la obtención de un producto de calidad de modo que se genere satisfacción en el cliente.	
Responsable:	Jefe de Producción y Operarios	
Alcance:	Aplicar a todos los operarios.	
Entradas:	Materia Prima.	
Salidas:	Producto.	
Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> • Humano: Jefe de producción y operarios. • Físico: Infraestructura. • Económico: Compra de materia prima. • Tecnológico: Instrumentos para pruebas. 	
Insumos:	Manual de funciones, manual de procedimientos, reglamento y normativa interna de la microempresa.	
Duración:	5 horas de elaboración.	
Capacidad:	Depende del número de pasos por actividad.	

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021.

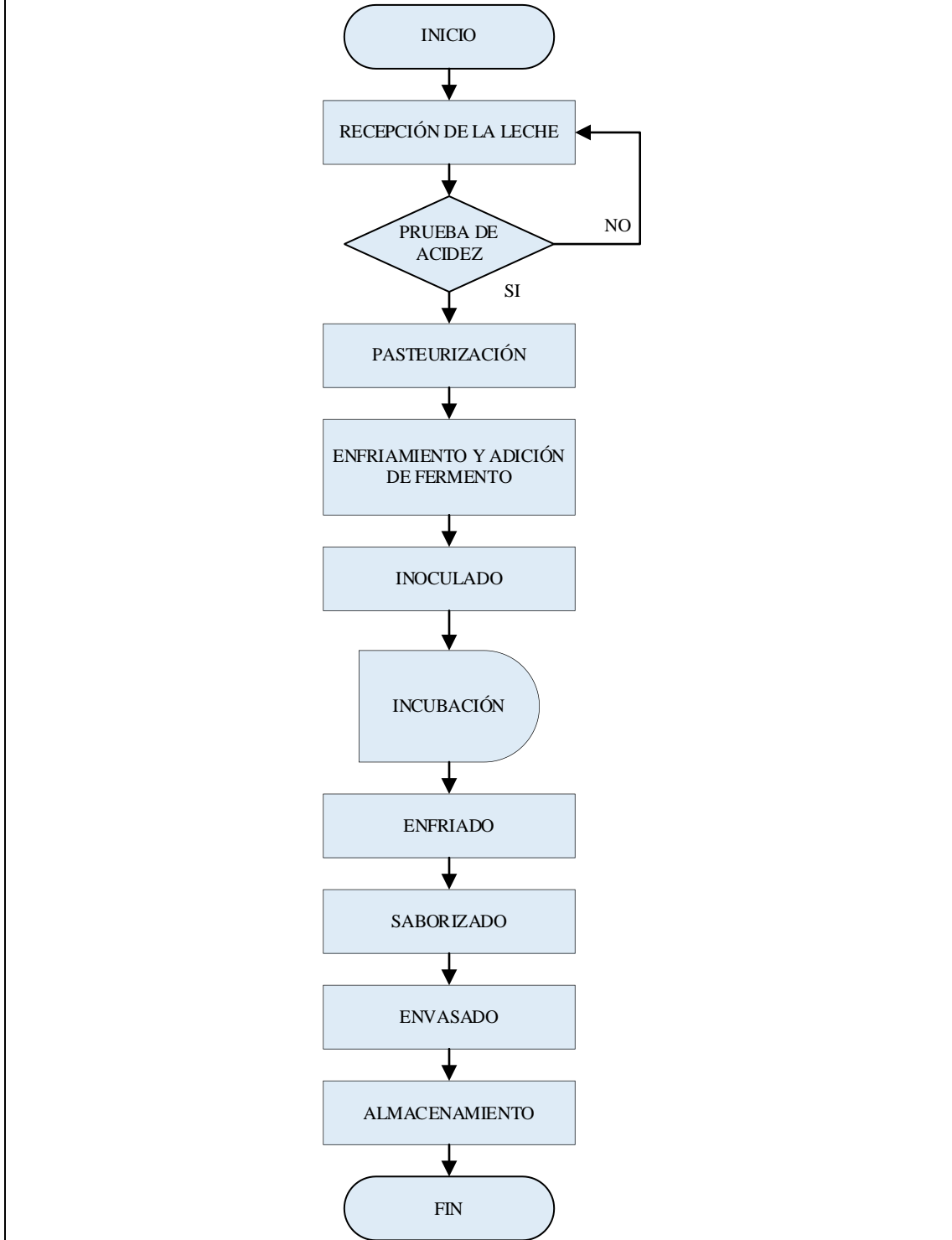



Figura 20-3. Flujograma yogurt.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021.

Proceso del Manjar

1. Recepción: se realizó pruebas de acidez, de grasa, densidad, y pH.
2. Tamizado de la materia prima (leche): filtrar la materia prima para eliminar las impurezas.
3. Neutralización: se agrega bicarbonato de sodio para neutralizar el exceso de acidez de la leche, aportando así nutrientes neutros para el característico color del manjar.
4. Formulación: es necesario medir en kilogramos y gramos los ingredientes aditivos al manjar para obtener la textura deseada.
5. Calentamiento: se calentó a 50°C punto en el cual, importante aportar los sólidos solubles que ayudan a concentrar el producto.
6. Concentración I: se estima que para este punto los sólidos solubles (azúcar) se hayan disueltos por completo.
7. Concentración II: se agrega el espesante, para mejorar la textura.
8. Concentración III: en esta etapa, se adhiere sorbato de potasio de lactasa para reducir el surgimiento de cristales.
9. Enfriado: se apaga la fuente de calor y se enfría con una paleta para acelerar esta etapa para adquirir la densidad.
10. Envasado: el manjar se envasa en polietileno aun estando caliente y se procede a colocar la tapa del mismo material.
11. Almacenamiento: se almacena a temperatura ambiente.

Tabla 62-3: Ficha del proceso del manjar.

 FICHA DE PROCESO MANJAR		FP-MJ-004
ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN	
Nombre del Proceso:	Manjar	
Objetivo del Proceso:	Elaborar manjar, a través de la ejecución de las actividades de manera eficiente, para la obtención de un producto de calidad de modo que se genere satisfacción en el cliente.	
Responsable:	Jefe de Producción y Operarios	
Alcance:	Aplicar a todos los operarios.	
Entradas:	Materia Prima.	
Salidas:	Producto.	
Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> • Humano: Jefe de producción y operarios. • Físico: Infraestructura. • Económico: Compra de materia prima. • Tecnológico: Instrumentos para pruebas. 	
Insumos:	Manual de funciones, manual de procedimientos, reglamento y normativa interna de la microempresa.	
Duración:	6 horas de elaboración.	
Capacidad:	Depende del número de pasos por actividad.	

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021.

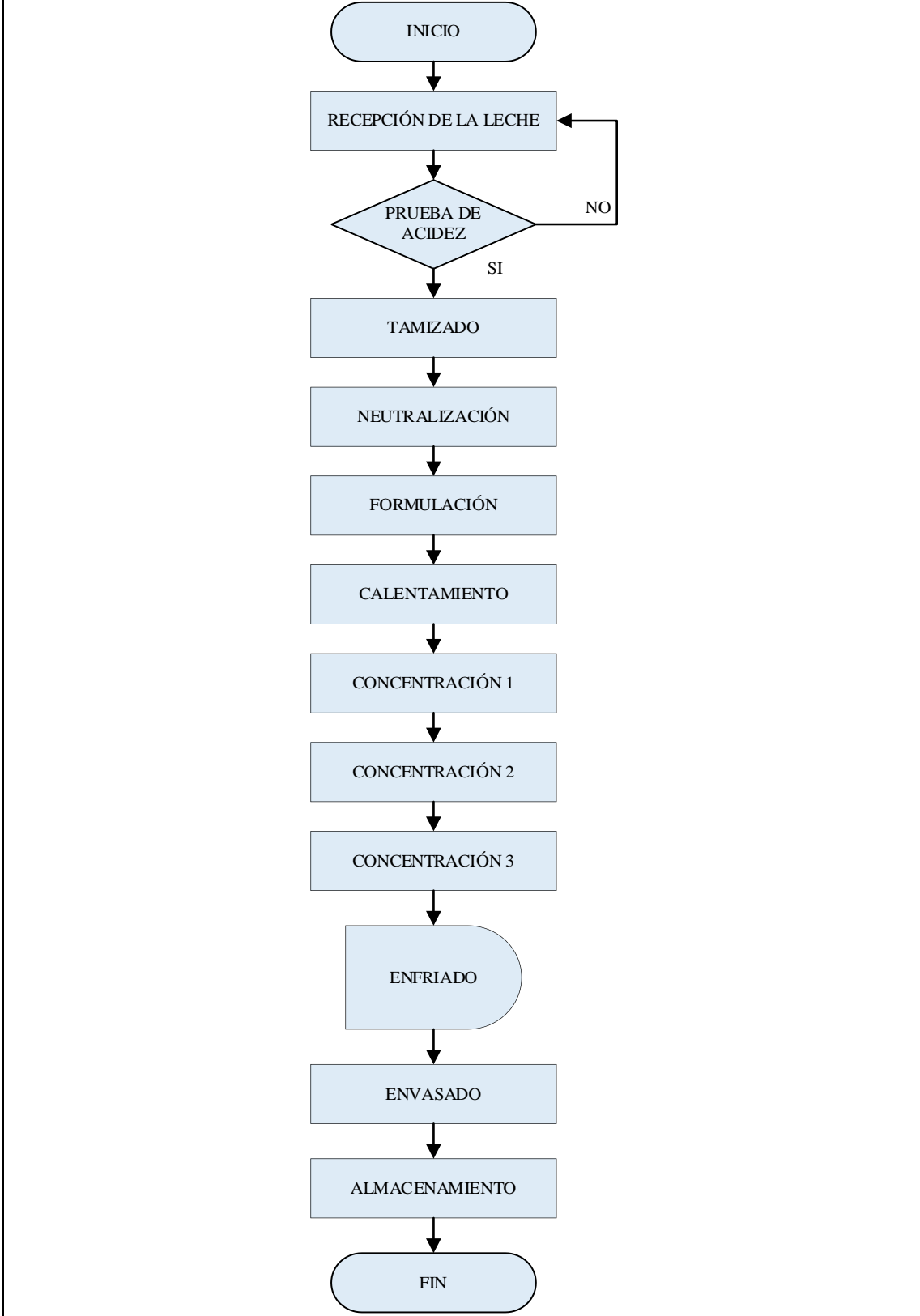



Figura 21-3. Flujograma manjar.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021.

Crema de Leche.

1. Recepción: el jefe de producción realiza pruebas de and en las cuales son densidad temperatura acidez prueba de alcohol una vez realizadas estas pruebas se ingresa la leche para la producción de yogur tipo uno de acuerdo con el sabor a elaborarse.
2. Estandarización: se realiza un ajuste de la cantidad de grasa que debe tener la crema de leche esto va entre el 18% y 25% de contenido.
3. Calentamiento: se caliente a 60°C, para agregar el espesante, como el almidón.
4. Homogenización: se homogeniza la crema con una presión de 1500 psi. De no ser posible se debe homogenizar manualmente.
5. Pasteurización: posterior a esto se pasteuriza la leche hasta 85 °C por 30 minutos.
6. Incubación: este proceso quiere decir que ponemos a fermentar por el lapso de cuatro horas controlando la temperatura de 45 °C.
7. Enfriado: se enfría a 4 °C.
8. Envasado: se coloca en envases de polietileno apto para este tipo de productos con tapa del mismo material.
9. Almacenamiento: el producto obtenido se lo lleva a refrigeración a 4 °C para su conservación.

Tabla 63-3: Ficha del proceso de crema de leche.

		FICHA DE PROCESO CREMA DE LECHE	FP-CL-005
ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN		
Nombre del Proceso:	Crema de Leche		
Objetivo del Proceso:	Elaborar crema de leche, a través de la ejecución de las actividades de manera eficiente, para la obtención de un producto de calidad de modo que se genere satisfacción en el cliente.		
Responsable:	Jefe de Producción y Operarios		
Alcance:	Aplicar a todos los operarios.		
Entradas:	Materia Prima.		
Salidas:	Producto.		
Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> • Humano: Jefe de producción y operarios. • Físico: Infraestructura. • Económico: Compra de materia prima. • Tecnológico: Instrumentos para pruebas. 		
Insumos:	Manual de funciones, manual de procedimientos, reglamento y normativa interna de la microempresa.		
Duración:	3 horas de elaboración.		
Capacidad:	Depende del número de pasos por actividad.		

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021.

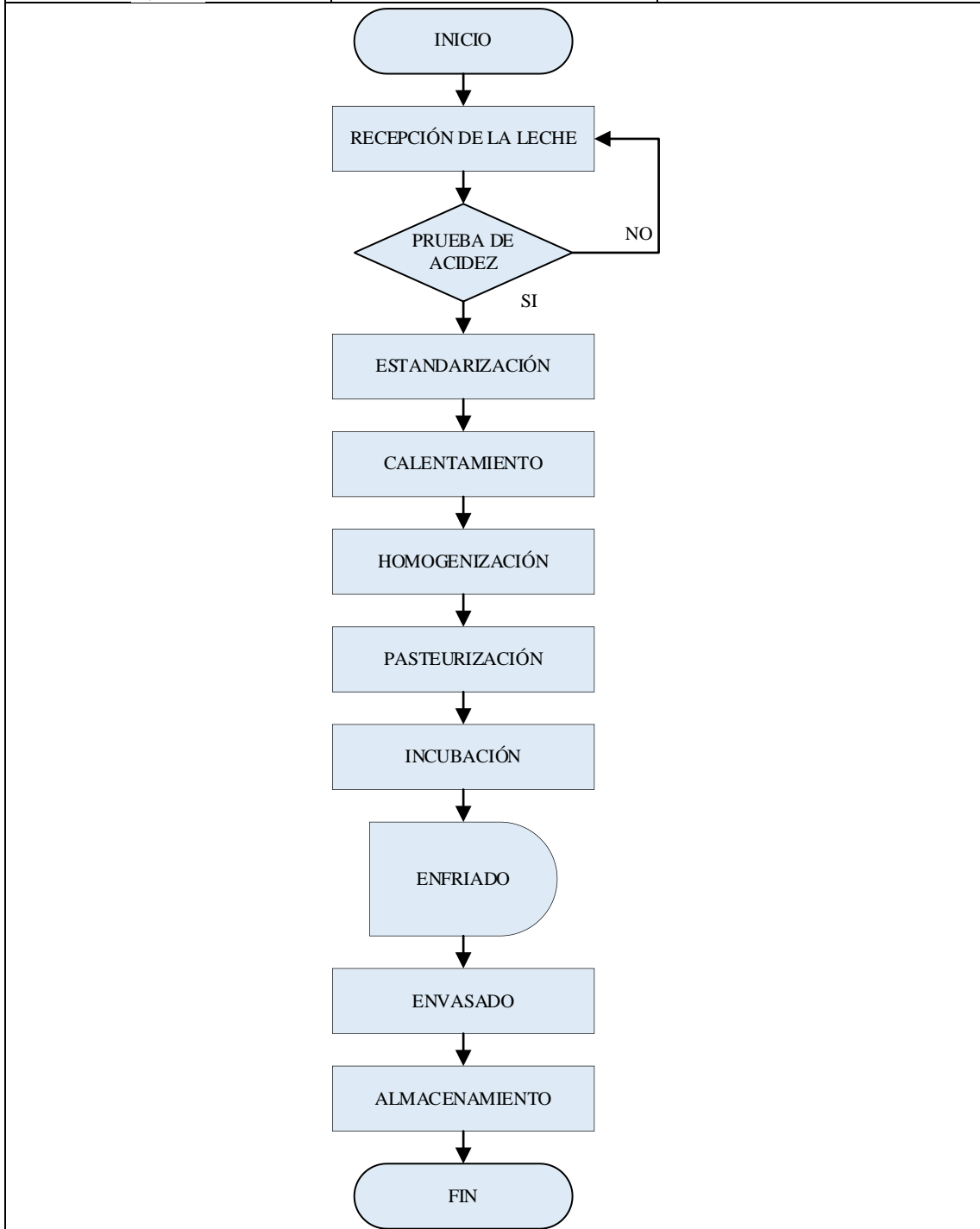


Figura 22-3. Flujograma crema de leche.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021.

3.3.10. Plan financiero

En el desarrollo del plan financiero es necesario detallar la inversión inicial, el estado de resultados, el balance general, los flujos de caja y los indicadores económicos tales como TIR, VAN, y la relación de B/C.

3.3.10.1. Inversión Inicial

Para comprender en su totalidad como fue el comienzo de “Productos Lácteos Marlen” se detallará una tabla de la inversión inicial de la microempresa.

Tabla 64-3: Inversión inicial.

“PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN”			
INVERSIÓN INICIAL			
DETALLE			VALOR USD
TERRENOS			\$15000,00
EDIFICIOS			\$50000,00
MAQUINARIA Y EQUIPO			\$19150,00
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR	
CALDERO	1	\$7000,00	
CUARTO FRIO	1	\$5000,00	
DESCREMADORA	1	\$3000,00	
EMPACADORA	1	\$1500,00	
HILADORA	1	\$2500,00	
LIRAS	1	\$150,00	
VEHÍCULOS			\$20000,00
CARROS DE DISTRIBUCIÓN	2	\$10000,00	
EQUIPOS DE COMPUTO			\$600,00
COMPUTADORA	1	\$600,00	
MUEBLES Y ENSERES			\$12500,00
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR	
OLLAS	3	\$6000,00	
MESAS	3	\$1800,00	
MOLDES	500	\$2500,00	
LAVABOS	3	\$1000,00	
ESTANTERÍAS	3	\$1200,00	
VALOR TOTAL			\$117250,00

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

De acuerdo con la información presentada en la inversión inicial correspondiente a la tabla 58-3 se ha podido evidenciar que el monto total de inversión corresponde a USD\$ 117.250,00; distribuidos entre el terreno, la planta de producción, la maquinaria y equipo, vehículos, equipos de cómputo, muebles y enseres, que influyen en la eficiencia de la microempresa y como tal en la formación de un ambiente de trabajo adecuado para los colaboradores.

3.3.10.2. *Estado de Resultados*

Para elaborar el estado de resultados fue necesario calcular el costo de ventas y realizar la proyección de ventas en todas las líneas de los productos que contiene la microempresa en este caso se demostrará la siguiente tabla correspondiente a los costos de producción generales de los productos y a su vez la proyección de ventas por cada uno de estos.

Tabla 65-3: Presupuesto de mano de obra.

PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN								
PRESUPUESTO DE OPERARIOS								
DETALLE	REMUNERACIÓN	UNIDAD	TOTAL	IESS ANUAL	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	REMUNERACIÓN ANUAL
OPERARIO	\$ 425,00	1	\$ 425,00	\$ 561,00	\$ 425,00	\$ 283,33	\$ 35,40	\$ 6.369,33
OPERARIO	\$ 425,00	1	\$ 425,00	\$ 561,00	\$ 425,00	\$ 283,33	\$ 35,40	\$ 6.369,33
OPERARIO	\$ 425,00	1	\$ 425,00	\$ 561,00	\$ 425,00	\$ 283,33	\$ 35,40	\$ 6.369,33
TOTAL	\$ 1.275,00	3		\$ 1.683,00	\$ 1.275,00	\$ 850,00	\$ 106,21	\$ 19.108,00

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

Para comprender el detalle de cada uno es necesario mencionar que, para el valor de la mano de obra se calculó de manera general y posteriormente se dividen las remuneraciones en función de los requerimientos de esta por cada línea de producto, en este caso se toma un 90% del total para destinar a los productos estrella, es decir el queso fresco con 30%, el queso mozzarella 30%, y el yogurt 30%, adicional a eso se toma en un 5%, destinado para el manjar y el 5% restante corresponde a la crema de leche completando así la totalidad del monto de la mano de obra.

Además, de esto es necesario que en la elaboración del estado de resultados se detallen los componentes del costo de producción, a razón de esto a continuación se presentará una tabla resumen de lo mencionado anteriormente.

Tabla 66-3: Resumen costos de producción por producto.

PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN					
CUADRO RESUMEN DE COSTOS DE PRODUCCIÓN					
DETALLE/PRODUCTOS	QUESO FRESCO	QUESO MOZZARELLA	YOGURT	MANJAR	CREMA DE LECHE
MATERIA PRIMA	\$ 58.800,00	\$ 12.096,00	\$ 14.320,49	\$ 672,00	\$ 588,00
LECHE (LITROS)	\$ 168.000,00	\$ 34.560,00	\$ 40.915,68	\$ 1.920,00	\$ 1.680,00
PRECIO	\$ 0,35	\$ 0,35	\$ 0,35	\$ 0,35	\$ 0,35
MANO DE OBRA	\$ 5.732,40	\$ 5.732,40	\$ 5.732,40	\$ 955,40	\$ 955,40
SUELDO LÍQUIDO	\$ 4.590,00	\$ 4.590,00	\$ 4.590,00	\$ 765,00	\$ 765,00
DÉCIMO TERCERO	\$ 382,50	\$ 382,50	\$ 382,50	\$ 63,75	\$ 63,75
DÉCIMO CUARTO	\$ 255,00	\$ 255,00	\$ 255,00	\$ 42,50	\$ 42,50
IESS	\$ 504,90	\$ 504,90	\$ 504,90	\$ 84,15	\$ 84,15
FONDOS DE RESERVA	\$ 31,86	\$ 31,86	\$ 31,86	\$ 5,31	\$ 5,31
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	\$ 6.157,50	\$ 7.861,50	\$ 16.873,50	\$ 1.029,25	\$ 881,65
MATERIALES INDIRECTOS	\$ 2.538,00	\$ 4.482,00	\$ 13.254,00	\$ 306,00	\$ 158,40
AZÚCAR	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 60,00
SAL	\$ 60,00	\$ 60,00	-	-	\$ 60,00
FUNDAS DE QUESOS	\$ 2.280,00	\$ 4.224,00	-	-	-
CUAJO	\$ 168,00	\$ 168,00	\$ 84,00	-	-
FRUTAS	-	-	\$ 480,00	-	-
ENVASES	-	-	\$ 12.600,00	\$ 216,00	-
FUNDAS CREMA DE LECHE	-	-	-	-	\$ 38,40
SERVICIOS BÁSICOS	\$ 720,00	\$ 480,00	\$ 720,00	\$ 240,00	\$ 240,00
ENERGÍA ELÉCTRICA	\$ 180,00	\$ 120,00	\$ 180,00	\$ 60,00	\$ 60,00
AGUA	\$ 540,00	\$ 360,00	\$ 540,00	\$ 180,00	\$ 180,00
DEPRECIACIONES	\$ 2.899,50	\$ 2.899,50	\$ 2.899,50	\$ 483,25	\$ 483,25
PLANTA DE PRODUCCIÓN	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 125,00	\$ 125,00
MAQUINARIA	\$ 574,50	\$ 574,50	\$ 574,50	\$ 95,75	\$ 95,75
VEHÍCULOS	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 62,50	\$ 62,50
TOTAL	\$ 70.689,90	\$ 25.689,90	\$ 36.926,39	\$ 2.656,65	\$ 2.425,05

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021.

Tabla 67-3: Costo de producción proyectado.

PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN					
CUADRO RESUMEN DE COSTOS DE PRODUCCIÓN					
PROYECTADO A 5 AÑOS					
DETALLE	2022	2023	2024	2025	2026
QUESO FRESCO	\$ 70.689,90	\$ 79.216,80	\$ 87.750,05	\$ 96.289,95	\$ 104.836,85
QUESO MOZZARELLA	\$ 25.689,90	\$ 27.642,00	\$ 29.605,31	\$ 31.580,38	\$ 33.567,80
YOGURT	\$ 36.926,39	\$ 39.634,87	\$ 42.376,49	\$ 45.152,90	\$ 47.965,84
MANJAR	\$ 2.656,65	\$ 2.767,95	\$ 2.880,02	\$ 2.992,88	\$ 3.106,59
CREMA DE LECHE	\$ 2.425,05	\$ 2.516,97	\$ 2.609,29	\$ 2.702,02	\$ 2.795,19
TOTAL, COSTO DE PRODUCCION	\$ 138.387,89	\$ 151.778,59	\$ 165.221,14	\$ 178.718,13	\$ 192.272,28

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021

De acuerdo con este cuadro de resumen correspondiente a la tabla 67-3 , se evidencia el costo de ventas de cada producto, es importante tener en cuenta que se ha realizado con una variación del 5% en los precios debido a la inflación, además cabe recalcar que en la elaboración de cada producto corresponde un porcentaje diferente de materia prima, de mano de obra, de los costos indirectos de fabricación, ya que sólo se está trabajando con los productos estrellas que oferta la microempresa en cada línea de producción.

Tabla 68-3: Ventas.

PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN	
PRESUPUESTO DE VENTAS GENERAL	
CONCEPTO	2022
QUESO FRESCO	\$ 176.400,00
UNIDADES VENDIDAS	88200
PRECIO DE VENTA	\$ 2,00
QUESO MOZZARELLA	\$ 46.440,00
UNIDADES VENDIDAS	23220
PRECIO DE VENTA	\$ 2,00
YOGURT	\$ 89.994,83
UNIDADES VENDIDAS	35997,93
PRECIO DE VENTA	\$ 2,50
MANJAR	\$ 4.050,00
UNIDADES VENDIDAS	2700
PRECIO DE VENTA	\$ 1,50
CREMA DE LECHE	\$ 3.240,00
UNIDADES VENDIDAS	1440
PRECIO DE VENTA	\$ 2,25
TOTAL	\$ 320.124,83

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021.

Tabla 69-3: Ventas proyectado.

PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN					
PRESUPUESTO DE VENTAS GENERAL					
PROYECTADO A 5 AÑOS					
DETALLE	2022	2023	2024	2025	2026
QUESO FRESCO	\$ 176.400,00	\$ 202.860,00	\$ 233.289,00	\$ 268.282,35	\$ 308.524,70
QUESO MOZZARELLA	\$ 46.440,00	\$ 55.728,00	\$ 66.873,60	\$ 80.248,32	\$ 96.297,98
YOGURT	\$ 89.994,83	\$ 107.993,79	\$ 129.592,55	\$ 155.511,06	\$ 186.613,27
MANJAR	\$ 4.050,00	\$ 4.860,00	\$ 5.832,00	\$ 6.998,40	\$ 8.398,08
CREMA DE LECHE	\$ 3.240,00	\$ 3.888,00	\$ 4.665,60	\$ 5.598,72	\$ 6.718,46
TOTAL, VENTAS	\$ 320.124,83	\$ 375.329,79	\$ 440.252,75	\$ 516.638,85	\$ 606.552,50

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021.

Es esta tabla se muestra la proyección de ventas general por cada tipo de producto, además es necesario tomar en consideración que se puso un incremento del 20% anual en el nivel de ventas, de modo que con ello también se permita proyectar el nivel de ingresos, y ajustar la proyección del nivel de producción. En el detalle de los gastos operativos es necesario mencionar que las remuneraciones en esta etapa corresponden solo a la parte administrativa las cuales corresponden en el detalle de la siguiente tabla:

Tabla 70-3: Remuneraciones del personal administrativo.

PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN								
PRESUPUESTO DE OPERARIOS								
DETALLE	REMUNERACIÓN	UNIDAD	TOTAL	IESS ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	REMUNERACIÓN ANUAL
ADMINISTRADOR	\$ 600,00	1	\$ 600,00	\$ 792,00	\$ 600,00	\$ 400,00	\$ 49,98	\$ 8.992,00
JEFE DE PRODUCCIÓN	\$ 500,00	1	\$ 500,00	\$ 660,00	\$ 500,00	\$ 333,33	\$ 41,65	\$ 7.493,33
JEFE DE MARKETING	\$ 500,00	1	\$ 500,00	\$ 660,00	\$ 500,00	\$ 333,33	\$ 41,65	\$ 7.493,33
VENTAS	\$ 425,00	1	\$ 425,00	\$ 561,00	\$ 425,00	\$ 283,33	\$ 35,40	\$ 6.369,33
CONTABILIDAD Y FINANZAS	\$ 500,00	1	\$ 500,00	\$ 660,00	\$ 500,00	\$ 333,33	\$ 41,65	\$ 7.493,33
TOTAL, MENSUAL	\$ 2.525,00	5		\$ 3.333,00	\$ 2.525,00	\$ 1.683,33	\$ 210,33	\$ 37.841,33

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021.

Tabla 71-3: Cuadro resumen de gastos operativos.

PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN	
RESUMEN GASTOS DE OPERACIÓN	
DETALLE	2022
RESUMEN GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 38.101,31
REMUNERACIONES	\$ 37.841,33
ÚTILES DE OFICINA	\$ 60,00
DEPRECIACIONES	\$ 199,98
RESUMEN GASTOS DE VENTAS	\$ 4.000,00
PUBLICIDAD	\$ 400,00
TRANSPORTE	\$ 3.600,00
GASTOS FINANCIEROS	\$ -
NINGUNO	\$ -
TOTAL	\$ 42.101,31

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021.

Tabla 72-3: Estado de resultados proyectado.

PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN					
ESTADO DE RESULTADOS					
PROYECTADO A 5 AÑOS					
DETALLE	2022	2023	2024	2025	2026
VENTAS	\$ 320.124,83	\$ 375.329,79	\$ 440.252,75	\$ 516.638,85	\$ 606.552,50
MENOS COSTO DE PRODUCCION	\$ 138.387,89	\$ 151.778,59	\$ 165.221,14	\$ 178.718,13	\$ 192.272,28
IGUAL UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 181.736,94	\$ 223.551,20	\$ 275.031,61	\$ 337.920,72	\$ 414.280,22
MENOS GASTOS OPERACIONALES	\$ 42.101,31	\$ 42.101,31	\$ 42.101,31	\$ 41.901,33	\$ 41.901,33
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 38.101,31	\$ 38.101,31	\$ 38.101,31	\$ 37.901,33	\$ 37.901,33
REMUNERACIONES ADMINISTRATIVAS	\$ 37.841,33	\$ 37.841,33	\$ 37.841,33	\$ 37.841,33	\$ 37.841,33
ÚTILES DE OFICINA	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00
DEPRECIACIONES	\$ 199,98	\$ 199,98	\$ 199,98	\$ -	\$ -
GASTOS DE VENTAS	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
PUBLICIDAD	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
TRANSPORTE	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE PART. TRABAJADORES	\$ 139.635,62	\$ 181.449,88	\$ 232.930,29	\$ 296.019,38	\$ 372.378,89
MENOS PARTICIPACIÓN TRABAJADORES (15%)	\$ 20.945,34	\$ 27.217,48	\$ 34.939,54	\$ 44.402,91	\$ 55.856,83
UTILIDAD ANTES IMPUESTO A LA RENTA	\$ 118.690,28	\$ 154.232,40	\$ 197.990,75	\$ 251.616,48	\$ 316.522,05
MENOS IMPUESTO A LA RENTA (25%)	\$ 29.672,57	\$ 38.558,10	\$ 49.497,69	\$ 62.904,12	\$ 79.130,51
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 89.017,71	\$ 115.674,30	\$ 148.493,06	\$ 188.712,36	\$ 237.391,54

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021.

De este modo se puede evidenciar que mediante el estado de resultados la microempresa productos lácteos Marlene no tiene pérdidas durante el ejercicio sino más bien, aunque el margen de utilidad neta no sea tan elevado demuestra que tiene rentabilidad económica financiera.

3.3.10.3. Balance General

En el desarrollo del balance general, se tomarán en cuenta las cuentas de activo, pasivo y patrimonio, además de considerar los valores que se asignaron en la inversión inicial

Tabla 73-3: Elaboración del Balance General.

PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN					
BALANCE GENERAL					
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2022					
EN DÓLARES AMERICANOS					
ACTIVO			PASIVO		
CORRIENTE		\$ 41.351,00	CORTO PLAZO		\$ 5.004,25
CAJA	\$ 5.789,97		PROVEEDORES	\$ 3.504,25	
BANCOS	\$ 30.456,75		CUENTAS POR PAGAR	\$ 1.500,00	
INVENTARIOS	\$ 3.853,93				
CUENTAS POR COBRAR	\$ 1.250,35				
NO CORRIENTE		\$ 185.250,00	LARGO PLAZO	\$ -	\$ -
TERRENOS	\$ 15.000,00				
EDIFICIOS	\$ 60.000,00				
PLANTA INDUSTRIAL	\$ 50.000,00				
MAQUINARIA	\$ 19.150,00				
VEHÍCULOS	\$ 20.000,00				
EQUIPOS DE COMPUTO	\$ 600,00				
MUEBLES Y ENSERES	\$ 12.500,00				
PATENTES	\$ 8.000,00		PATRIMONIO		\$ 221.596,75
			CAPITAL SOCIAL	\$ 132.172,63	
			UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 89.424,12	
TOTAL, ACTIVO		\$ 226.601,00	TOTAL, PASIVO + PATRIMONIO		\$ 226.601,00

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021.

3.3.10.4. Flujo de Caja

Para realizar el flujo de caja es necesario tomar en cuenta el estado de resultados y agregar los ítems de depreciaciones, amortizaciones valor residual y capital obteniendo así el flujo de caja o también denominado flujo de fondos. A continuación, se demostrará la siguiente tabla:

Tabla 74-3: Cálculo de flujo de caja.

PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN					
FLUJO DE FONDOS					
PROYECTADO A 5 AÑOS					
DETALLE	2022	2023	2024	2025	2026
VENTAS	\$ 320.124,83	\$ 375.329,79	\$ 440.252,75	\$ 516.638,85	\$ 606.552,50
MENOS COSTO DE PRODUCCION	\$ 138.387,89	\$ 151.778,59	\$ 165.221,14	\$ 178.718,13	\$ 192.272,28
IGUAL UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 181.736,94	\$ 223.551,20	\$ 275.031,61	\$ 337.920,72	\$ 414.280,22
MENOS GASTOS OPERACIONALES	\$ 42.101,31	\$ 42.101,31	\$ 42.101,31	\$ 41.901,33	\$ 41.901,33
UTILIDAD ANTES DE PART. TRABAJADORES	\$ 139.635,62	\$ 181.449,88	\$ 232.930,29	\$ 296.019,38	\$ 372.378,89
MENOS PARTICIPACIÓN TRABAJADORES (15%)	\$ 20.945,34	\$ 27.217,48	\$ 34.939,54	\$ 44.402,91	\$ 55.856,83
UTILIDAD ANTES IMPUESTO A LA RENTA	\$ 118.690,28	\$ 154.232,40	\$ 197.990,75	\$ 251.616,48	\$ 316.522,05
MENOS IMPUESTO A LA RENTA (25%)	\$ 29.672,57	\$ 38.558,10	\$ 49.497,69	\$ 62.904,12	\$ 79.130,51
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 89.017,71	\$ 115.674,30	\$ 148.493,06	\$ 188.712,36	\$ 237.391,54
MAS DEPRECIACIONES	\$ 9.864,98	\$ 9.864,98	\$ 9.864,98	\$ 9.665,00	\$ 9.665,00
MAS AMORTIZACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MAS VALOR RESIDUAL					\$ -
MENOS EL CAPITAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IGUAL FLUJOS DE FONDOS	\$ 98.882,69	\$ 125.539,28	\$ 158.358,04	\$ 198.377,36	\$ 247.056,54

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021.

Tabla 75-3: Flujo de Caja

PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN		
AÑOS	FLUJOS	VALORES PRESENTES
2021	\$ -117.250,00	\$ -117.250,00
2022	\$ 98.882,69	\$ 89.083,50
2023	\$ 125.539,28	\$ 101.890,50
2024	\$ 158.358,04	\$ 115.790,04
2025	\$ 198.377,36	\$ 130.677,31
2026	\$ 247.056,54	\$ 146.616,03

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021.

Es importante mencionar que dentro del cálculo de los flujos de caja intervienen varios indicadores de rentabilidad en este caso para la microempresa productos lácteos Marlen, se realizarán el cálculo de la tasa interna de retorno, el valor actual neto, la relación beneficio costo, y finalmente el cálculo del punto de equilibrio. A continuación.

Tabla 76-3: Calculo valor actual neto.

PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN		
AÑOS	FLUJOS	VALORES PRESENTES
2021	\$ -117.250,00	\$ -117.250,00
2022	\$ 98.882,69	\$ 89.083,50
2023	\$ 125.539,28	\$ 101.890,50
2024	\$ 158.358,04	\$ 115.790,04
2025	\$ 198.377,36	\$ 130.677,31
2026	\$ 247.056,54	\$ 146.616,03

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021.

Tabla 77-3: Valor actual neto.

VAN	\$	466.807,38
------------	----	------------

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021.

De acuerdo con lo calculado para el valor actual neto nos proporciona la información que el proyecto es viable porque la diferencia entre la inversión inicial y los futuros ingresos demuestran que el valor actual neto sería de USD\$ 466.807,38 por lo tanto la situación actual de la microempresa “Productos Lácteos Marlen” es favorable.

Además, también es necesario conocer cómo se encuentra la tasa de interna de retorno, por ello es necesario demostrar la siguiente tabla con sus respectivos resultados.

Tabla 78-3: Calculo tasa interna de retorno.

PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN		
AÑOS	FLUJOS	VALORES PRESENTES
2021	\$ 117.250,00	\$ -117.250,00
2022	\$ 98.882,69	\$ 98.882,69
2023	\$ 125.539,28	\$ 125.539,28
2024	\$ 158.358,04	\$ 158.358,04
2025	\$ 198.377,36	\$ 198.377,36
2026	\$ 247.056,54	\$ 247.056,54

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021.

Tabla 79-3: Tasa interna de retorno.

TIR	103%	\$ 1,03
-----	------	---------

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021.

De acuerdo con los resultados obtenidos acerca del indicador de la tasa interna de retorno se obtuvo que como la TIR es mayor que cero, por lo tanto, la microempresa es rentable, ya que la tasa de rendimiento interno que obtuvimos es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida de la inversión.

Tabla 80-3: Cálculo de la relación beneficio costo.

PRODUCTOS LÁCTEOS MARLEN				
RELACIÓN BENEFICIO COSTO				
AÑOS	INGRESOS	EGRESOS	INGRESOS	EGRESOS
	BENEFICIOS FUTUROS	COSTOS+ GASTOS FUTUROS	BENEFICIOS VALOR PRESENTE	COSTOS+ GASTOS VALOR PRESENTE
2022	\$ 320.124,83	\$ 180.489,20	\$ 288.400,74	\$ 162.602,88
2023	\$ 375.329,79	\$ 193.879,91	\$ 304.626,08	\$ 157.357,28
2024	\$ 440.252,75	\$ 207.322,46	\$ 321.909,01	\$ 151.592,39
2025	\$ 516.638,85	\$ 220.619,46	\$ 340.326,01	\$ 145.328,87
2026	\$ 606.552,50	\$ 234.173,61	\$ 359.959,39	\$ 138.970,64
TOTALES	\$ 2.258.898,71	\$ 1.036.484,64	\$ 1.615.221,23	\$ 755.852,07

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021.

Tabla 81-3: Relación beneficio costo.

R B/C	2,13695416
-------	------------

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Mejía Ortiz Cristian & Ruiz Sudario Vivian, 2021.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el cálculo de la relación beneficio costo se pudo evidenciar que al ser mayor que 1 la rentabilidad de la microempresa es favorable y por lo tanto se está generando un margen de utilidad.

CONCLUSIONES

Al realizar el diagnóstico situacional de la microempresa “Lácteos Marlen”, se pudo determinar que la misma carece de una eficiente gestión integral, es decir presentaba dificultades de funcionamiento en el área administrativa, de contabilidad y finanzas, marketing, y operaciones, lo cual le impedía significativamente realizar las diferentes actividades de manera íntegra para el logro de sus objetivos empresariales.

Una vez efectuado el estudio de mercado se determinó la demanda insatisfecha, con la cual se pudo corroborar que existe una oportunidad de mercado para posicionar a la microempresa frente a la competencia, ya que con ello se podrá satisfacer de manera prolija las necesidades de los clientes y consumidores, aportando así un mayor desarrollo en las capacidades industriales de la organización.

Finalmente se concluye que al desarrollar el plan de negocios el mismo permitió definir, y estructurar procesos, funciones, estrategias de comercialización, indicadores de rentabilidad entre otros aspectos importantes, generando así la posibilidad de mejorar la gestión integral de la microempresa, contribuyendo con ello al direccionamiento continuo de la misma.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la microempresa “Productos Lácteos Marlen” actualizar periódicamente el desarrollo del plan de negocios para que de esta manera se contribuya a mejorar la gestión integral, de modo que todas las áreas de la microempresa alcancen la productividad y los objetivos que ayudan a la mejora continua.

Lo importante dentro de los hallazgos de la presente investigación, es que un plan de negocios se ve muy vinculado al estudio de mercado de modo que es necesario que la microempresa contrate a un mercadólogo con el afán de mejorar las oportunidades y crecimiento de esta en los potenciales mercados a nivel nacional.

La microempresa “Productos Lácteos Marlen”, debe desarrollar estrategias de marketing y comercialización eficientes de manera periódica, para que con ello se contribuya a mejorar el posicionamiento de la marca y el incremento de las ventas, generando así una mayor rentabilidad, y un eficiente manejo integrado de todas las áreas funcionales de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

- Ancho, R. (2019). *El flujo de caja como herramienta financiera para la toma de decisiones de la empresa Jp Pallets S.A.C. en Huachipa, 2018*. (Tesis de grado, Universidad Peruana de las Américas. Recuperado de: <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/646/TRABAJO%20INVESTIGACION%20DE%20ROXANA%20ANCHO%20GOMEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Andrade, G. (2016). *Desarrollo de Planificación Estratégica para la empresa BDO Ecuador Cía. Ltda. para el período 2016-2018*. (Tesis de pregrado, Universidad Internacional del Ecuador). Recuperado de: <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/997/1/T-UIDE-1048.pdf>
- Arévalo, F.; Véliz, M. (2015). *Diseño de un plan de negocios para la creación de una empresa de Catering direccionada al sector ejecutivo en la Vía Samborondón como alternativa gastronómica saludable*. (Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana). Recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/10042>
- Arispe, C.; Yangali, J.; Guerrero, M.; Lozada, O.; Acuña, L.; & Arellano, C.; (2020) *La Investigación Científica*. Recuperado de: <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4310/1/LA%20INVESTIGACION%20CIENTIFICA.pdf>
- Asoleche. (2017). *La crema de leche y sus beneficios nutricionales*. Recuperado de: <https://asoleche.org/2017/07/24/la-crema-de-leche-y-sus-beneficios-nutricionales/>
- Ayala, M. (2020). *Diseño transversal: características, ventajas, tipos, ejemplos*. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/disenio-transversal/>
- Blas, J. (2019). *Guía práctica de comunicación*. Recuperado de: <https://dinantia.com/es/guia-practica-comunicacion/canales-de-comunicacion>
- Berry, T. (2021). Beneficios de tener un plan de negocios. *Entrepreneur*. Recuperado de: <https://www.entrepreneur.com/article/267493>
- Calleja, F.; & Bernal, F. (2017). *Análisis de estados financieros*. México: Pearson.
- Castillo, G.; & Banguera, D. (2018). Evaluación estratégica desde una matriz FODA. *Polo del conocimiento*, 3(9), 224-230. Doi: 10.23857/pc.v3i9.720
- Castro, J. (2021). *¿Qué es el estado de resultados y cuáles son sus objetivos?* [Entrada de blog]. Recuperado de: <https://blog.corponet.com.mx/que-es-el-estado-de-resultados-y-cuales-son-sus-objetivos>

- Clarín, R. (2020). *Que es el método inductivo: significado, pasos y ejemplos*. [Entrada de Blog]. Recuperado de: https://www.clarin.com/cultura/que-es-el-metodo-inductivo-significado-pasos-y-ejemplos_0_6AL5shQEw.html
- Coll, F. (06 de marzo de 2020) . *Capacidad de Producción*. [Entrada de Blog]. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/capacidad-de-produccion.html>
- Correa, D. (2018). *Análisis e interpretación de los estados financieros en la empresa “el pollo serrano”, de la ciudad de Loja, periodo 2015-2016*. (Tesis de grado, Universidad Nacional de Loja). Recuperado de: <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/20861/1/Diana%20Francisca%20Correa%20Conde.pdf>
- Cruzado, M. (2019). *Plan de negocios para el sostenimiento de una empresa*. Recuperado de: <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/4922/MONOGRAFIA%20MERY%20ROCIO%20CRUZADO%20MAZA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Da Silva, D. (01 de Septiembre de 2020). *Estrategia de marketing Mix: qué son las 4 P's y cuáles son sus objetivos*. [Entrada de Blog]. Recuperado de: <https://www.zendesk.com.mx/blog/estrategia-marketing-mix/>
- De Souza, I. (2019). *6 Canales de comunicación con el cliente donde necesitas tener presencia*. [Entrada de Blog]. Recuperado de: <https://rockcontent.com/es/blog/canales-de-comunicacion/>
- Dávila, P. (2018). *Plan de negocios para la producción y comercialización de productos lácteos naturales tipo gourmet en la región Lambayeque 2016*. (Tesis de posgrado, Universidad Cesar Vallejo). Recuperado de: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32037/davila_gp.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Dos Santos, M. (2017). *Investigación de mercados: manual universitario*. Madrid, Spain: Ediciones Días de Santos. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/57508>. E-ISBN:9788490520819
- Dzul, M. (2021). *Aplicación básica de los métodos científicos*. [Entrada de blog]. Recuperado de: https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/licenciatura_en_mercadotecnia/fundamentos_de_metodologia_investigacion/PRES38.pdf
- Escobar, N. (2014). *Comunicación integrada de marketing: un acercamiento a la evolución del concepto*. Scielo. 17(35), 161-192. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v17n35/v17n35a8.pdf>
- Eslava, L. (2017). *Canales de distribución logístico comerciales*. México: Ediciones de la U.
- Flor, G. (2020). *Sin fracaso no hay emprendimiento*. Quito: Ecuador F.B.T. Cía. Ltda.

- Gómez, N. (2016). *Plan estratégico de marketing digital 2018 -2019 para la empresa control-d de la ciudad de Cúcuta norte de Santander*. (Tesis de pregrado, Universidad Libre de Colombia Seleccional Cúcuta). Recuperado de: <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/11482/Tesis%20Nicolas.pdf>
- González, P. (2018). *Definiciones de leche y queso*. Recuperado de: <https://www.camara.cl/verDoc.aspx?prmID=147097&prmTIPO=DOCUMENTOCOMISION>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Lema, D. (2016). *Plan de negocios para la microempresa calzado Lemas's, ubicada en el cantón guano, provincia de Chimborazo, periodo 2016-2019*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8499/1/12T01082.pdf>
- Lisboa, R. (03 de Julio de 2019). *¿Qué son los valores de una empresa y cuáles son los principales?* [Entrada de blog]. Recuperado de: <https://rockcontent.com/es/blog/valores-de-una-empresa/>
- Martines, S. (2019). *En que consiste un balance general*. [Entrada de blog]. Recuperado de: <https://www.jasminsoftware.es/blog/consiste-balance-general/>
- Mendoza, I. (2020). *Universidad Técnica Latinoamericana*. [Entrada de blog]. Recuperado de: <https://www.utel.edu.mx/blog/rol-personal/plan-de-negocios/>
- Menéndez, T. (2018). *Fabricación de quesos en el mundo*. Argentina: Ciudad Educativa
- Monroy, M.; & Nava, N. (2018). *Metodología de la investigación*. México: Grupo Editorial Éxodo
- Morales, Y. (2018). *Plan de negocios de la empresa Asociativa de Lácteos COCICH de la corporación de organizaciones campesinas Huaconas y Culluctus de Colta, Provincia de Chimborazo, periodo 2017-2020*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8760/1/12T01175.pdf>
- Mota, R. (2018). *Definiendo canales de distribución de productos*. [Entrada de Blog]. Recuperado de: <https://clubdeltrade.com/blog/canales-de-distribucion-de-productos/>
- Noblecilla, M.; Granados, M. (2017). *El marketing y su aplicación en diferentes áreas del conocimiento*. Recuperado de: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12484/1/ElMarketing-Y-SuAplicacionEnDiferentesAreas.pdf>
- Nuño, P. (2017). *¿Qué es un plan de operaciones?* Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/que-es-un-plan-de-operaciones.html>

- Oporta, S., Torres, D., & Castillo, M. (2018). *Marketing Estratégico*. (Tesis de pregrado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua). Recuperado de: <https://repositorio.unan.edu.ni/8579/1/18820.pdf>
- Ordaz, V.; & Saldarúa, G. (2006). *Análisis y crítica de la metodología para la realización de planes regionales en el estado de Guanajuato*. Recuperado de: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/voz/1a.htm>
- Ortega, K. (2020). *Elaborar el flujo de caja de la Unidad Educativa "Eduardo Aspiazú Estrada" de la parroquia Colonche*. (Tesis de grado, Superior Universitario Bolivariano de Tecnología). Recuperado de: <https://repositorio.itb.edu.ec/bitstream/123456789/2830/1/PROYECTO%20DE%20GRADO%20DE%20ORTEGA%20MENDEZ.pdf>
- Pacheco, J. (2021). *Competidor*. Recuperado de: <https://www.economia360.org/competidor/>
- Pensa, G. (2020). *Diagrama de flujo de proceso: qué es y cómo hacerlo en 5 pasos*. [Entrada de blog]. Recuperado de: <https://www.atlasconsultora.com/diagrama-de-flujo-de-proceso-que-es-y-como-hacerlo/>
- Peralta, X. (2018). Estudio orgánico estructural y de las descripciones y análisis de cargos. (Tesis de grado, Universidad Católica Santiago de Guayaquil). Recuperado de: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/10366/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-160.pdf>
- Pérez, A. (29 de Octubre de 2021). *Valores empresariales que no pueden faltar en tu negocio*. [Entrada de blog]. Recuperado de: <https://www.obsbusiness.school/blog/valores-empresariales-que-no-pueden-faltar-en-tu-negocio>
- Pilco, O. (2019). *Plan de Negocios de la compañía translaureles S.A. de la ciudad de Riobamba, 2019.2022*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13552/1/12T01331.pdf>
- Quiroa, M. (13 de marzo de 2020). *Competidor*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/competidor.html>
- Ramos, W. (2018). *La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas*. (Tesis de pregrado, Universidad Mayor de San Andrés) Recuperado de: <https://repositorio.umsa.bo/xmlui/bitstream/handle/123456789/24281/PT-259.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rivera, J. (2021). Plan de negocios para la creación de una microempresa productora y comercializadora de manjar de leche para la parroquia Valladolid perteneciente a la provincia de Zamora Chinchipe. (Tesis de pregrado, Universidad Internacional del

- Ecuador) Recuperado de: <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4562/1/T-UIDE-0140.pdf>
- Rivero, M. (2018). Matriz FODA herramienta para la estrategia. [Entrada de blog]. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/324991460_Matriz_FODA_herramienta_para_la_estrategia_Dra_Magda_Rivero_mayo_2018
- Roldán, P. (2016). *Diferenciación de producto*. Recuperado de:
<https://economipedia.com/definiciones/diferenciacion-de-producto.html>
- Roldán, P. (31 de julio 2017). *Negocios*. [Entrada de blog]. Recuperado de:
<https://economipedia.com/definiciones/negocio.html>
- Rus, E. (2021). *Método sintético*. [Entrada de blog]. Recuperado de:
<https://economipedia.com/definiciones/metodo-sintetico.html>
- Sánchez, J. (2015). *Canales de Distribución*. Recuperado de:
<https://economipedia.com/definiciones/canales-de-distribucion.html>
- Sánchez Buitrago, J. (15 de mayo de 2009). Un concepto emergente de planeación. *Dialnet*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5114806.pdf>
- Sánchez, I.; Benítez, F.; & Arias, E. (2015). *El Precio en el Marketing*. Recuperado de:
<https://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/6893>
- Sordo, A. (10 de noviembre de 2021). *Plan de negocios: 12 ejemplos y cómo hacer el tuyo*. [Entrada de blog] Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/marketing/como-crear-plan-comercial>
- Soto, A. (2020). *Sistema de gestión integral*. [Entrada de blog] Recuperado de:
<https://www.openuax.com/blog/empresa/que-son-los-sistemas-de-gestion-integral>
- Tabuena, E. (2018). *Dulce de leche*. [Entrada de blog]. Recuperado de:
<https://www.mamirecetas.com/glosario/dulce-de-leche>
- Tafolla, J. (2012). *¿Qué es la filosofía empresarial?* Recuperado de:
<https://www.monografias.com/docs/Que-Es-La-Filosofia-Empresarial-F36WKCVCFC8UNZ>
- Tejada, L; & Marte, Q.; (2019). *Investigación de mercados*. Recuperado de:
<https://elibro.net/es/lc/unapec/titulos/175886>
- Thompson, I. (2019). *¿Qué es Promoción?* [Entrada de blog] Recuperado de:
<https://www.marketingintensivo.com/articulos-promocion/que-es-promocion.html>
- Thompson, I. (2020). *Tipos de Organigramas*. Recuperado de:
https://epsu.edu.ec/media/attachments/2020/04/21/b2_lectura_3.pdf
- Thompson, I. (2020). *Visión*. [Entrada de Blog]. Recuperado de:
<https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

- Trenza, A. (19 de agosto de 2019). *Plan Organizacional*. [Entrada de blog]. Recuperado de: <https://anatrenza.com/definiciones/plan-organizacional/#:~:text=Un%20Plan%20Organizacional%2C%20plan%20organizativo,tu%20organigrama%2C%20personal%20y%20funciones.>
- Vargas, A.(noviembre de 2017). *Investigación de mercados*. (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Fondo editorial Areandino. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/326425903.pdf>
- Velásquez, G. (19 de septiembre de 2015). *Estrategias de distribución - plaza - en la mezcla de mercadeo*. [Entrada de Blog]. Recuperado de: <https://puromarketinggermanvelasquez.blogspot.com/2015/09/estrategias-de-distribucion-plaza-en-la.html>
- Villa, M. (2018). *Plan de negocios para el mejoramiento de la productividad y la gestión comercial de la producción de mora de castilla en la Asociación ASOPROCASE, de la parroquia Quimiag, Cantón Riobamba, año 2018*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.espech.edu.ec/bitstream/123456789/10256/1/12T01265.pdf>
- Visual time, (13 de junio de 2021). *Organigrama funcional: una pieza clave para la gestión del tiempo, las personas y el talento*. [Entrada de Blog] Recuperado de: <https://www.visualtime.net/blog/organigrama-funcional-clave-gestion-tiempo-personas-talento/>
- Weinberger, K. (2009). Plan de negocios, herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Recuperado de: <https://www.nathaninc.com/wp-content/uploads/2017/10/LIBRO-PLAN-DE-NEGOCIOS-2.pdf>
- Westreicher, G. (21 de junio de 2020). *Población*. [Entrada de Blog] Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/poblacion.html>
- Westreicher, G. (06 de agosto de 2020). Encuesta. [Entrada de Blog] Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/encuesta.html>



ANEXO D: CUESTIONARIO

ENCUESTA AL CLIENTE INTERNO-PERSONAL

Objetivo: Conocer las necesidades del personal de “Productos Lácteos Marlen”, a través de un cuestionario, para determinar cuáles son los aspectos que consideran que tiene ausente la organización y que influye en su éxito.

Instrucciones: Lea detenidamente las siguientes preguntas y marque con una X en el casillero a la respuesta que considere más apropiada.

Género

Masculino

Femenino

1. ¿Conoce usted si la microempresa cuenta con planificación?

Si

No

2. ¿La microempresa cuenta con misión y visión?

Si

No

Desconozco

3. ¿Conoce usted si la microempresa ha hecho uso de estudios de mercado?

Si

No

4. ¿Conoce usted si la microempresa realiza publicidad al momento de comercializar sus productos?

Si

No

5. ¿Cuál cree usted que es el medio más influyente para que los productos lleguen al cliente?

Redes Sociales

Radio

Puntos de venta

Prensa



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



Tv

6. ¿Usted considera que la microempresa “Productos Lácteos Marlen” podría incrementar su nivel ventas si utiliza publicidad de forma permanente?

Si

No

7. ¿Conoce usted si la microempresa cuenta con un organigrama estructural y manual de funciones?

Si

No

8. Las funciones que desempeña en su puesto de trabajo las puede calificar como:

Totalmente satisfactorio

Muy satisfactorio

Neutral

Poco satisfactorio

Nada satisfactorio

9. ¿Qué área considera usted que tiene dificultad de funcionamiento?

Administrativa

Productiva

Marketing

Contabilidad y Finanzas

10. ¿Conoce usted los procesos y procedimientos para generar un producto terminado?

Si

No

11. ¿Conoce usted si la microempresa realiza planes de capacitación al personal?

Si

No

12. ¿Conoce usted si la microempresa dispone de plan comercial?

Si



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



No

13. ¿Conoce usted si la microempresa dispone de un plan financiero?

- Si**
 No

14. ¿Qué nivel de calidad considera que tienen los productos generados en “Productos Lácteos Marlen”?

- Muy alta**
 Alta
 Buena
 Deficiente

15. ¿Considera usted que la implementación de un plan de negocios mejoraría la rentabilidad de la microempresa?

- Si**
 No



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



ENCUESTA AL CLIENTE EXTERNO-CONSUMIDORES

Objetivo: Conocer las necesidades y preferencias de los clientes de “Productos Lácteos Marlen”, a través de un cuestionario en el cual se permita entender cómo funciona el mercado para esta microempresa.

Instrucciones: Lea detenidamente las siguientes preguntas y marque con una X en el casillero a la respuesta que considere más apropiada.

1. ¿Compra productos lácteos para comercializar?

Si

No

2. ¿Cuál es el producto que más adquiere de la microempresa?

Yogurt

Manjar

Queso fresco

Queso mozzarella

Crema de leche

3. ¿Con que frecuencia compra los productos de “Productos lácteos Marlen”?

Diario

Semanal

Quincenal

4. ¿Señale qué cantidad de productos compra usted y en qué presentaciones?

Productos	3 unidades	6 unidades	9 unidades	12 o más
Yogurt				
1 galón				
2 litros				
1 litros				

Productos	3 unidades	6 unidades	9 unidades	12 o más
Manjar				
½ libra				

Productos	3 unidades	6 unidades	9 unidades	12 o más
Queso Fresco				
500 g				



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



250 g				
-------	--	--	--	--

Productos	3 unidades	6 unidades	9 unidades	12 o más
Queso Mozarela				
1000 g				
500 g				
300 g				

Productos	3 unidades	6 unidades	9 unidades	12 o más
Crema de Leche				
1 litro				

5. La compra de los productos es:

Crédito

Contado

6. ¿Cuál es el aspecto que mayormente le interesaría del producto?

Precio

Calidad

Sabor

Presentación

7. ¿Cuál es el medio por el cual adquiere el producto?

Redes Sociales

Visitas personales

Puntos de venta (Matriz)

8. ¿Usted considera que la microempresa “Productos Lácteos Marlen” podría incrementar su nivel ventas si utiliza publicidad de forma permanente?

Si

No



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



ENTREVISTA AL GERENTE

Objetivo: Conocer las fortalezas y debilidades de la microempresa “Productos Lácteos Marlen”, a través de una entrevista al administrador para que desde su perspectiva se mencionen los aspectos que influyen en el alcance del éxito de la microempresa.

1. ¿Ha realizado alguna vez un plan de negocios para la microempresa?
2. ¿Ha hecho uso alguna vez de un plan administrativo para la microempresa?
3. ¿Ha hecho uso alguna vez de un plan financiero para la microempresa?
4. ¿Realiza una planificación anual de los ingresos y egresos de la microempresa?
5. ¿Ha hecho uso alguna vez de un plan de marketing para la microempresa?
6. ¿Ha hecho uso alguna vez de un plan producción para la microempresa?
7. ¿Existen procesos de producción en la microempresa?
8. ¿Qué normas se deben cumplir para el correcto funcionamiento de la microempresa?
9. ¿Qué tipo de certificados y permisos tienen para garantizar un producto de
10. calidad?
11. ¿Cuál es el nivel tecnológico que tiene actualmente la planta? ¿es suficiente?
12. ¿La microempresa cuenta con personal capacitado para el cumplimiento de funciones dentro de la misma?
13. ¿Cuál cree usted que son los principales factores que impiden el éxito de la microempresa?