



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

#### **“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPANSIÓN DE LA EMPRESA “QUESOS DON ABARCA”, EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA.”**

##### **Trabajo de titulación:**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

##### **INGENIERA DE EMPRESAS**

**AUTOR:** MARISSA YESENIA ABARCA YUPANGUI

**DIRECTOR:** Ing. STALIN EFRÉN ARGUELLO ERAZO, Ph.D.

Riobamba – Ecuador

2021


**©2021, Marissa Yesenia Abarca Yupangui**

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

Yo, Marissa Yesenia Abarca Yupangui, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citadas y referenciadas.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 14 de julio del 2021

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Marissa Abarca", is written over a horizontal line. The signature is stylized and somewhat illegible due to the cursive nature of the handwriting.

**Marissa Yesenia Abarca Yupangui**

**C.C. 060541312-9**

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

El tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación, **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPANSIÓN DE LA EMPRESA “QUESOS DON ABARCA”, EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA**, realizado por la señorita: **MARISSA YESENIA ABARCA YUPANGUI**, 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

Ing. Eduardo Rubén Espín Moya, Ph.D.

**PRESIDENTE DE TRIBUNAL**

\_\_\_\_\_

**2021-07-14**

Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo, Ph.D.

**DIRECTOR DEL TRABAJO**

**DE TITULACIÓN**

\_\_\_\_\_

**2021-07-14**

Ing. Mayra Alejandra Oñate Andino

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

\_\_\_\_\_

**2021-07-14**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación va dedicado a mi Dios y a la Virgen por darme salud y guiarme durante toda mi vida, a mis padres Manuel Abarca y Mariana Yupangui, que han luchado día a día por apoyarme incondicionalmente en mis estudios, y me han enseñado que todas las metas y sueños que uno tiene, con esfuerzo y dedicación si se pueden cumplir, a mis hermanas Jenifer y Karen que son el motor de mi vida, que me apoyan incondicionalmente, gracias por todos sus consejos, palabras de aliento, su amor, y por todo lo que me han enseñado. Y para mi abuela María Dolores Córdova a quien le prometí convertirme en una profesional, esta tesis es para todos ustedes. Les amo.

Marissa

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi Dios que siempre supo guiarme durante esta etapa de mi vida, me dio la fortaleza de enfrentar situaciones difíciles y me dio la sabiduría para culminar mi carrera.

A mis padres, Manuel y Mariana, que siempre me han apoyado en cada decisión que he tomado en mi vida, por su infinito amor, por sus consejos, por todo el esfuerzo que han hecho para verme triunfar en la vida.

A mis hermanas Jenifer y Karen, que han sabido brindarme su apoyo durante toda su vida, por alegrarme los días, por siempre amarme como lo hacen.

A toda mi familia, mis abuelos, mis tíos, quienes siempre me han brindado sus consejos y también me han brindado su apoyo incondicional.

A mis amigas, Jessica, Katherine, Jhasmin, que siempre han estado ahí en los peores y mejores momentos de mi vida universitaria, gracias por tantas risas y llantos. Les adoro.

A todos mis profesores, que me han enseñado tantas cosas en mi formación académica, no solo relacionadas a la carrera, si no, el cómo superarnos como personas. También, agradezco a la Carrera de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, que me ha brindado una excelente preparación académica.

A el Dr. Stalin Arguello y la Ing. Alejandra Oñate, por todo el apoyo que me han brindado para el desarrollo de mi trabajo de titulación.

Marissa

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xvi
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xvii
RESUMEN .....	xviii
SUMMARY/ABSTRACT.....	xix
INTRODUCCIÓN .....	1

## CÁPITULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....	2
1.1. Antecedentes de Investigación .....	2
1.2. Marco teórico .....	4
1.2.1. Plan .....	4
1.2.2. Plan de Negocios .....	5
1.2.3. Estructura de un Plan de Negocios según Gustavo Alonso .....	6
1.2.3.1. Resumen Ejecutivo .....	6
1.2.3.2. Descripción del producto .....	6
1.2.3.3. Estructura de la Organización .....	6
1.2.3.4. Análisis Competitivo.....	7
1.2.3.5. Mercado Objetivo.....	7
1.2.3.6. Ventajas Competitivas .....	7
1.2.3.7. Plan de Producto.....	8
1.2.3.8. Plan de Logística y Distribución .....	8
1.2.3.9. Plan de Precios .....	8

1.2.3.10.	<i>Plan de Marketing</i> .....	9
1.2.3.11.	<i>Infraestructura y Plan de Producción</i> .....	9
1.2.3.12.	<i>Plan Económico – Financiero</i> .....	10
<b>1.2.4.</b>	<b><i>Estructura de un plan de negocios según Karen Weinberger Villarán</i></b> .....	<b>10</b>
1.2.4.1.	<i>Resumen Ejecutivo</i> .....	10
1.2.4.2.	<i>Formulación de la idea de negocio</i> .....	11
1.2.4.3.	<i>Análisis del Entorno</i> .....	11
1.2.4.4.	<i>Análisis de la Industria, del mercado, y estimación de la demanda.</i> .....	11
1.2.4.5.	<i>Plan Estratégico</i> .....	12
1.2.4.6.	<i>Plan de Marketing</i> .....	12
1.2.4.7.	<i>Plan de Operaciones</i> .....	13
1.2.4.8.	<i>Plan de Recursos Humanos</i> .....	13
1.2.4.9.	<i>Plan Financiero</i> .....	14
<b>1.2.5.</b>	<b><i>Plan de Marketing</i></b> .....	<b>14</b>
1.2.6.1.	<i>Producto</i> .....	14
1.2.6.2.	<i>Precio</i> .....	15
1.2.6.3.	<i>Plaza</i> .....	15
1.2.6.4.	<i>Promoción</i> .....	16
<b>1.2.7.</b>	<b><i>Plan de Producción</i></b> .....	<b>16</b>
1.2.7.1.	<i>Diseño y prueba de producto o servicio</i> .....	16
1.2.7.2.	<i>Aspectos técnicos del producto o servicio</i> .....	17
1.2.7.3.	<i>Ubicación de la Empresa</i> .....	17
1.2.7.4.	<i>Diseño y distribución de las instalaciones</i> .....	17
1.2.7.5.	<i>Equipos y maquinarias</i> .....	18
1.2.7.6.	<i>Manual de funciones</i> .....	18
1.2.7.7.	<i>Organigrama estructural y funcional</i> .....	18
1.2.7.8.	<i>Producción láctea</i> .....	19



1.2.7.9.	<i>Leche</i> .....	19
1.2.7.10.	<i>Quesos</i> .....	19
1.2.7.11.	<i>Yogurt</i> .....	20
1.2.7.12.	<i>Suero Lácteo</i> .....	20
1.2.7.13.	<i>Residuos</i> .....	21
1.2.7.14.	<i>Residuos Industriales</i> .....	21
1.2.7.15.	<i>Residuos Peligrosos</i> .....	22
1.2.7.16.	<i>Desechos Líquidos</i> .....	22
1.2.7.17.	<i>Gestión Ambiental</i> .....	22
<b>1.2.8.</b>	<b><i>Plan Económico – Financiero</i></b> .....	<b>23</b>
1.2.8.1.	<i>Historia financiera de la Empresa</i> .....	23
1.2.8.2.	<i>Datos, supuestos y políticas económicas y financieras</i> .....	24
1.2.8.3.	<i>Proyección de ventas</i> .....	24
1.2.8.4.	<i>Análisis de costos</i> .....	24
1.2.8.5.	<i>Punto de Equilibrio</i> .....	24
1.2.8.6.	<i>Materiales e insumos de producción</i> .....	25
1.2.8.7.	<i>Inversión inicial</i> .....	25
1.2.8.8.	<i>Capital de trabajo</i> .....	25
1.2.8.9.	<i>Proyección de flujo de caja</i> .....	26
1.2.8.10.	<i>Análisis de rentabilidad</i> .....	27
<b>1.3.</b>	<b><i>Marco conceptual</i></b> .....	<b>28</b>
1.3.1.	<b><i>Consumidor</i></b> .....	<b>28</b>
1.3.2.	<b><i>Empresa</i></b> .....	<b>28</b>
1.3.3.	<b><i>Inversión</i></b> .....	<b>28</b>
1.3.4.	<b><i>Margen de Contribución</i></b> .....	<b>28</b>
1.3.5.	<b><i>Proveedor</i></b> .....	<b>28</b>

## CAPÍTULO II

<b>2.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>29</b>
<b>2.1.</b>	<b>Enfoque de la investigación .....</b>	<b>29</b>
<b>2.1.1.</b>	<b><i>Cualitativo .....</i></b>	<b>29</b>
<b>2.1.2.</b>	<b><i>Cuantitativo.....</i></b>	<b>29</b>
<b>2.2.</b>	<b>Nivel de Investigación.....</b>	<b>29</b>
<b>2.2.1.</b>	<b><i>Exploratorio .....</i></b>	<b>30</b>
<b>2.2.2.</b>	<b><i>Descriptivo.....</i></b>	<b>30</b>
<b>2.3.</b>	<b>Diseño de la investigación .....</b>	<b>30</b>
<b>2.3.1.</b>	<b><i>Según la manipulación de la variable independiente.....</i></b>	<b>30</b>
<b>2.3.1.1.</b>	<b><i>No experimental .....</i></b>	<b>30</b>
<b>2.3.2.</b>	<b><i>Según el número de intervenciones en el trabajo de campo .....</i></b>	<b>31</b>
<b>2.3.2.1.</b>	<b><i>Transversal.....</i></b>	<b>31</b>
<b>2.4.</b>	<b>Tipo de estudio.....</b>	<b>31</b>
<b>2.4.1.</b>	<b><i>Según el contexto de generación del conocimiento.....</i></b>	<b>31</b>
<b>2.4.1.1.</b>	<b><i>Aplicada.....</i></b>	<b>31</b>
<b>2.4.2.</b>	<b><i>Según las fuentes de información para generar conocimiento.....</i></b>	<b>31</b>
<b>2.4.2.1.</b>	<b><i>De campo.....</i></b>	<b>31</b>
<b>2.5.</b>	<b>Población, planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra .....</b>	<b>32</b>
<b>2.5.1.</b>	<b><i>Población.....</i></b>	<b>32</b>
<b>2.5.2.</b>	<b><i>Cálculo del tamaño de la muestra .....</i></b>	<b>32</b>
<b>2.6.</b>	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación .....</b>	<b>33</b>
<b>2.6.1.</b>	<b><i>Métodos de investigación .....</i></b>	<b>33</b>
<b>2.6.1.1.</b>	<b><i>Método Inductivo .....</i></b>	<b>33</b>
<b>2.6.1.2.</b>	<b><i>Método Deductivo.....</i></b>	<b>33</b>
<b>2.6.2.</b>	<b><i>Técnicas de investigación .....</i></b>	<b>34</b>
<b>2.6.2.1.</b>	<b><i>Encuestas .....</i></b>	<b>34</b>

2.6.2.2. Entrevista.....	34
<b>2.6.3. Instrumentos de investigación .....</b>	<b>34</b>
2.6.3.1. Guía de entrevista.....	34
2.6.3.2. Cuestionario .....	35

### **CAPÍTULO III**

<b>3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>36</b>
<b>3.1. Resultados .....</b>	<b>36</b>
<b>3.2. Discusión de los Resultados .....</b>	<b>61</b>
<b>3.3. Propuesta .....</b>	<b>62</b>
<b>3.3.1. Resumen Ejecutivo.....</b>	<b>62</b>
<b>3.3.2. Diagnóstico o Análisis de la Empresa .....</b>	<b>63</b>
3.3.2.1. Antecedentes de la empresa “Quesos Don Abarca” .....	63
3.3.2.2. Nombre de la Empresa.....	64
3.3.2.3. Visión.....	64
3.3.2.4. Misión.....	64
3.3.2.5. Análisis FODA.....	64
<b>3.3.3. Plan de Producto.....</b>	<b>65</b>
3.3.3.1. Queso Fresco.....	66
3.3.3.2. Queso Mozzarella .....	67
3.3.3.3. Yogurt .....	69
3.3.3.4. Mantequilla.....	71
3.3.3.5. Proteína de Suero Lácteo o Whey Protein .....	72
<b>3.3.4. Plan de Marketing.....</b>	<b>75</b>
3.3.4.1. Objetivos .....	75
3.3.4.2. Marketing Mix .....	76
<b>3.3.5. Infraestructura y Plan de Producción .....</b>	<b>80</b>

3.3.5.1.	<i>Localización</i> .....	80
3.3.5.2.	<i>Infraestructura</i> .....	81
3.3.5.3.	<i>Proceso productivo del Queso Fresco</i> .....	85
3.3.5.4.	<i>Proceso productivo del Queso Mozzarella</i> .....	87
3.3.5.5.	<i>Proceso productivo del Yogurt</i> .....	89
3.3.5.6.	<i>Proceso productivo de la Mantequilla</i> .....	91
3.3.5.7.	<i>Proceso productivo de la Whey Protein</i> .....	93
<b>3.3.6.</b>	<b><i>Plan de Organización o Administración</i></b> .....	<b>95</b>
3.3.6.1.	<i>Organigrama estructural</i> .....	95
3.3.6.2.	<i>Manual de Funciones</i> .....	96
<b>3.3.7.</b>	<b><i>Plan Económico – Financiero</i></b> .....	<b>102</b>
3.3.7.1.	<i>Oferta</i> .....	102
3.3.7.2.	<i>Demanda</i> .....	102
3.3.7.3.	<i>Demanda Insatisfecha</i> .....	103
3.3.7.4.	<i>Proyección de producción</i> .....	103
3.3.7.5.	<i>Presupuesto de Inversión</i> .....	104
3.3.7.6.	<i>Presupuesto de Nómina</i> .....	106
3.3.7.7.	<i>Presupuesto de Publicidad y Promoción</i> .....	106
3.3.7.8.	<i>Proveedores</i> .....	107
3.3.7.9.	<i>Costos de Producción</i> .....	107
3.3.7.10.	<i>Ingresos</i> .....	110
3.3.7.11.	<i>Egresos</i> .....	110
3.3.7.12.	<i>Préstamos</i> .....	111
3.3.7.13.	<i>Amortización Activos Diferidos</i> .....	111
3.3.7.14.	<i>Depreciación Activos Fijos</i> .....	112
3.3.7.15.	<i>Flujo de Efectivo Anual</i> .....	113
3.3.7.16.	<i>Punto de Equilibrio</i> .....	114

<i>3.3.7.17. Evaluación Financiera</i> .....	<i>114</i>
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>118</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>119</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1 - 3:</b>	Edad de Encuestados .....	36
<b>Tabla 2 - 3:</b>	Género.....	37
<b>Tabla 3 - 3:</b>	Consumo Producto Lácteo – Queso Fresco.....	38
<b>Tabla 4 - 3:</b>	Consumo Producto Lácteo - Queso Mozzarella .....	39
<b>Tabla 5 - 3:</b>	Consumo Producto Lácteo - Yogurt.....	40
<b>Tabla 6 - 3:</b>	Consumo De Productos Lácteos - Mantequilla .....	41
<b>Tabla 7 - 3:</b>	Consumo De Productos Lácteos - Leche.....	42
<b>Tabla 8 - 3:</b>	Factores que influyen en la compra de productos lácteos.....	43
<b>Tabla 9 - 3:</b>	Lugar de Compra .....	44
<b>Tabla 10 - 3:</b>	Empresas Lácteas De Riobamba .....	45
<b>Tabla 11 - 3:</b>	Quesos "Don Abarca" .....	46
<b>Tabla 12 - 3:</b>	Consumo de Productos "Quesos Don Abarca" .....	47
<b>Tabla 13 - 3:</b>	Nivel de Precios .....	48
<b>Tabla 14 - 3:</b>	Productos de suero lácteo.....	49
<b>Tabla 15 - 3:</b>	Precio de Leche.....	50
<b>Tabla 16 - 3:</b>	Precio de Queso Fresco.....	51
<b>Tabla 17 - 3:</b>	Precio de Queso Mozzarella.....	52
<b>Tabla 18 - 3:</b>	Precio de Yogurt .....	53
<b>Tabla 19 - 3:</b>	Precio de Mantequilla .....	54
<b>Tabla 20 - 3:</b>	Precio Whey Protein .....	55
<b>Tabla 21 - 3:</b>	Frecuencia de Consumos Lácteos – Todos los días.....	56
<b>Tabla 22 - 3:</b>	Frecuencia de Consumos Lácteos – Una vez a la semana .....	57
<b>Tabla 23 - 3:</b>	Frecuencia de Consumos Lácteos – Una vez al mes. ....	58
<b>Tabla 24 - 3:</b>	Frecuencia de Consumos Lácteos - Nunca.....	59
<b>Tabla 25 - 3:</b>	Medios de Comunicación.....	60
<b>Tabla 26 - 3:</b>	Manual de Funciones Gerencia .....	96
<b>Tabla 27 - 3:</b>	Manual de Funciones Administrador .....	97
<b>Tabla 28 - 3:</b>	Manual de Funciones Secretaria .....	98
<b>Tabla 29 - 3:</b>	Manual de Funciones Jefe de Producción .....	99
<b>Tabla 30 - 3:</b>	Manual de Funciones Operador .....	100
<b>Tabla 31 - 3:</b>	Manual de Funciones Vendedor.....	101

<b>Tabla 32 - 3:</b>	Oferta.....	102
<b>Tabla 33 - 3:</b>	Demanda.....	103
<b>Tabla 34 - 3:</b>	Demanda Insatisfecha .....	103
<b>Tabla 35 - 3:</b>	Proyección de Producción de Productos Lácteos .....	104
<b>Tabla 36 - 3:</b>	Presupuesto de Inversión .....	104
<b>Tabla 37 - 3:</b>	Inversión Departamento de Producción .....	104
<b>Tabla 38 - 3:</b>	Presupuesto Inversión Laboratorio.....	105
<b>Tabla 39 - 3:</b>	Presupuesto de Adecuaciones Planta de Producción y Laboratorio .....	105
<b>Tabla 40 - 3:</b>	Presupuesto de Nómina.....	106
<b>Tabla 41 - 3:</b>	Presupuesto de Nómina Proyectado .....	106
<b>Tabla 42 - 3:</b>	Presupuesto de Publicidad y Promoción .....	107
<b>Tabla 43 - 3:</b>	Lista de Proveedores .....	107
<b>Tabla 44 - 3:</b>	Costo de producción Queso Fresco .....	108
<b>Tabla 45 - 3:</b>	Costo de Producción Queso Mozzarella.....	108
<b>Tabla 46 - 3:</b>	Costos de Producción Yogurt Estándar .....	108
<b>Tabla 47 - 3:</b>	Costos de Producción Yogurt Premium .....	109
<b>Tabla 48 - 3:</b>	Costos de Producción Mantequilla.....	109
<b>Tabla 49 - 3:</b>	Costos de Producción Whey Protein .....	109
<b>Tabla 50 - 3:</b>	Costos Anuales de Producción.....	110
<b>Tabla 51 - 3:</b>	Proyección de Ingresos por Ventas .....	110
<b>Tabla 52 - 3:</b>	Proyección de Egresos .....	110
<b>Tabla 53 - 3:</b>	Tabla de Amortización Francés.....	111
<b>Tabla 54 - 3:</b>	Amortización Activos Diferidos .....	111
<b>Tabla 55 - 3:</b>	Depreciación Activos Fijos .....	112
<b>Tabla 56 - 3:</b>	Flujo de Efectivo Anual .....	113
<b>Tabla 57 - 3:</b>	Punto de Equilibrio .....	114
<b>Tabla 58 - 3:</b>	Cálculo Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno .....	114
<b>Tabla 59 - 3:</b>	Relación Costo Beneficio.....	116
<b>Tabla 60 - 3:</b>	Periodo de Recuperación de Inversión .....	117

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1 - 2:</b>	Orden de preguntas en entrevistas .....	35
<b>Figura 2 - 3:</b>	Etiqueta Queso fresco.....	67
<b>Figura 3 - 3:</b>	Etiqueta Mozzarella.....	68
<b>Figura 4 - 3:</b>	Etiqueta Yogurt .....	70
<b>Figura 5 - 3:</b>	Envase Estándar .....	70
<b>Figura 6 - 3:</b>	Envase Premium.....	71
<b>Figura 7 - 3:</b>	Etiqueta Mantequilla .....	72
<b>Figura 8 - 3:</b>	Etiqueta Whey Protein.....	74
<b>Figura 9 - 3:</b>	Tapa cierre twist off .....	74
<b>Figura 10 - 3:</b>	Envase Whey Protein .....	75
<b>Figura 11 - 3:</b>	Localización Quesos Don Abarca .....	80
<b>Figura 12 - 3:</b>	Distribución de Planta .....	84
<b>Figura 13 - 3:</b>	Diagrama de Flujo Queso Fresco .....	85
<b>Figura 14 - 3:</b>	Diagrama de flujo del queso mozzarella.....	87
<b>Figura 15 - 3:</b>	Diagrama de Flujo del Yogurt.....	89
<b>Figura 16 - 3:</b>	Diagrama de flujo de la Mantequilla .....	91
<b>Figura 17 - 3:</b>	Diagrama de flujo de Whey Protein .....	93
<b>Figura 18 - 3:</b>	Organigrama Estructural .....	95



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1 - 3:</b>	Edad Encuestados .....	36
<b>Gráfico 2 - 3:</b>	Género .....	37
<b>Gráfico 3 - 3:</b>	Consumo Producto Lácteo - Queso Fresco .....	38
<b>Gráfico 4 - 3:</b>	Consumo Producto Lácteo - Queso Mozzarella .....	39
<b>Gráfico 5 - 3:</b>	Consumo Producto Lácteo – Yogurt .....	40
<b>Gráfico 6 - 3:</b>	Consumo de Productos Lácteos – Mantequilla .....	41
<b>Gráfico 7 - 3:</b>	Consumo de Productos Lácteos – Leche.....	42
<b>Gráfico 8 - 3:</b>	Factores que influyen en la compra de productos lácteos .....	43
<b>Gráfico 9 - 3:</b>	Lugar de Adquisición.....	44
<b>Gráfico 10 - 3:</b>	Empresas Lácteas de Riobamba.....	45
<b>Gráfico 11 - 3:</b>	¿Conoce Usted La Empresa "Quesos Don Abarca"?.....	46
<b>Gráfico 12 - 3:</b>	Consumo Productos "Quesos Don Abarca" .....	47
<b>Gráfico 13 - 3:</b>	Precio de Productos .....	48
<b>Gráfico 14 - 3:</b>	Consumo de productos a base de suero lácteo .....	49
<b>Gráfico 15 - 3:</b>	Precio de Leche.....	50
<b>Gráfico 16 - 3:</b>	Precio de Queso Fresco.....	51
<b>Gráfico 17 - 3:</b>	Precio de Queso Mozzarella .....	52
<b>Gráfico 18 - 3:</b>	Precio de Yogurt .....	53
<b>Gráfico 19 - 3:</b>	Precio de Mantequilla .....	54
<b>Gráfico 20 - 3:</b>	Precio Whey Protein .....	55
<b>Gráfico 21 - 3:</b>	Frecuencia de Consumos Lácteos – Todos los días.....	56
<b>Gráfico 22 - 3:</b>	Frecuencia de Consumos Lácteos - Una vez a la Semana .....	57
<b>Gráfico 23 - 3:</b>	Frecuencia de Consumos Lácteos - Una vez al Mes .....	58
<b>Gráfico 24 - 3:</b>	Frecuencia de Consumos Lácteos – Nunca.....	59
<b>Gráfico 25 - 3:</b>	Medios de Comunicación .....	60

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A.** MODELO DE ENCUESTA.

**ANEXO B.** PÁGINA DE FACEBOOK

**ANEXO C.** DISEÑO PAGINA WEB

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación fue elaborado para la Empresa Quesos Don Abarca, en la ciudad de Riobamba, y tuvo como objetivo brindarle al dueño de la empresa un plan de negocios, que le ayude a mejorar la productividad y competitividad, a través de la creación de nuevas líneas de producción, que logre posicionar a la empresa en el mercado local. Durante la investigación se aplicó una investigación mixta, es decir, cualitativa y cuantitativa, la recopilación de información fue a través de encuestas y entrevistas, teniendo en cuenta el ámbito económico, social y ambiental. Los resultados de la investigación permitieron identificar los problemas que tenía la empresa, y fueron la base para la elaboración de todos los planes de expansión de la empresa, ya que con esa información se pudo determinar el nivel de consumo de productos lácteos, la intención de compra, y la cantidad de dinero que están dispuestos a pagar los consumidores por los nuevos productos que ofrecerá la empresa. Durante la elaboración del plan financiero se realizó la evaluación financiera de la propuesta, dando como resultado un Valor Actual Neto de \$470,444.00, Tasa Interna de Retorno de 200% y un Periodo de Recuperación de la inversión de 5 meses con 20 días.

**Palabras clave:** <PLAN DE NEGOCIOS>, <PLAN DE PRODUCTO>, <PLAN DE MARKETING>, <PLAN DE PRODUCCIÓN>, <INDUSTRIA LÁCTEA>.



06-09-2021

1729-DBRA-UTP-2021

## ABSTRACT

This research work developed for the enterprise Quesos Don Abarca, in the Riobamba city, and its aim was to provide the owner of the company with a business plan that will help improve productivity and competitiveness through create new production lines, which will position the company in the local market. During this mixed research, we applied qualitative and quantitative, we collected the information through surveys and interviews, considering the economic, social, and environmental aspects. The results of the research made it possible to identify the company's problems and were the basis to develop of all the company's expansion plans, since with this information it was possible to determine the level of consumption of dairy products, the purchase purpose, and the sum of money that purchasers will pay off for the new products that the firm will provide. During making the financial plan, we carried the financial evaluation of the proposal out, resulting in a Net Present Value of \$470,444.00, an Internal Rate of Return of 200% and a Payback Period of 5 months and 20 days.

Keywords: <BUSINESS PLAN>, <PRODUCT PLAN>, <MARKETING PLAN>, <PRODUCTION PLAN>, <MILK INDUSTRY>.

## **INTRODUCCIÓN**

La producción de leche es uno de los ejes principales de la economía del Ecuador, tanto en el sector primario como la exportación de productos lácteos. La provincia de Chimborazo es la tercera provincia con más producción de leche a nivel nacional y con tendencia a incrementar estos valores para los siguientes años. El mercado de la Industria láctea en la provincia de Chimborazo está bien definido por aquellas empresas que cuentan con tecnología de punta, lo que han ocasionado un impacto negativo en empresas pequeñas que se manejan de manera empírica. Por tal motivo, el trabajo de titulación fue realizado con el objetivo de diseñar un Plan de negocios para la Expansión de la Empresa Quesos Don Abarca, en la ciudad de Riobamba.

En el Capítulo I, se detalló todos los trabajos que se utilizaron como antecedentes de investigación y guía para la elaboración del plan de negocios relacionados a la industria láctea. En este capítulo también se puede observar el marco teórico sobre un plan de negocios, y la estructura que se utilizó para el desarrollo del mismo, además el marco teórico contendrá conceptos básicos sobre la investigación.

En el Capítulo II del Marco Metodológico, se detallará el enfoque, nivel, diseño y tipo de investigación que se utilizó para la elaboración del trabajo de titulación. En este capítulo también se podrá observar cómo se estableció la población y el cálculo de la muestra, y finalmente los métodos, técnicas e instrumentos de investigación, que se utilizó para la obtención de información.

En el Capítulo III están los resultados, interpretaciones de la investigación y la discusión de los resultados. También está el marco propositivo para el Plan de Negocios para la expansión de la Empresa Quesos Don Abarca, en la ciudad de Riobamba. El plan de negocios consta de un Resumen ejecutivo, el Diagnóstico o análisis de la empresa, un Plan de Producto con la creación de nuevas líneas de producción, un Plan de Marketing con la aplicación de marketing mix, Un plan de Infraestructura y de Producción, Un plan de Administración con la creación de un organigrama y un manual de funciones, y finalmente un plan financiero con cálculos de Oferta, Demanda, Ingresos, Egresos, Proyecciones y la evaluación financiera del mismo.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

### **1.1. Antecedentes de Investigación**

Para la elaboración del presente trabajo se ha tomado como referencia varios trabajos de investigación sobre planes de negocios en la industria láctea, la información recopilada de dichos trabajos fueron una guía para la elaboración de esta investigación. Los documentos utilizados para el desarrollo de la misma fueron obtenidos del repositorio digital de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

TEMA: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS “INNOLAC”, PARROQUIA SAN JUAN – CANTÓN RIOBAMBA, AÑO 2018.

Este plan de negocios realizado por (Lara & Andrade, 2019), tuvo como objetivo posicionar la marca de la empresa, a través de marketing mix, que incidan en el consumo de leche y sus derivados. El trabajo de investigación se llevó a cabo por medio de encuestas, guías de entrevistas, y una ficha de observación, que ayudó a los investigadores a evidenciar que el mercado objetivo planteado es óptimo para el consumo de los productos ofrecidos por la empresa. Además, se destaca la calidad y valor nutricional de los productos ofrecidos que la mayoría de clientes necesita.

En el este plan de negocios se encontró varias estrategias que ayudaran al crecimiento de la empresa en el ámbito de negocios y el área funcional, a través de la diferenciación con la competencia, comunicación y explorar nuevos mercados.

TEMA: PLAN DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA PROALIM, UBICADA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2017-2020.

El plan de Negocios realizada por (León, 2017) para la empresa PROALIM de la ciudad de Riobamba, que tuvo como objetivo principal el crecimiento sostenido de la misma, para ello se planteó varias estrategias entre ellas un estudio de mercado que identifico la demanda de cada uno de los productos que ofrece la empresa (leche en funda, quesos y yogurt). Además, la investigadora presenta un plan estratégico donde detalla la misión, visión y objetivos; así como un plan de marketing, un plan operativo para cada proceso productivo, y finalmente un plan financiero que indica los estados de resultados detallando los costos y gastos de producción.

TEMA: PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA ALCANZAR UNA MEJOR COBERTURA DE MERCADO PARA LA MICROEMPRESA LÁCTEOS “ILAPEÑITO” EN LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, CIUDAD DE RIOBAMBA PARA EL PERÍODO 2012.

La propuesta de un plan de negocios realizado por (Paredes, 2012) para la microempresa Lácteos “Ilapeñito” en la ciudad de Riobamba, tiene la finalidad de establecer estrategias que ayuden a la empresa a alcanzar una mejor cobertura de mercado.

Varias de las propuestas realizadas por el investigador las más relevantes y que servirán de guía para la elaboración del presente plan de negocios son: la creación de un nicho de mercado, estrategias de publicidad (radio, televisión, afiches) para incrementar las ventas que ayudaran al posicionamiento de la marca en el mercado.

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

El plan de negocios elaborado para la microempresa de quesos San José de Pallatanga se planteó de manera inicial la situación de la empresa. Con esto el investigador procedió a la elaboración de planes estratégicos, de marketing, de producción y financiero. (Mancero, 2015), en su trabajo de investigación detalla la problemática de la microempresa al no contar con un sistema de información, ni un plan de comercialización. Las propuestas planteadas determinaron el proceso productivo con un estudio financiero que le permitió a la empresa tomar decisiones que contribuyan al desarrollo de la misma.

Esta investigación servirá de guía para el desarrollo del presente plan de negocios ya que se trata de una empresa dedicada a la elaboración de quesos. El estudio de mercado ayudara a determinar la demanda, oferta, precios y competencia de los productos, y las estrategias utilizadas en el plan de marketing como marketing mix (fijación de precios, promoción, empaques, proveedores). El plan de producción nos facilitara la elaboración de un flujograma de procesos, determinar la infraestructura y capacidad para la nueva maquinaria.

TEMA: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PLANTA DE LÁCTEOS DE LA ESTACIÓN EXPERIMENTAL TUNSHI, DE LA FACULTAD DE CIENCIAS PECUARIAS DE LA ESPOCH, EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PERÍODO 2016 – 2017.

El plan de negocios elaborado para la planta de lácteos de la Estación Experimental Tunshi de la ESPOCH, tuvo como objetivo principal introducir los productos elaborados en el mercado riobambeño, y que este enfocado en la sostenibilidad de la misma. (Andrade & Tapia, 2017)

Esta investigación será una guía para la elaboración de un estudio de mercado que permita conocer el consumo de lácteos de los riobambeños, y la disposición de compra de los clientes. El estudio técnico realizado será una referencia para evidenciar la cantidad de maquinaria necesaria para cubrir el tamaño del proyecto. De igual manera los planes de recursos humanos para elaborar un organigrama estructural, un manual de funciones y un plan de contingencia. Y un estudio financiero que nos ayude a determinar la inversión total para la empresa.

**TEMA: PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA AMPLIACIÓN DE LA PLANTA QUE AYUDE A LA MEJORA PRODUCTIVA Y COMPETITIVA DE LA EMPRESA PRODUCTOS ALIMENTICIOS SAN SALVADOR DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2018.**

El proyecto de factibilidad elaborado para la empresa Productos Lácteos San Salvador de la ciudad de Riobamba fue desarrollado a través de una investigación de campo y documental, utilizando herramientas como entrevistas y encuestas. El análisis tanto interno como externo de la empresa ayudó a determinar la situación de la empresa, un estudio de mercado que dio como resultado una demanda insatisfecha para los productos lácteos en la ciudad de Riobamba. (Paguay & Crespo, 2018)

Este proyecto de factibilidad contiene un estudio legal y ambiental que es muy importante para las empresas dedicadas a la manufactura por lo tanto será de ayuda para el planteamiento de estrategias relacionadas a estas temáticas. Además, contiene un estudio técnico que ayudara a la determinación el tamaño óptimo para la nueva planta de producción y los procesos productivos de dos tipos de productos lácteos.

## **1.2. Marco teórico**

### ***1.2.1. Plan***

Un plan es una intención o también un proyecto, ya que se trata de un proceso que se elabora antes de ejecutarlo o ponerlo en marcha. Para (Pérez & Merino, 2009), un plan “se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción con el objetivo de dirigirla y encauzarla”.



Como lo indica (Miguel, 2011) un plan es “el producto del proceso de planeación, y constituye la guía básica, escrita o no, de las decisiones y acciones requeridas para lograr un fin preestablecido”. Además, es una metodología definida por etapas o procesos, determinadas para acciones futuras y que ayuda a adelantarse a los hechos.

Por otra parte (Landa, 1976) define al plan como un conjunto de metas, criterios y disposiciones con los cuales se forma un proceso.

Se puede decir que un plan es aquel proceso sistemático o conjunto de perspectivas por el cual se decide realizar algo en el futuro, tomando en cuenta lineamientos y estrategias de acción para llegar a las metas u objetivos planteados.

### ***1.2.2. Plan de Negocios***

Según (Pinson, 2003), existen tres razones principales para elaborar un plan de negocios: será una guía para el correcto funcionamiento de la empresa durante su existencia; le da la posibilidad al o los propietarios para buscar financiamiento, y ofrecer una oportunidad para evaluar el potencial de su negocio en el extranjero.

Para (Botero, 2010), un plan de negocios es “la descripción escrita en un documento, en el que se representan, de forma organizada y en detalle, todos los elementos conceptuales y operativos de un negocio que se ha decidido montar”.

El plan de negocios es un documento hecho para que los empresarios detallan su idea de negocio contemplando parámetros como la viabilidad técnica, financiera y comercial. Como lo indica (Fernández, 2012), un plan de negocios es un documento integrado donde cada paso debe ser elaborado de manera correcta para evitar confusión en los resultados.

Un plan de negocios es un documento que describe una idea de negocio que detalle estrategias y elementos fundamentales como la viabilidad técnica y financiera, que le dé la oportunidad a los empresarios de buscar financiamiento para la expansión de negocios en marcha o hacer funcionar una nueva idea de negocio en el mercado y evitando el fracaso.

### ***1.2.3. Estructura de un Plan de Negocios según Gustavo Alonso***

Un plan de negocios es un documento detallado de estrategias para el desarrollo de una idea de negocio y según Gustavo ( 2017), un plan de negocios tiene la siguiente estructura:

#### ***1.2.3.1. Resumen Ejecutivo***

El resumen ejecutivo detalla los aspectos más importantes del plan de negocios donde se debe incluir una breve descripción de la idea de negocio, el tamaño del mercado y potenciales objetivos al que está dirigido el plan, así como la situación del mercado y el entorno competitivo; y un breve resumen de las estrategias a utilizar para alcanzar el éxito. (Gustavo, 2017)

La elaboración del resumen ejecutivo debe ser realizado después de culminar el plan de negocios, el cual debe contener una síntesis con los aspectos más relevantes del proyecto como la idea de negocio, las estrategias que se utilizarán para el posicionamiento del producto en el mercado y cómo será el posicionamiento del mismo, e incluso la inversión que se necesitará para la ejecución del mismo.

#### ***1.2.3.2. Descripción del producto***

Detallar cuales son las necesidades de los potenciales consumidores y como el o los nuevos productos van a satisfacer estas necesidades. Describir cuales son las características del producto como el valor diferencial y competitivo que lo diferencia de la competencia. (Gustavo, 2017)

La descripción del producto es una de las maneras más importantes de convencer a los posibles clientes de adquirir el nuevo bien o servicio, a través de la descripción de las características que les ofrece el producto, los beneficios que obtendrá si compra el producto y las necesidades que va a satisfacer el mismo

#### ***1.2.3.3. Estructura de la Organización***

Uno de los principales objetivos en un plan de negocios es definir una buena estructura donde se debe destacar una reseña del negocio en marcha, así como los logros alcanzados por la misma. La creación de un organigrama de funciones, detallando las habilidades, destrezas para cada puesto de trabajo y las responsabilidades que necesita cada uno. (Gustavo, 2017)

Detallar la estructura de la organización es un aspecto muy importante ya que este apartado detallará cuáles serán los encargados del proyecto, así como las habilidades y destrezas que necesita cada puesto de trabajo. La descripción de la estructura de la organización puede variar dependiendo si se trata de una empresa nuevo o una ya en marcha. Aquí las personas externas a la empresa podrán identificar la organización administrativa, las áreas o departamentos que existen.

#### *1.2.3.4. Análisis Competitivo*

El investigador debe describir la situación del macro y micro entorno de la empresa, la situación actual de la empresa con su competencia, así como las amenazas y oportunidades que tiene la implementación del plan de negocios. (Gustavo, 2017)

Realizar un análisis competitivo es importante para la elaboración de un plan de negocios ya que se pretende detallar cual es la situación de la empresa con su entorno, identificando oportunidades y amenazas que existen en el mercado.

#### *1.2.3.5. Mercado Objetivo*

En este parámetro se debe incluir una descripción clara del segmento de mercado como: tamaño del mercado, comportamiento de compra, tendencias de compra, factores claves del éxito en el mercado, y la estimación de ventas. (Gustavo, 2017)

El mercado objetivo es la parte más fundamental de un plan de negocios ya que aquí se definirá cual es el mercado objetivo o segmento de mercado al que será dirigido nuestro producto. Se detallará cuáles son las necesidades de los consumidores y su comportamiento de compras.

#### *1.2.3.6. Ventajas Competitivas*

Describir las ventajas competitivas del nuevo producto para posicionarse en el mercado, entre ellas se debe detallar las actividades, procesos y habilidades del negocio que logran diferenciarse en el mercado y de igual manera indicar cuales son las desventajas. Varios de los parámetros para identificar las ventajas competitivas es a través de la gestión de entradas y salidas, marketing, comercial, servicios postventas, infraestructura, compras, producción, etc. (Gustavo, 2017)

Detallar las ventajas competitivas le permite a la empresa identificar cuáles son las características y los beneficios que ofrece el nuevo producto o bien. De esta manera la empresa logra diferenciarse de

la competencia, con un valor agregado no solo en su producto, sino en actividades de gestión de logística, comercial o administrativa; la infraestructura o el diseño de sus procesos de producción, es decir, las ventajas competitivas que tienen en el entorno económico, social y ambiental.

#### *1.2.3.7. Plan de Producto*

El plan de producto debe contener la información del producto de manera detallada y fácil de entender, como las características, las funciones o beneficios del mismo. Además, se puede agrupar la información en atributos (calidad o diseño funcional), marca, envases (funciones esenciales), y los servicios adicionales (garantía, instalación o servicio postventa). (Gustavo, 2017)

Un plan de producto se elabora con el objetivo de detallar las características que tiene un bien o servicio. La presentación del producto debe ser clara y concisa para que los consumidores identifiquen cada una de las funcionalidades y beneficios que ofrece dicho bien. El plan de producto debe contener en texto e imagen el nivel de calidad, la marca y tipos de envase utilizados.

#### *1.2.3.8. Plan de Logística y Distribución*

Los planes de logística y distribución se aplicarán en manera que la empresa necesite, ya que dependerá de la ubicación o localización del negocio, estrategias sobre la capacidad de cobertura y la estructura sobre los canales de distribución de productos y servicios. (Gustavo, 2017).

El plan de logística se utiliza para identificar la ubicación de la empresa, bodegas, plantas de producción, centros de distribución que disponga la empresa ya sean propios o no. Además, detalla las actividades que intervienen directamente con el proceso de producción desde la recepción de materia prima hasta los canales de distribución de los productos terminados.

#### *1.2.3.9. Plan de Precios*

La fijación de precios es importante ya que se debe fijar los precios de un producto por la participación que este tiene en el mercado, foco de valor percibido y principalmente maximizar la rentabilidad.

Entre las estrategias planteadas por Gustavo (2017), para la fijación de los precios están las siguientes:

- ✓ **Costo más margen:** Aplicación del margen de beneficio sobre los costos definidos
- ✓ **Competencia:** Utilizar los precios de la competencia como referencia

- ✓ **Valor percibido de la demanda:** Determinar el precio en base a lo que el cliente está dispuesto a pagar.

#### *1.2.3.10. Plan de Marketing*

Según (Gustavo, 2017) las acciones a utilizar para la difusión del nuevo producto o servicio que ofrece la empresa a sus clientes. Entre estas acciones las más importantes están:

- ✓ **Descripción del mercado objetivo**
- ✓ **Herramientas de promoción:** Publicidad, promoción, marketing directo, relaciones públicas y prensa, ventas personales, merchandising.
- ✓ **Planificación de medios y acciones:** Descripción de la programación para el primer año de actividad.
- ✓ **Lineamientos sobre la propuesta de valor y atributos del producto o servicios.**

Se considera al marketing o mercadeo como el corazón de la empresa ya que este definirá su éxito ante sus clientes y competencia. Principalmente el plan de marketing en un plan de negocios debe contener lo básico como el análisis del mercado y la competencia, selección de mercados objetivos, segmentación de los mismos, estrategias de posicionamiento y publicidad.

#### *1.2.3.11. Infraestructura y Plan de Producción*

La infraestructura permitirá el desarrollo de las actividades, principalmente del área de producción. Como lo menciona (Gustavo, 2017), “La información sobre la infraestructura debe estar en línea con los equipos de trabajo asignados en el negocio”.

Según (Gustavo, 2017), el plan de producción debe contener los siguientes parámetros:

- ✓ Sistema de producción a utilizar.
- ✓ Requerimientos de maquinarias, equipos, instalaciones y suministros.
- ✓ Requerimientos de materia prima e insumos.
- ✓ Aprovisionamiento y almacenamiento.
- ✓ Proveedores.
- ✓ Programa de producción.

Detallar la infraestructura de una empresa es necesario para identificar la ubicación de las áreas y departamentos sin embargo en el área de producción deber ser más preciso ya que los procesos de producción deben ser correctamente definidos dependiendo de la capacidad de la planta y posibles planes de expansión.

El plan de producción debe contener los procesos de producción a utilizar ya sea para un bien o servicio, maquinaria, equipos y suministros que necesitara la planta para su correcto funcionamiento. Se detalla los requerimientos y proveedores de materia prima, así como los canales de abastecimiento.

#### *1.2.3.12. Plan Económico – Financiero*

La información de un plan económico – financiero debe permitir a las personas interesadas en dicha propuesta o idea de negocio que conozcan la evaluación del proyecto, así como la viabilidad financiera, justificación de rentabilidad y sostenibilidad, y las condiciones de liquidez que se generara. (Gustavo, 2017)

El Plan Financiero debe indicar las actividades que se ejecutarán, es decir, cada actividad debe detallar la inversión que necesita y el tiempo que durara para su ejecución. El documento detallará la viabilidad económica con información sobre proyecciones de ingresos, costos que genere el proyecto desde el periodo cero hasta los dos o tres años siguientes. La viabilidad económica se lo puede realizar o justificar a través del cálculo del VAN (Valor Actual Neto), TIR (Tasa Interna de Retorno), PR (Periodo de Recuperación).

#### *1.2.4. Estructura de un plan de negocios según Karen Weinberger Villarán*

“El plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quiere lograr hasta las actividades que se desarrollan para alcanzarlos”(Villaran, 2009).

Un plan de negocios debe ser realizado de acuerdo a las necesidades del emprendedor o inversionista. El plan de negocios para una nueva empresa, según (Villaran, 2009) debe tener la siguiente estructura:

##### *1.2.4.1. Resumen Ejecutivo*

El resumen ejecutivo contiene los aspectos más relevantes del plan de negocios, no debe ser muy extensa y su principal objetivo es despertar curiosidad en el o los inversionistas sobre la idea de negocio. El contenido del resumen ejecutivo debe ser claro y sencillo para que todas las personas al

leerlo entiendan inmediatamente de que se trata el producto, la empresa y sobre todo cuales son las necesidades que se va satisfacer, las estrategias que se utilizarán para la producción, comercialización, la viabilidad económica del plan de negocios. (Villaran, 2009)

La elaboración de un plan de negocios es amplia, si se busca inversionistas se necesita captar la atención de estos desde el primer momento y eso se logra con el resumen ejecutivo. El resumen ejecutivo detalla de manera general la idea de negocio, la empresa, su estructura, planes de marketing, producción, y la viabilidad económica del mismo.

#### *1.2.4.2. Formulación de la idea de negocio*

“El documento que describe la idea de negocio debe incorporar como surge la idea, que motivo para la creación de la misma y los hechos más importantes que sucedieron para su desarrollo y evolución” (Villaran, 2009).

Si la empresa existe se debe detallar la historia desde cuando existe, cual es el mercado donde se participa, los productos y servicios que ofrece, como se encuentra estructurada y la información financiera más relevante. Pero si se trata de una nueva idea de negocio se empieza con la formulación de la idea de negocio ya sea un bien o servicio, análisis interno y externo de posibles oportunidades en el mercado, también debe contener el modelo de negocio que se utilizará para el proyecto.

#### *1.2.4.3. Análisis del Entorno*

El análisis del entorno es indispensable para la elaboración de un plan de negocios, ya que se estudian factores económicos, sociales, políticos, legales y ambientales, que sirven para descubrir oportunidades y amenazas que presenta el mercado, ya que esto definirá si la empresa logra posicionarse o existe la necesidad de cambiar de rumbo. (Villaran, 2009).

El análisis del entorno debe enfocarse en descifrar cuales son las oportunidades y amenazas que se encuentran alrededor de la empresa y como afectan estas al desarrollo de la idea de negocio.

#### *1.2.4.4. Análisis de la Industria, del mercado, y estimación de la demanda.*

El análisis de la industria y del mercado consiste en identificar quienes son los competidores actuales, competidores potenciales, los productos o servicios sustitutos, los clientes y proveedores, que

permitan identificar las barreras para el ingreso a ese mercado, el poder de negociación con los posibles clientes, nivel de competencia y las barreras de salida de la industria. (Villaran, 2009).

La identificación de los potenciales clientes se lo realiza a través de un sondeo de mercado mediante la utilización de entrevistas o encuestas que ayuden a conocer la situación de la empresa en relación a la competencia, los clientes, proveedores y/o productos sustitos, ya que estos factores inciden de manera directa con la idea de negocio.

#### *1.2.4.5. Plan Estratégico*

El plan estratégico inicia con un listado de las oportunidades y amenazas obtenidas del análisis del entorno, la industria y el mercado, que son base para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa. Luego que se ha definido el FODA se determina la visión, misión, objetivos estratégicos, estrategias de negocio y las ventajas competitivas de la empresa. (Villaran, 2009)

Un plan estratégico debe partir inicialmente de un análisis FODA realizado a la empresa, para determinar cuáles son las fortalezas y debilidades de la misma. Las estrategias que se plantearan tienen como objetivo demostrar la ventaja competitiva que tiene el producto y la empresa en comparación con la competencia, las estrategias se pueden definir en base a costos, diferenciación o diversificación, que demuestren las posibilidades de éxito empresarial.

#### *1.2.4.6. Plan de Marketing*

El plan de marketing debe tener un estudio de mercado anterior, es decir, se debe tener definidos los segmentos de mercado y la población objetivo a la que se pretende llegar. Este plan detallará de qué manera llegara la empresa con sus productos hacia los consumidores, como se verá y recordara a la empresa. (Villaran, 2009).

El plan de marketing debe contener los siguientes apartados:

**Objetivos de Marketing:** Estos objetivos deben ser claros y precisos, se basan o están vinculados con el precio, diversificación de los productos, satisfacción de los clientes y la participación en el mercado.

**La mezcla del Marketing:** La mezcla de marketing es utilizada por las empresas nuevas o en marcha para posicionar un producto en el mercado. Se lo realiza a través la descripción de variables como el



producto, precio, plaza y promoción. Las estrategias plasmadas en un plan de marketing ayudaran al crecimiento o estancamiento de una empresa.

#### *1.2.4.7. Plan de Operaciones*

El plan de operaciones tiene como fin establecer los objetivos de producción, procesos de producción, estándares de producción y el presupuesto de inversión para la transformación de insumos en productos terminados. (Villaran, 2009)

Un plan de operaciones está dirigido para los inversionistas ya que aquí se detallará como se diseñó y evaluó el producto, especificaciones técnicas, diseño de la marca, tipos de envase, lugar de producción, permisos y registros legales. Además, contiene información relacionada con la determinación de la ubicación de la empresa, diseño y distribución de las instalaciones (fija, por procesos), proceso de producción del bien, flujos de producción y estándares de calidad.

**Objetivos de Operaciones:** Estos objetivos se definen en función de la demanda y capacidad de producción, entre los objetivos más importantes están: la meta de producción, nivel de inventarios, tiempos de entrega, estándares de calidad y satisfacción del consumidor.

**Actividades previas al inicio de la producción:** Antes de poner en marcha una nueva empresa o proyecto es necesario tener desarrollado el diseño del producto (prototipos) y realizar pruebas que definan la calidad del producto. El empresario debe asegurarse que el producto o servicio tenga calidad, fiabilidad y simplicidad.

Otra de las cosas que el empresario debe tener antes de iniciar con la producción son los aspectos técnicos (especificaciones técnicas, marca, envase, permisos), así como la determinación de la ubicación de la empresa en base a la reducción de costos de instalación, la proximidad con los clientes y colaboradores, el acceso a servicios básicos. La distribución de la planta de producción es muy importante ya que ayudara a definir el orden y supervisión, los tiempos de producción, circulación, seguridad e higiene.

#### *1.2.4.8. Plan de Recursos Humanos*

El plan de Recursos Humanos se los debe desarrollar luego de tener elaborados el plan de marketing y operaciones, ya que el personal son el elemento clave del éxito y por ello un recurso humano representa una ventaja competitiva para la empresa. (Villaran, 2009)

El plan de Recursos Humanos debe contener las principales funciones, habilidades y conocimientos que cada puesto necesita, puestos de trabajo permanentes, temporales, organigrama (organizacional y funcional), reglamento interno y una planilla (presupuesto de recursos humanos). Se debe definir estrategias de reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación del personal, estrategias de motivación.

#### *1.2.4.9. Plan Financiero*

Un plan financiero debe reflejar todas las decisiones que se han tomado a lo largo del desarrollo del plan de negocios ya que todas esas acciones tendrán un impacto en los estados financieros. El plan financiero permite determinar los recursos económicos necesarios para la realización del plan de negocios, determinar los costos totales del negocio (costos de producción, ventas y administración), calcular el monto de la inversión inicial, identificar las fuentes de inversión o financiamiento., proyectar los estados financieros y evaluar la rentabilidad del plan de negocios.

#### *1.2.5. Plan de Marketing*

Uno de los aspectos más importantes para el desarrollo de un plan de negocios es el plan de marketing o de mercadeo donde se va a definir cuáles son los clientes reales y potenciales del producto o servicio. Para (Diaz, De Hart, & Giraldo, 2010), el plan de mercadeo es un proceso mediante el cual la empresa investigara, promocionara, distribuirá y venderá los productos o servicios que ofrecen.

Un plan de marketing puede estar formado por una serie de planes de marketing pequeños pertenecientes a productos o áreas individuales. Este plan debe resaltar las habilidades de la empresa, las necesidades que va a satisfacer dicho producto o servicio a través de la fijación de variables como el producto, precio, plaza y promoción (marketing mix).

##### *1.2.6.1. Producto*

El primer elemento del marketing mix es el producto o servicio. Cuando se le describe se hace referencia al diseño, características, bondades, calidad, atributos del envase y empaque, servicios post venta, la marca y los beneficios que aporta a quienes lo consuman. (Villaran, 2009).

Para (Romero, Hidalgo, & Correa, 2017) el producto o servicio debe tener una serie de características o atributos que lo identifiquen y lo diferencien de los demás productos que compiten por satisfacer la misma necesidad, para detallar el producto se debe tomar en cuenta los beneficios que aporta, que tipo de producto es, como se utiliza, garantías, servicios post ventas etc.

La descripción del producto definirá el éxito de este en el mercado, en el plan de marketing se debe definir bien cuáles son las características principales y los beneficios que obtiene el consumidor al adquirir el bien o servicio que ofrece la empresa.

#### *1.2.6.2. Precio*

Para (Villaran, 2009) es sumamente importante definir los precios de los bienes o servicios y además establecer las políticas de fijación de precios. La lista de precios se fijará en función a la estructura de costos de la empresa, a los precios de la competencia y la percepción de los consumidores o clientes.

Las estrategias de precios se van a definir en base a la cantidad de dinero que los consumidores están dispuestos a pagar por nuestro producto, sin embargo, la fijación del precio de un producto va a depender de dos situaciones diferentes como lo plantea (Romero, Hidalgo, & Correa, 2017): el lanzamiento de un nuevo producto al mercado con un precio bajo es una estrategia de penetración en el mercado por lo que se logra una rápida acogida , o lanzar al mercado un producto nuevo con un precio alto, para aprovechar las compras del producto como una novedad, siempre y cuando el mercado objetivo sea medio y alto.

#### *1.2.6.3. Plaza*

Según (Villaran, 2009)La estrategia de plaza o distribución, también conocida como estrategia de lugar, hace referencia a la forma como se llegará al cliente o consumidor final. Para definir los canales de distribución se debe conocer primero de qué manera de venderá los productos, es decir, será de manera directo o existirán intermediarios, existirán asociaciones o no. Existen varios canales de distribución entre ellos los más principales y tradicionales son:

- ✓ Canales de distribución para bienes de consumo
- ✓ Canales de distribución para bienes industriales
- ✓ Canales de distribución para bienes servicios

La selección de los canales de distribución dependerá de cada empresa, es decir se puede emplear todos los canales de distribución junto con intermediarios o si la empresa tiene la capacidad y sigue siendo rentable puede realizar un canal de distribución directo del fabricante al consumidor.

#### *1.2.6.4. Promoción*

La promoción de un producto es lo más importante dentro del marketing mix ya que aquí se definirán las estrategias a utilizar para que los consumidores comprendan el producto o servicio. Según (Villaran, 2009) “El objetivo fundamental de la estrategia de promoción es comunicar y dar a conocer al mercado objetivo las bondades del producto o servicio que ofrece”.(p. 74)

Las estrategias de promoción sirven para comunicar e incentivar al consumidor de comprar cierto bien o servicio, se puede considerar crear nuevas ofertas como el 2x1, o adquirir el segundo a mitad de precio, ofertar cupones, regalos o descuentos por fechas especiales, crear sorteos, crear tarjetas de presentación, afiches anuncios publicitarios en televisión, radio y redes sociales. (Romero, Hidalgo, & Correa, 2017).

La promoción de un producto se basa en crear estrategias que incrementen las ventas de cierto producto o servicio, la promoción y publicidad se basa en captar la atención del consumidor. Existen muchas alternativas para promocionar un producto entre ellas están: ofertas a través de redes sociales, impresión de tarjetas de presentación, crear puntos de degustación, etc.

#### *1.2.7. Plan de Producción*

El plan de producción es un insumo que aporta con información cualitativa y cuantitativa sobre los factores que inciden en el proceso de producción como la infraestructura, tecnología, equipos y maquinaria, materiales, mano de obra y aspectos legales. Además, se definen los procesos de producción, ubicación y distribución de la planta de producción. (Romero, Hidalgo, & Correa, 2017).

El plan de producción establece los objetivos de producción en base al plan de marketing, define los procesos de producción en función del producto o servicio, detallar cuáles son los estándares de producción que logre satisfacer la demanda de los clientes y el presupuesto de inversión que se necesita para la transformación del producto. (Villaran, 2009)

##### *1.2.7.1. Diseño y prueba de producto o servicio*

Después que se han definido el producto a ser lanzado al mercado objetivo se crean prototipos hasta llegar al producto final, luego se realizarán pruebas que evalúen los estándares técnicos y de calidad que se busca, cuando se ha encontrado ya el producto final se determinará los requerimientos tanto de materia prima como de materiales e insumos necesarios para su producción. (Villaran, 2009).

### *1.2.7.2. Aspectos técnicos del producto o servicio*

Para (Villaran, 2009) el aspecto técnico de un producto o servicio hace referencia a las especificaciones de producción Aquí se detallarán las especificaciones técnicas que posee el producto:

- Especificaciones técnicas: información nutricional, dimensiones, ingredientes, materiales.
- Marca del producto: Nombre, logotipo, símbolo, diseño. etc.
- Características del envase: Dimensiones, condiciones de uso, material del que está hecho.
- Datos del fabricante: nombre del propietario, dirección y o teléfono.
- Aspectos legales: permisos y registros de la marca y empresa

### *1.2.7.3. Ubicación de la Empresa*

Se describe y grafica el lugar donde funcionara el negocio, con todas sus áreas disponibles que forman parte de la empresa, esta ilustración grafica ayuda al emprendedor a ubicar su negocio y establecer como definirá sus áreas funcionales como la de producción, que le facilite el buen desempeño de los colaboradores. (Romero, Hidalgo, & Correa, 2017)

Para determinar la ubicación de la empresa es importante analizar varios factores como las condiciones geográficas, acceso a servicios básicos, acceso de colaboradores y clientes. Según (Villaran, 2009) la ubicación de la empresa es primordial ya que esta determinara varios costos que afectaran a la empresa, entre ellos están los costos de instalación.

Para determinar la ubicación de la empresa o negocio primero se debe tomar en cuenta el lugar donde se instalará la empresa, ya que debe estar cerca de los clientes y colaboradores, el acceso a los servicios básicos, cercanía con los proveedores.

### *1.2.7.4. Diseño y distribución de las instalaciones*

Para (Villaran, 2009) la distribución de las instalaciones tiene que ver con la adecuación y orden de cada uno de los procesos productivos, es decir, como se ordenara físicamente la fábrica, la oficina o el taller, para que el trabajo se desarrolle de manera eficiente.

La distribución dentro de una planta de producción debe basarse en varios aspectos importantes que contribuya a la disminución de costos innecesarios de producción como:

- ✓ El orden eficiente en el área de producción evitara perdidas de recursos.

- ✓ Se debe crear cronogramas de producción para optimizar el recurso tiempo
- ✓ La planta de producción debe estar bien distribuida para que los colaboradores y los insumos no interfieran en el proceso productivo.
- ✓ Se debe especificar normas y reglamentos de seguridad e higiene, para evitar accidentes.
- ✓ La construcción de la planta de producción se la debe realizar con expectativas de expansión.
- ✓ Detallar las distribuciones de la planta (fija, por procesos y en función de un producto).

#### *1.2.7.5. Equipos y maquinarias*

Se debe establecer los requerimientos de equipamiento, maquinaria y tecnología necesaria para la producción de un bien o servicio. Para (Villaran, 2009) las empresas deben contar con tecnología no solo en el área administrativa sino también en el área de producción, ya que esto le da la oportunidad a la empresa de ser competitiva y poder enfrentar posibles cambios.

La adquisición de equipos y maquinarias necesarias y de tecnología ayuda a la empresa mantenerse competitiva en el mercado, además que ayuda a minimizar los costos de producción y reducir los tiempos facilitándole a la empresa y sus trabajadores obtener productos de calidad.

#### *1.2.7.6. Manual de funciones*

El personal de una empresa son la clave principal para el éxito o fracaso de una empresa, por tal motivo la creación de un manual de funciones ayuda a la empresa a contratar a las personas indicadas para cada puesto de trabajo en base a sus habilidades y conocimientos.

Según (Villaran, 2009) un manual de funciones debe contener la descripción del puesto, los objetivos o la misión del puesto, o que área pertenece y de quien depende, las funciones que desempeñara y las responsabilidades que debe cumplir el colaborador dentro de la empresa.

#### *1.2.7.7. Organigrama estructural y funcional*

Establecer un organigrama estructural es fundamental para una empresa en marcha o nueva, ya que este le permitirá identificar de manera gráfica la estructura de la empresa, cuáles son sus áreas o departamentos y cuál es el nivel jerárquico.

Para (Gonzales, 2018) un organigrama estructural es la representación gráfica de la empresa u organización a la que se la conoce como un diagrama jerárquico y funcional, este tipo de organigrama representa la estructura administrativa de la empresa

#### *1.2.7.8. Producción láctea*

El sector lechero del Ecuador produce aproximadamente 5'000.000 de litros de leche al día y según datos obtenidos del Centro de la Industria Láctea Ecuatoriana (CILE, 2018), se estima que esta producción genere alrededor de \$1.400 millones de dólares al año. Además, el 50% obtenido de esta producción está destinada a la producción formal de lácteos como leche en funda, quesos, leche de cartón, leche en polvo, yogurt entre otros.

Los datos presentados por el (CILE, 2018) detalla que la producción de leche en la provincia de Chimborazo representa el 7% de la producción total del país, es decir 351.544 litros al día.

#### *1.2.7.9. Leche*

La leche es considerada como un alimento de alto valor nutritivo para el ser humano, que tiene bastantes cualidades nutritivas para la alimentación de niños, adultos y personas de tercera edad. Además, es un producto que debe ser procesado de una manera muy especial ya que debe mantener ciertas características desde la recepción hasta el consumo de la misma.

La leche de vaca según (Fernández, y otros, 2015), debe ser considerado para el ser humano como un alimento básico del día a día, ya que la leche de vaca no solo ofrece un valor nutricional, sino que ayuda a enfrentar o prevenir algunas patologías que causan enfermedades cardiovasculares, cáncer, hipertensión, incluso ayuda a niños con problemas de sobrepeso.

La leche es un líquido que segregan las glándulas mamarias de las hembras (vacas) y desde el punto de vista comercial e industrial la leche es la materia prima con la que se elaboran numerosos productos como la mantequilla, el queso, el yogur, entre otros.

El consumo de leche per cápita en el Ecuador hasta el año 2017 era de 80 a 90 litros al año por persona, un consumo muy bajo en comparación del consumo de leche en otros países y el recomendado por organismos internacionales que es de 180 a 200 litros de leche al año.

#### *1.2.7.10. Quesos*

La (FAO, s/f) definió el queso como aquel "producto fresco o madurado obtenido por coagulación de la leche entera u otros productos lácteos como nata, leche parcial o totalmente desnatada, suero de mazada o de sus mezclas, y posterior separación del suero".

Para (Alais, 1985), el queso es "una forma de conservación de la caseína y de la materia grasa de la leche, que se obtiene por coagulación de la misma seguida del desuerado, donde se separan, por un lado, el suero constituido por la mayor parte del agua y de los componentes solubles de la leche y, por otro, la cuajada que aún retiene una pequeña fracción del suero".

La producción de quesos en el Ecuador según la CILE, representa el 37% de la producción formal de la leche. Estos quesos pueden ser frescos, mozzarella, doble crema, requesón, quesillos, maduro, entre otros.

#### *1.2.7.11. Yogurt*

En el libro Codex Alimentarius de la (OMS, 2011), el yogur es un producto obtenido por la fermentación de microorganismos específicos de la leche, que pueden ser *Lactobacillus delbrueckii* subsp. *bulgaricus* y *Streptococcus thermophilus* viables, activos y abundantes en el producto, que actualmente es considerado como un alimento altamente nutritivo y saludable. Además, este producto contiene un elevado número de vitaminas y micronutrientes.

La producción de yogurt en el Ecuador según la CILE, representa el 15% de la producción formal de la leche. Los más conocidos en el mercado nacional son: yogurt natural, desnatado, azucarado, entero de sabores, griego, y líquido de sabores.

#### *1.2.7.12. Suero Lácteo*

El suero de leche se obtiene de la elaboración de los quesos. Una vez que se separa la cuajada, que es lo sólido, queda el producto líquido. Se calcula que de cada diez litros de leche que se usan para producir queso, se recuperan nueve de suero. En alimentos se usa principalmente en la preparación de quesos de suero de leche, como bebidas de lacto suero no fermentadas y/o fermentadas. (El Comercio, 2019)

El lacto suero, es el líquido resultante de la coagulación de la leche durante la elaboración del queso, la cual contiene principalmente: Proteínas hidrosolubles (lacto albúmina y lacto globulina), lactosa, minerales y vitaminas que constituyen aproximadamente el 90% del volumen de la leche y contiene la mayor parte de los compuestos hidrosolubles de ésta. "Los impactos que provoca una sustancia con material orgánico tan grande como este, es que te quita el oxígeno a los animales y vegetación propia del medio, quedándose sin oxígeno, y esto lo mata obviamente. Eso por un lado y por el otro, es que le están dando más alimento a la población del medio del que en teoría hay, y la población que se nutre de eso crece desmesuradamente y desplaza al resto" asegura el especialista



#### 1.2.7.13. *Residuos*

Una definición de residuo es aquella que considera que "el término residuo comprende todo bien u objeto que se obtiene a la vez que el producto principal, e incluye tanto los que han devenido inaprovechables ("desechos"), como los que simplemente subsisten después de cualquier tipo de proceso ("restos" o "residuos" propiamente dichos)" (UAC: Residuos," n.d.)

Los desechos o residuos son aquellos desperdicios que no son transportados por agua y que han sido rechazados ya que no se van a utilizar. Según (Andrés, Bohórquez, & Cruz, n.d.), los desechos incluyen diversos materiales, que pueden ser combustibles y no combustibles.

Se considera como residuos aquellos materiales cuyo poseedor desecha y que se encuentran en estado sólidos, semisólidos y líquidos o como gases contenidos en recipientes, y que pueden ser susceptibles de recibir tratamiento o disposición final de conformidad con lo que establecen las regulaciones ambientales de cada país o región (*Puig Ventosa, I. (2007). Fiscalidad verde y residuos. Daphnia 43, n.d.*).

Se conoce como residuo a todo aquel material que es desechado por la población, pudiendo ser este de origen doméstico, comercial, industrial, desecho de la vía pública o resultado de la construcción. La gran cantidad de actividades humanas generadoras de residuos han provocado que exista una gran diversidad de residuos, por lo que su clasificación puede resultar complicada.

En otras palabras, un residuo es cualquier objeto, material, sustancia o elemento que se genera por el consumo o uso de un bien, que el deja de ser útil por parte del que lo genera y podría aprovecharse para un nuevo bien.

#### 1.2.7.14. *Residuos Industriales*

Son aquellos derivados de un proceso de fabricación, transformación, utilización, consumo o, limpieza, cuyo poseedor lo destina al abandono, o del cual el productor tenga necesidad de desprenderse, por no ser objeto directo de sus procesos productivos. (GTZ, n.d.)

Según (Altschuler & Pastore, 2015) los residuos industriales pertenecen a las actividades de las diferentes ramas de la industria como manufactura, textil, alimenticia, metálica, pesquera y otras afines.

Muchos de los residuos industriales pueden ser recuperados y utilizados como materia prima en distintos procesos de ciertas actividades, pero este procesamiento está en función de la rentabilidad del mismo. Si su reutilización es rentable, se convertirá de nuevo en materia prima, si no, pasará a ser un residuo más.

#### *1.2.7.15. Residuos Peligrosos*

Los residuos peligrosos son aquellos desechos sólidos, pastosos, líquidos o gaseosos, resultantes de un proceso de producción, transformación, reciclaje, utilización o consumo y que contenga algún compuesto que tenga características reactivas, inflamables, corrosivas, infecciosas o tóxicas que representen un riesgo para la salud humana, los recursos naturales es decir todo el medio ambiente. (“Sistema de Gestión Ambiental (SGA) - EcuRed,” n.d.)

Son residuos que por naturaleza es peligroso su manejo y disposición final. Si son manejados de forma inapropiada son perjudiciales para la salud humana y la naturaleza.

#### *1.2.7.16. Desechos Líquidos*

Los desechos líquidos provenientes de la producción de bienes son líquidos libres es decir que se separan fácilmente de la porción sólida del desecho.

Los desechos líquidos tienen un papel importante en la salud humana, el desarrollo económico y la prosperidad; pero también pueden tener efectos adversos sobre el medioambiente y la salud. (“Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente - Naciones Unidas y el Estado de Derecho,” n.d.)

#### *1.2.7.17. Gestión Ambiental*

La gestión ambiental nace en los años 70 del siglo XX, en sentido estricto, como reorientación de parte del pensamiento ambiental (eco desarrollo y desarrollo sostenible) y como instrumento de diagnóstico y planificación (planes, programas y proyectos) para la resolución de los problemas ambientales, cada vez más agudos en los países industrializados.

La gestión ambiental es la estrategia o plan de actuación con el que se intenta organizar toda la serie de actividades humanas de forma que impacten lo menos posible en el medio ambiente, buscando así un desarrollo sostenible y un equilibrio entre los intereses económicos y materiales del ser humano,

y la conservación del medio ambiente, sin el que no podemos sobrevivir. (“Principios de Gestión Ambiental ” n.d.)

La gestión ambiental puede aplicarse desde a empresas hasta a sociedades, y sus objetivos son reducir el impacto de la actividad humana en la naturaleza, respetar y favorecer la biodiversidad, implementar el factor ambiental entre las líneas de competitividad de las empresas y mejorar la legislación y conciencia social.

### ***1.2.8. Plan Económico – Financiero***

Desde el punto de vista de (Diaz, De Hart, & Giraldo, 2010), “El plan financiero es un instrumento para gestionar el desempeño financiero de una empresa o proyecto” (p.38). Además, un plan financiero son objetivos que ayudan a la empresa a conocer la justificación de la rentabilidad y condiciones de liquidez del nuevo proyecto. Algunas de los objetivos de un plan financiero son:

- ✓ Buscar financiamiento de inversionistas para la empresa o el proyecto
- ✓ Definir la estructura de capital
- ✓ Dar un seguimiento financiero sobre la evolución del proyecto.
- ✓ Proyecciones del Estado de Resultados

Para (Villaran, 2009) El plan financiero pretende integrar todos los planes y estrategias previamente establecidas para demostrar que la producción y comercialización del producto o servicio, generara una retribución económica, si el dinero otorgado por los inversionistas dará frutos, es decir, si el plan de negocios resultara económicamente y financieramente viable.

El plan económico financiero según (Romero, Hidalgo, & Correa, 2017) trata de determinar los montos de los recursos económicos que se necesitan para la ejecución de la idea de negocio, como cuáles serán los costos totales para la operación de la empresa, costos de producción, administración y ventas del producto o servicio.

#### ***1.2.8.1. Historia financiera de la Empresa***

La historia financiera de la empresa es importante ya que esta transmitirá la confianza que buscan los inversionistas, en este apartado se pretende demostrar que la información financiera presentada (estados financieros) ya sea desde sus inicios o los tres últimos años, sea precisa, concreta, confiable, y de fácil comprensión para los inversionistas. (Villaran, 2009)

Si el desempeño de la empresa desde sus inicios no fue optimo, pero el plan financiero debe transmitir la transparencia y el potencial de la nueva idea de negocio, seguramente los inversionistas confiarán en el proyecto e invertirán.

#### *1.2.8.2. Datos, supuestos y políticas económicas y financieras*

Para la elaboración de un plan financiero es fundamental precisar sobre cuáles son los datos, supuestos y políticas que seguirán las proyecciones.

Para (Villaran, 2009) los datos que se utilizarán para la elaboración de las proyecciones financieras son el volumen de ventas estimado, precio de venta, costos unitarios y totales, y los gastos proyectados.

Los supuestos en el plan financiero son aquellos aspectos que se cree que pasaran, sin embargo, estas variables o supuestos no se pueden controlar y en un futuro se pueden dar o no, pero para ellos se puede estar preparado. Para los datos y supuestos definidos deben tener políticas para que normalicen las operaciones financieras como crédito a los clientes, descuentos, pago a proveedores y el manejo de inventarios.

#### *1.2.8.3. Proyección de ventas*

El plan de ventas de la nueva unidad de negocio debe ser independiente de las ventas del resto de la empresa, pero al ser un producto nuevo la evaluación debe ser independiente.

#### *1.2.8.4. Análisis de costos*

Para (Villaran, 2009) los costos de producción son todos los costos relacionados de manera directa o indirecta con los procesos de producción, esto permitirá que los componentes de ingresos, costos y gastos, permiten proyectar los estados financieros para evaluar la rentabilidad del negocio.

Se debe determinar los costos de producción se debe determinar los costos variables (costos de producción) y los costos fijos (administración y ventas). Entre los costos de producción están: las materias directas, mano de obra directa, costos indirectos de fabricación, costos de administración, costos de comercialización, costos variables, costos fijos.

#### *1.2.8.5. Punto de Equilibrio*

Una vez determinados los costos fijos y variables, es importante que el empresario conozca cual es el número mínimo de productos o servicios que debe vender para que la empresa no pierda dinero, es decir, para que sus ingresos sean iguales a sus costos. (Villaran, 2009)

Para determinar el punto de equilibrio se lo realiza a través de unidades físicas y monetarias, además se debe fijar el margen de contribución (precio de venta – costo variable unitario). Se utiliza la fórmula:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Total de costos fijos}}{\text{Margen de contribución unitaria}}$$

#### *1.2.8.6. Materiales e insumos de producción*

La adquisición de materiales e insumos de producción representa un punto crítico que afecta directamente al plan de producción. Esta actividad se la debe ejecutar tomando en cuenta los recursos que tiene la empresa, la optimización de los mismo y que estos den origen a un nuevo producto que satisfaga todas las necesidades de los clientes. (Villaran, 2009)

Se debe crear inventarios o registros donde se evidencie todas las actividades de compra de insumos y la venta de los productos terminados, estos deben tener un orden y debe ser actualizado permanentemente para que se refleje información real

#### *1.2.8.7. Inversión inicial*

Para emprender un negocio se requiere disponer de recursos económicos para que la estructura organizacional entre en funcionamiento. Se debe tomar en cuenta que para arrancar con un proyecto se requiere de recursos económicos, físicos y productivos. (Romero, Hidalgo, & Correa, 2017)

“El presupuesto de inversión inicial debe detallar todos los activos fijos, tangibles e intangibles que necesita el empresario o emprendedor para iniciar con las operaciones del negocio.” (Villaran, 2009).

La inversión inicial definirá la participación de uno o varios inversionistas para la ejecución del proyecto y como esto influenciara la vinculación o relación que tendrán con el nivel accionario, administrativo y logístico.

#### *1.2.8.8. Capital de trabajo*

Para (Diaz, De Hart, & Giraldo, 2010) “El capital de trabajo también conocido como el capital corriente o fondo de rotación, es una medida de la capacidad que tiene la empresa para continuar con el desarrollo normal de las actividades en el corto plazo.” (p. 45).

El capital de trabajo es aquel dinero invertido para el funcionamiento inicial de un proyecto y el funcionamiento permanente del negocio, los componentes del capital de trabajo son el dinero en efectivo, valores negociables, depósitos, vales, cuentas por cobrar e inventario que tiene la empresa. Para calcular el capital de trabajo necesario para la operación de la empresa, se debe proceder a comparar los egresos con los ingresos por una unidad de tiempo (semanal, quincenal o mensual).

#### *1.2.8.9. Proyección de flujo de caja*

El flujo de caja muestra todos los ingresos y egresos, que tendrá el plan de negocios, este empieza con la inversión inicial y la proyección de ventas. El flujo de caja según (Villaran, 2009) debe considerar tres aspectos importantes:

**Ingresos:** Total de cantidad vendida por el precio unitario de venta

**Egresos:** Costos de fabricación +costos administrativos + costos de comercialización

**Financiamiento:** Amortizaciones de intereses y capital

Para la elaboración del flujo de caja es necesario ya tener listos los siguientes presupuestos:

- ✓ Ventas
- ✓ Producción
- ✓ Materiales directos
- ✓ Mano de obra directa
- ✓ Costos indirectos de fabricación
- ✓ Costos administrativos y comercialización
- ✓ Inversión inicial
- ✓ Tabla de amortización de prestamos

Para (Romero, Hidalgo, & Correa, 2017) El flujo de caja o de efectivo se lo conoce como flujo de dinero, son todos los ingresos y egresos que se generan de una actividad comercial, para poder calcular el saldo disponible de la operación, dando como resultado valores positivos o negativos para el negocio.

Si se desea conocer los resultados de un ejercicio económico, a través de un sistema de control de los ingresos y egresos que se generan de la comercialización de un bien o servicio dentro de un determinado tiempo.

### 1.2.8.10. Análisis de rentabilidad

Desde el punto de vista de (Villaran, 2009) “La rentabilidad del negocio debería ser superior a la rentabilidad de los certificados bancarios a plazo fijo, pues esta alternativa de inversión tiene un mínimo riesgo”.(p.108)

La rentabilidad de un negocio se expresa como una tasa, a la que se espera que el dinero invertido le rente al empresario y/o inversionista, para ellos se utiliza la siguiente formula:

$$Rentabilidad = \frac{Utilidad}{Costo\ de\ inversión} * 100$$

Para determinar la rentabilidad del negocio se lo puede realizar a través de 3 índices que son: la relación costo beneficio, tasa interna de retorno, Valor Actual Neto.

El análisis financiero o de rentabilidad miden la capacidad que generan la utilidad por parte de la actividad comercial que ejecuta una empresa y los resultados se verán expresados en relación de las ventas, los activos y el capital que se generaron durante un ejercicio económico.

**Costo Beneficio:** La rentabilidad obtenida por la relación del costo y beneficio debe ser superior a 1.

**Tasa Interna de Retorno:** La TIR es un instrumento utilizado para evaluar la eficiencia de una inversión, el empresario y posibles inversionistas necesitan conocer que la inversión a realizar es rentable, en cuanto tiempo se recuperará y la tasa de interés obtendrá por ganancia. (Romero, Hidalgo, & Correa, 2017).

**Valor Actual Neto:** El Valor Actual Neto representa el valor del dinero a través del tiempo, es decir muestra el valor actual de una inversión. Además, es un indicador financiero que le permite al empresario demostrar la factibilidad del proyecto, siempre y cuando los resultados sean mayores a la inversión. (Romero, Hidalgo, & Correa, 2017).

$$VAN = Ingresos + \frac{F. de Efectivo 1}{(1+i)^1} + \frac{F. de Efectivo 2}{(1+i)^2} + \frac{F. de Efectivo 3}{(1+i)^3} + \frac{F. de Efectivo n}{(1+i)^n} \dots$$

### **1.3. Marco conceptual**

#### ***1.3.1. Consumidor***

El consumidor es aquella persona a la que una empresa u organización le ofrece productos o servicios que satisfacen necesidades a cambio de un valor monetario. Además, es la persona que consume un determinado bien de manera regular.

#### ***1.3.2. Empresa***

La empresa es aquella organización que se dedica a la producción y/o comercialización de bienes o servicios que satisfacen las necesidades de una sociedad, con el objetivo de obtener rentabilidad de sus operaciones.

#### ***1.3.3. Inversión***

La inversión es aquel capital o dinero que una persona u organización aporta a una empresa para el desarrollo de un nuevo proyecto con el fin de generar rentabilidad en un tiempo determinado.

#### ***1.3.4. Margen de Contribución***

El margen de contribución es aquel valor que recibe la empresa a través de las operaciones de compras y ventas de los bienes o productos que ofrecen al mercado. Es la diferencia entre el precio final y los costos de producción.

#### ***1.3.5. Proveedor***

El proveedor es aquella persona o empresa que entrega la materia prima para que sea transformada en un producto terminado. El proveedor debe tener experiencia, ofrecer apoyo y una buena comunicación para evitar problemas futuros.



## **CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO**

### **2.1. Enfoque de la investigación**

La presente investigación tuvo un enfoque cualitativo – cuantitativo, es decir, un enfoque mixto. Ya que, a través del uso de entrevistas y encuestas se pudo determinar los resultados. La investigación centro su atención en el desarrollo o expansión de la empresa “Quesos Don Abarca” que buscaba diversificar su línea de producción.

#### **2.1.1. Cualitativo**

Según (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014), el enfoque cualitativo se guía a través de áreas o temas específicos y se realizara a través de la recolección de información para el análisis de la misma, que ayuda a responder las interrogantes de la investigación durante el proceso de interpretación de los resultados obtenidos.

Este enfoque inicia con el planteamiento de un problema, pero no sigue un proceso específico, donde el investigador analiza los hechos o información sobre el fenómeno o problema, para dar una solución coherente y lógica.

#### **2.1.2. Cuantitativo**

Según (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014), el enfoque cualitativo es un conjunto de procesos secuenciales y probatorios. Cada etapa debe iniciar cuando la anterior ha terminado no se puede omitir ningún paso. Además, refleja la necesidad de medir y estimar los problemas de investigación; la recolección de datos sirve como fundamento de la investigación para que sea creíble.

El enfoque cuantitativo de la investigación muestra cada cuanto y con qué magnitud ocurre cierto problema, de tal manera que se pretende reducir la información a través de variables de estudio, y se basa en investigaciones previas y de esta manera consolidar o dar por válida una creencia o hipótesis.

### **2.2. Nivel de Investigación**

El nivel de investigación fue exploratorio y descriptivo. Exploratorio ya que no existía investigaciones anteriores sobre la empresa “Queso Don Abarca” y se tuvo que recolectar información para familiarizarnos con los problemas, los aspectos internos y externos que afectaban a la empresa. La investigación fue descriptiva ya se debió analizar y detallar todas las necesidades para el correcto funcionamiento de la empresa.

### **2.2.1. Exploratorio**

Como lo indica (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014), los estudios exploratorios “Se emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso”.

Este tipo de investigación son de ayuda para recolectar información que ayuden al investigador a familiarizarse con el fenómeno, conocer los problemas existentes o problemas que pueden surgir alrededor del fenómeno, además la investigación contribuye a generar o sugerir afirmaciones.

### **2.2.2. Descriptivo**

“Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.” (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014).

Los estudios descriptivos tienen como objetivo buscar detallar las características de las personas grupos, población o fenómeno que está siendo investigado. Este tipo de investigación solo se basa en la recolección de información de la o las variables, incluso si estas no tienen ningún tipo de relación. El nivel de profundidad de la investigación se la realizara dependiendo de las variables y el fenómeno.

## **2.3. Diseño de la investigación**

### **2.3.1. Según la manipulación de la variable independiente**

El diseño que se utilizó para el presente trabajo de investigación fue según la manipulación de la variable independiente con la investigación no experimental, ya que no existía un control de las causas que afectaban a la empresa, y se recopiló la información necesaria del entorno interno y externo de la empresa.

#### **2.3.1.1. No experimental**

Para (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014) el diseño de la investigación experimental es la situación de control en la cual se manipulan una o más variables independientes (causas) para analizar las consecuencias de tal manipulación sobre una o más variables dependientes (efectos). (p.130)

“La investigación no experimental son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.” (Rodriguez E. , 2005)

### ***2.3.2. Según el número de intervenciones en el trabajo de campo***

La investigación transversal se utilizó para la presente investigación, mediante el análisis del entorno de la empresa se pudo identificar una situación futura de las estrategias que se han planteado en el presente y como se manifestaran en el futuro.

#### ***2.3.2.1. Transversal***

La investigación transversal tiene como propósito describir variables y analizar la incidencia e interrelación en un momento dado, evalúan la situación del fenómeno en el tiempo, y determina la relación que existe entre un conjunto de variables. (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014)

## **2.4. Tipo de estudio**

### ***2.4.1. Según el contexto de generación del conocimiento***

El tipo de estudio que se utilizó para la generación de conocimiento fue la aplicada ya que sirvió para evaluar, comparar e interpretar y generar información a través de encuestas y entrevistas, que ayudaron a conocer la situación del mercado para el lanzamiento de los nuevos productos.

#### ***2.4.1.1. Aplicada***

Para (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014) la investigación aplicada considera que los planteamientos son útiles para evaluar, comparar e interpretar y generar información relacionada a la aplicación de soluciones sobre un problema en la sociedad o sector productivo.

### ***2.4.2. Según las fuentes de información para generar conocimiento***

La investigación de campo se realizó con la finalidad de recolectar datos sobre el consumo de productos lácteos, esta información ayudó a conocer la demanda insatisfecha de los nuevos productos que ofrecerá la empresa, además, este tipo de información se centró en recolectar información exacta del mercado objetivo.

#### ***2.4.2.1. De campo***

La investigación de campo es la recopilación de datos nuevos de fuentes primarias para un propósito específico. Es un método cualitativo de recolección de datos encaminado a comprender, observar e interactuar con las personas en su entorno natural. (QuestionPro, 2018)

## **2.5. Población, planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra**

Los datos para determinar la población de la presente investigación fueron obtenidos a través del INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), donde se determinó que la población de la ciudad de Riobamba es de 225.741 habitantes, de esto se tomó en cuenta como población objetivo a las personas económicamente activas de la ciudad que son 89.387 personas, es decir, todas las personas entre hombres y mujeres mayores de 15 años que han trabajado y tienen la posibilidad de adquirir productos, este dato se utilizó para el cálculo de la muestra.

### **2.5.1. Población**

Según (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014) la población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación, y será delimitada por el problema y los objetivos del estudio.

### **2.5.2. Cálculo del tamaño de la muestra**

“La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Se dice que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014)

La muestra es un proceso cuantitativo que se calcula a partir de una población finita o infinita sobre la cual se va a recopilar información sobre la problemática o el tema de investigación.

La fórmula que se utilizó para el cálculo de la muestra es la siguiente:

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

#### **Donde:**

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza 95% constante 1,96

p = Variabilidad positiva

q = Variabilidad negativa

N= Tamaño de la población

E = Precisión o error

**Datos:**

n = Tamaño de la muestra

N = 89.387

Z = 0,95 = 1,96

p = Probabilidad de que el evento ocurra

q = Probabilidad de que el evento no ocurra

E = 0.05

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 89.387}{0.05^2(89.387 - 1) + 0.05^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 382.52 \sim 383$$

La muestra obtenida de la población objetivo es de 383 personas, a las cuales se les aplicó la encuesta.

**2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación****2.6.1. Métodos de investigación**

Los métodos de investigación que se utilizaron para el desarrollo del presente trabajo de investigación son el método inductivo y deductivo.

**2.6.1.1. Método Inductivo**

“El método inductivo es un proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados.” (Rodríguez, 2005).

El método inductivo se utilizó para la observación del fenómeno o problema, para la experimentación y el estudio de las relaciones que existe entre las variables.

**2.6.1.2. Método Deductivo**

Para (Rodríguez, 2005), el método deductivo “Consiste en obtener conclusiones particulares a partir de una ley universal”.

El método inductivo se utilizó para determinar los hechos más importantes por los cuales se planteó el problema, y la observación de la realidad para la comprobación de verdades generales.

### **2.6.2. Técnicas de investigación**

Las técnicas de investigación que se utilizaron para el presente trabajo de investigación son:

#### **2.6.2.1. Encuestas**

Para la recolección de datos o información el investigador utiliza la encuesta como una técnica y herramienta que constituye el término medio entre la observación y la experimentación. La encuesta es un método descriptivo con el que se pueden detectar ideas, necesidades, preferencias, hábitos de uso, etc. (Torres & Paz).

Las encuestas se utilizaron para obtener información interna y externa de la empresa, sobre los problemas que existen dentro de la empresa y su incidencia en el mercado objetivo.

#### **2.6.2.2. Entrevista**

Al igual que la observación, es de uso bastante común en la investigación la entrevista. Según (Díaz, Torruco, Martínez, & Varela, 2013) la entrevista se define como un instrumento útil para la investigación cualitativa y recolectar información a través de una “conversación”.

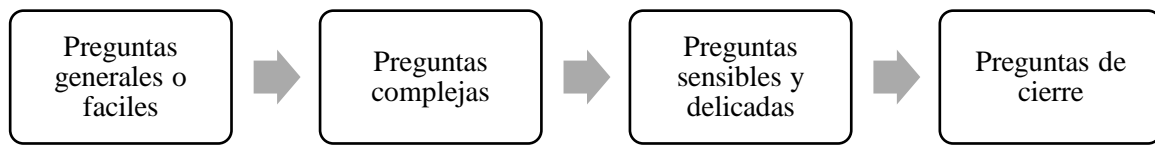
Con la aplicación de entrevistas en la empresa, se espera obtener información completa y real, ya que este instrumento de investigación permitirá despejar varias dudas sobre la problemática que enfrenta la misma.

### **2.6.3. Instrumentos de investigación**

Los instrumentos de investigación que se aplicaron para el desarrollo del presente trabajo son:

#### **2.6.3.1. Guía de entrevista**

Las entrevistas como guía de investigación son herramientas para recolectar información cualitativa, las entrevistas pueden ser estructura, semiestructuradas o abiertas. Según (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014) las entrevistas suelen ser abiertas y de tipo piloto, sin embargo las entrevistas se van estructurando según avanza el trabajo de campo, el autor sugiere el siguiente orden de preguntas para una entrevista.



**Figura 1 - 2: Orden de preguntas en entrevistas**

**Fuente:** Hernández, Fernandez, & Baptista. (2014)

**Realizado por:** Abarca, M. (2020)

Las guías de entrevista son de ayuda para el investigador, ya que este instrumento de investigación le permite generar un ambiente de confianza y poder disipar las dudas del problema.

### 2.6.3.2. Cuestionario

Los cuestionarios son utilizados para cualquier situación, este instrumento contiene un conjunto de preguntas respecto a una o más variables sobre un fenómeno o problema, que ayudan al investigador a obtener información precisa sobre una serie de preguntas. Las preguntas que se realizan en los cuestionarios suelen ser variadas ya que el tema a investigar no solo tiene una variable. (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014).

Para el desarrollo de un cuestionario se debe tomar en cuenta que existen dos tipos de preguntas: abiertas y cerradas.

**Preguntas abiertas:** “No delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría, es infinito, y puede variar de población en población.” (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014)

La generación de preguntas abiertas dentro de un cuestionario puede ser beneficioso ya que se obtiene una información más amplia y donde se espera obtener opiniones de los involucrados en la problemática.

**Preguntas cerradas:** “Son aquellas que contienen opciones de respuestas previamente delimitadas. Resultan más fáciles de codificar y analizar.” (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014)

Este tipo de preguntas son fáciles de recopilar y analizar su información, ya que son preguntas con respuestas a escoger, es decir los encuestados solo tienen que escoger una o varias opciones de respuesta, sin embargo, estas preguntas limitan la opinión y decisión de los participantes, por lo cual no ofrecen una información completamente real de lo que piensan los encuestados.

## CAPÍTULO III: MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

### 3.1. Resultados

En este capítulo se dará a conocer los resultados del cuestionario aplicado a la población de Riobamba, con el objetivo de conocer el nivel de consumo de productos lácteos en la ciudad.

#### Pregunta N° 01: Edad

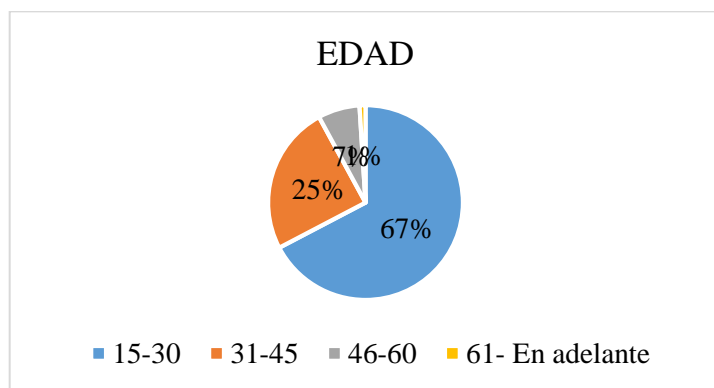
Las personas encuestadas contestaron a la pregunta N° 01 sobre sus edades, y los resultados se muestran en la tabla 1-3.

**Tabla 1-3.** Edad de Encuestados

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
15-30	258	67.33%
31-45	95	24.75%
46-60	27	6.93%
61- En adelante	4	0.99%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.



**Gráfico 1 - 3:** Edad Encuestados

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021

**Interpretación:** Del total de las personas encuestas, se pudo determinar que el 67.33% se encuentran en una edad de 15 a 30 años, el 24.75% tienen una edad comprendida entre 31 a 45 años, mientras que el 6.93% tienen entre 46 a 60 años, y solo el 0.99% están dentro de los 61 años en adelante. Es decir, la mayoría de clientes se encuentran en una edad de 15 a 30 años.



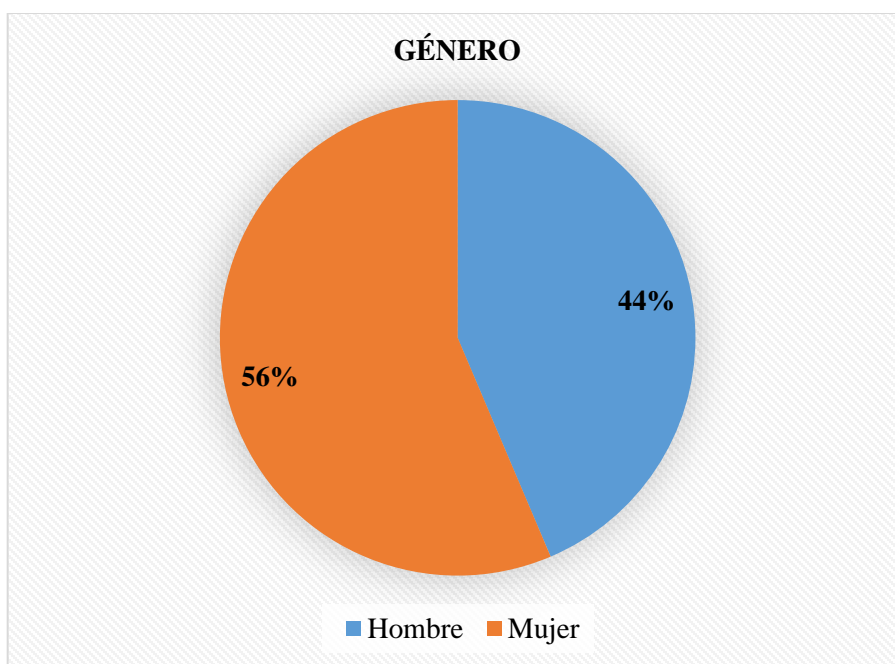
## Pregunta N° 02: Género

Las personas encuestadas contestaron a la pregunta N° 02 sobre su identidad de género, y los resultados se muestran en la tabla 2-3.

**Tabla 2-3. Género**

GÉNERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hombre	167	43.56%
Mujer	216	56.44%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de Campo  
Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.



**Gráfico 2 - 3: Género**

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021

**Interpretación:** Del total de personas encuestadas se ha podido identificar que, el 43.56% son hombres que representa al género masculino, mientras que el 56.44% son mujeres que representan al género femenino. Es decir, los clientes que compran productos lácteos son hombres y mujeres, con una pequeña mayoría el género masculino, ya que los productos no son direccionados para un género en específico.

**Pregunta N° 03: ¿Qué producto lácteo consume más? Califique de 1 a 5 (Siendo 1 nunca y 5 siempre)**

Las personas encuestadas contestaron a la pregunta N° 03 sobre el nivel de consumo de productos lácteos como queso fresco, queso mozzarella, yogurt, mantequilla y leche, los resultados se muestran a continuación:

**Pregunta 3a. ¿Qué producto lácteo consume más? Queso Fresco**

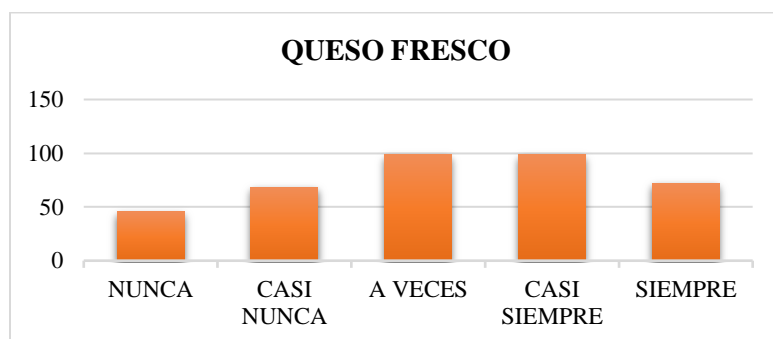
Las personas encuestadas contestaron a la pregunta 3a sobre el nivel de consumo de queso fresco, y los resultados se muestran en la tabla 3-3.

**Tabla 3-3:** Consumo Producto Lácteo – Queso Fresco

QUESO FRESCO		
NIVEL DE CONSUMO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	46	11.88%
2	68	17.83%
3	99	25.74%
4	99	25.74%
5	72	18.81%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.



**Gráfico 3 - 3:** Consumo Producto Lácteo - Queso Fresco

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021

**Interpretación:** El nivel de consumo de queso fresco de las personas encuestadas refleja que el 70.29% tienen preferencia de consumir queso fresco, mientras que el 29.71% tienen poco o bajo consumo de queso fresco en sus familias o les gusta otro tipo de productos. Es decir, en la ciudad de Riobamba existe un alto consumo de queso fresco.

### Pregunta 3b. ¿Qué producto lácteo consume más? Queso Mozzarella

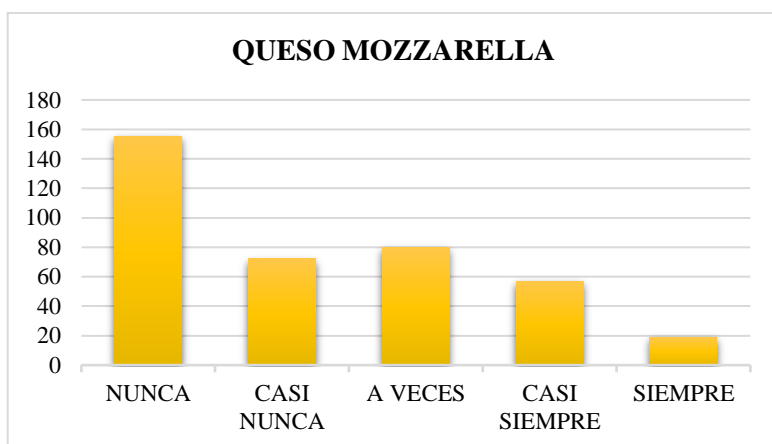
Las personas encuestadas contestaron a la pregunta 3b sobre el nivel de consumo de queso mozzarella, y los resultados se muestran en la tabla 4-3.

**Tabla 4-3: Consumo Producto Lácteo - Queso Mozzarella**

QUESO MOZZARELLA		
NIVEL DE CONSUMO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	155	40.59%
2	72	18.81%
3	80	20.79%
4	57	14.85%
5	19	4.95%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Abarca, Marissa, 2021.



**Gráfico 4 - 3: Consumo Producto Lácteo - Queso Mozzarella**

**Elaborado por:** Abarca, Marissa, 2021

**Interpretación:** El nivel de consumo de queso mozzarella de las personas encuestadas refleja que el 19.80% tienen preferencia de consumir queso mozzarella de manera permanente, mientras que el 39.60% tienen poco o bajo consumo de queso mozzarella, y en la mayoría es decir el 40.59% en sus familias no consumen queso mozzarella o les gusta otro tipo de productos. Es decir, el queso mozzarella es un producto lácteo poco consumido por las personas de la ciudad de Riobamba.

### Pregunta 3c. ¿Qué producto lácteo consume más? Yogurt

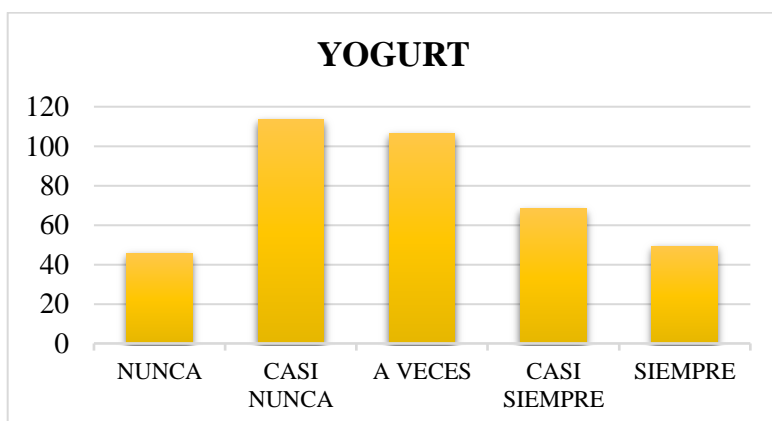
Las personas encuestadas contestaron a la pregunta 3c sobre el nivel de consumo de yogurt, y los resultados se muestran en la tabla 5-3.

**Tabla 5 - 3:** Consumo Producto Lácteo - Yogurt

YOGURT		
NIVEL DE CONSUMO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	46	11.88%
2	114	29.70%
3	106	27.72%
4	68	17.82%
5	49	12.87%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.



**Gráfico 5 - 3:** Consumo Producto Lácteo – Yogurt

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021

**Interpretación:** El yogurt es un producto de consumo diario, sin embargo, se puede observar en la ilustración que del total de personas encuestadas solo el 12.87% consumen este producto, el 45.54% lo consumen de manera irregular, mientras que el 29.70% tienen poco o bajo consumo de este producto, y el 11.88% no consumen yogurt o prefieren otro tipo de producto. El yogurt es un producto lácteo muy conocido en el mercado, sin embargo, en la ciudad de Riobamba el consumo de este producto tiene una tendencia de consumo media a baja.

### Pregunta 3d. ¿Qué producto lácteo consume más? Mantequilla

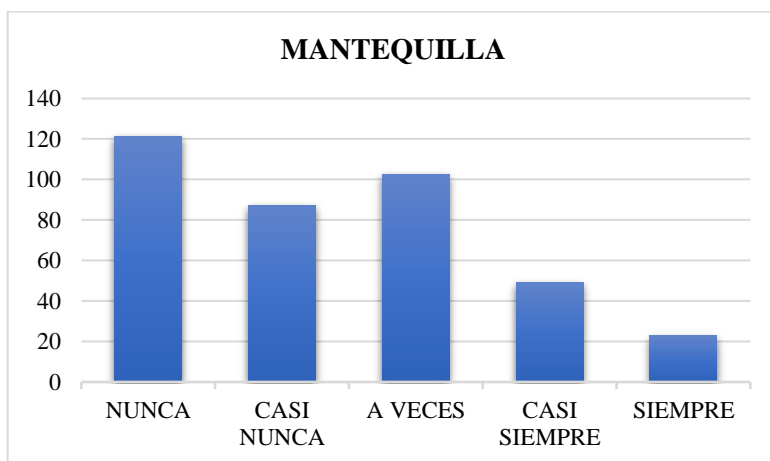
Las personas encuestadas contestaron a la pregunta 3d sobre el nivel de consumo de mantequilla, y los resultados se muestran en la tabla 6-3.

**Tabla 6 - 3:** Consumo de Productos Lácteos - Mantequilla

MANTEQUILLA		
NIVEL DE CONSUMO	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	121	31.68%
2	87	22.77%
3	102	26.73%
4	49	12.87%
5	23	5.94%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.



**Gráfico 6 - 3:** Consumo de Productos Lácteos – Mantequilla

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021

**Interpretación:** El nivel de consumo de mantequilla de las personas encuestadas refleja que solo el 5.9% consumen este producto de manera permanente, el 39.60% tienen poco o bajo consumo de mantequilla en sus familias, y el 54.45% casi no consumen o nunca consumen este producto o les gusta otro tipo de producto. La mantequilla es un producto de bajo consumo en la ciudad de Riobamba.

### Pregunta 3e. ¿Qué producto lácteo consume más? Leche

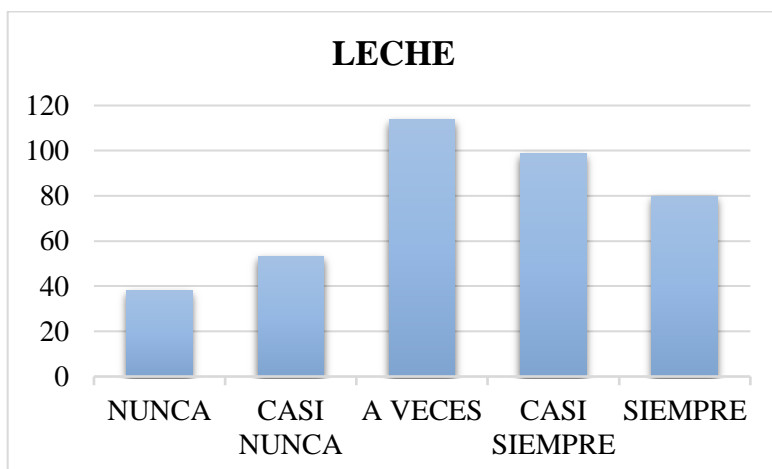
Las personas encuestadas contestaron a la pregunta 3e sobre el nivel de consumo de leche, y los resultados se muestran en la tabla 7-3.

**Tabla 7 - 3:** Consumo de Productos Lácteos - Leche

LECHE		
NIVEL DE CONSUMO	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	38	9.90%
2	53	13.86%
3	114	29.70%
4	99	25.74%
5	80	20.79%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.



**Gráfico 7 - 3:** Consumo de Productos Lácteos – Leche

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021

**Interpretación:** El nivel de consumo de leche de las personas encuestadas refleja que el 20.79% consumen este producto de manera permanente, el 55.44% tienen poco o bajo consumo de leche en sus familias, y el 23.76% casi no consumen o nunca consumen este producto o les gusta otro tipo de producto. En la ciudad de Riobamba existe una tendencia de consumo media a alta de leche.

#### Pregunta N°04: ¿Qué toma en cuenta al momento de adquirir un producto lácteo?

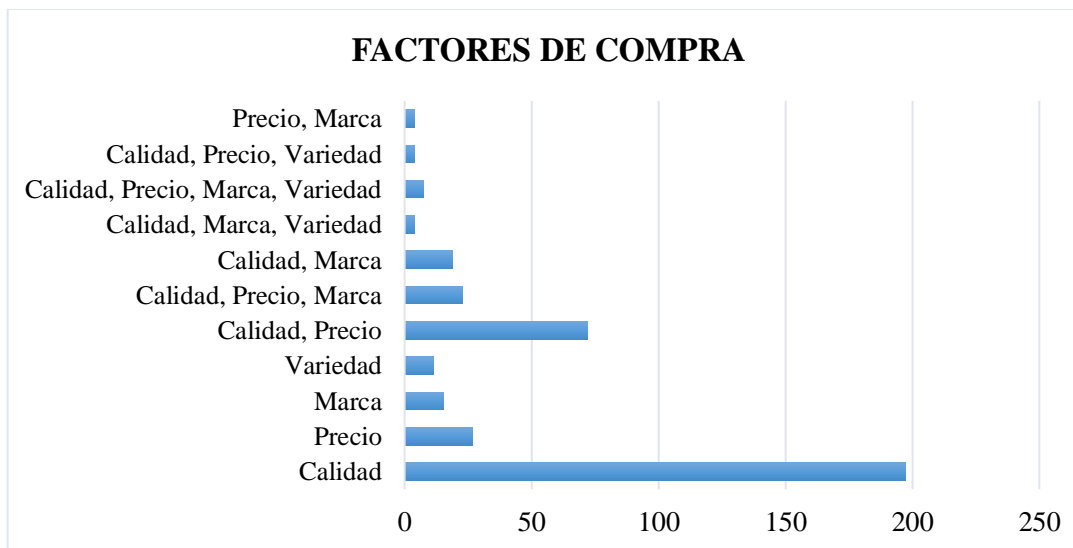
Las personas encuestadas contestaron a la pregunta N° 04 sobre lo que toman en cuenta al momento de adquirir un producto lácteo, y los resultados se muestran en la tabla 8-3.

**Tabla 8 - 3:** Factores que influyen en la compra de productos lácteos

VARIABLES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Calidad	197	51.49%
Precio	27	6.93%
Marca	15	3.96%
Variedad	11	2.97%
Calidad, Precio	72	18.81%
Calidad, Precio, Marca	23	5.94%
Calidad, Marca	19	4.95%
Calidad, Marca, Variedad	4	0.99%
Calidad, Precio, Marca, Variedad	8	1.98%
Calidad, Precio, Variedad	4	0.99%
Precio, Marca	4	0.99%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.



**Gráfico 8 - 3:** Factores que influyen en la compra de productos lácteos

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021

**Interpretación:** Los encuestados escogieron entre cuatro factores por los cuales comprarían un producto lácteo, que son Calidad, Precio, Marca, Variedad. Del total de encuestados se puede observar que el 51.49% es decir la mayoría se fijan en la calidad del producto, el 18.81% toman en cuenta la calidad y el precio. Los factores más importantes que toman en cuenta los riobambeños, para la compra de un producto son la calidad y el precio que ofrece el producto.

### Pregunta N° 05: ¿Dónde adquiere usted este tipo de productos?

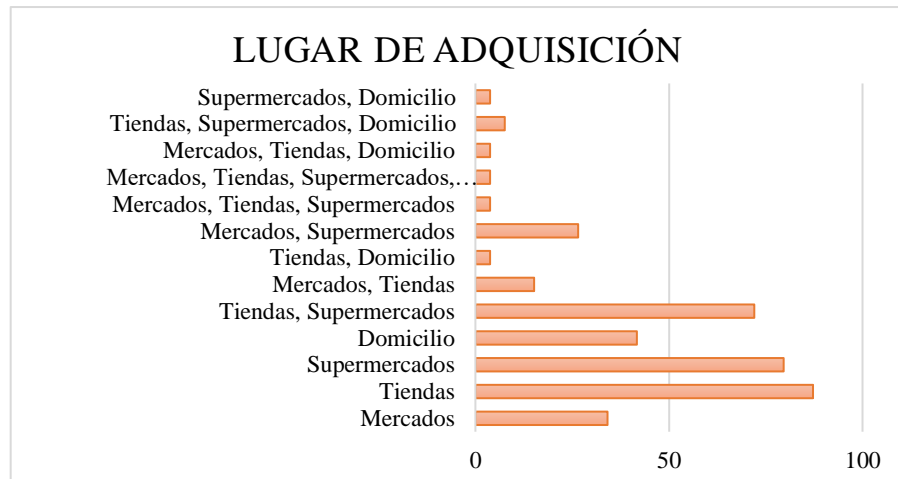
Las personas encuestadas contestaron a la pregunta N° 05 sobre el lugar donde adquieren o compran los productos lácteos, y los resultados se muestran en la tabla 9-3.

**Tabla 9 - 3:** Lugar de Compra

LUGAR	CANTIDAD	PORCENTAJE
Mercados	34	8.91%
Tiendas	87	22.77%
Supermercados	80	20.79%
Domicilio	42	10.89%
Tiendas, Supermercados	72	18.81%
Mercados, Tiendas	15	3.96%
Tiendas, Domicilio	4	0.99%
5Mercados, Supermercados	27	6.93%
Mercados, Tiendas, Supermercados	4	0.99%
Mercados, Tiendas, Supermercados, Domicilio	4	0.99%
Mercados, Tiendas, Domicilio	4	0.99%
Tiendas, Supermercados, Domicilio	8	1.98%
Supermercados, Domicilio	4	0.99%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.



**Gráfico 9 - 3:** Lugar de Adquisición

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021

**Interpretación:** Del total de los encuetados se ha podido identificar que el 22.77% compran productos lácteos en tiendas, el 20.79% adquieren en Supermercados, el 10.89% prefieren adquirirlo a domicilio, y el 8.91% lo adquiere en mercados, y el 36.63% lo consumen en los cuatro lugares. Los consumidores de productos lácteos prefieren adquirir sus productos en tiendas y supermercados.



**Pregunta N° 06: ¿Cuántas empresas lácteas de la ciudad de Riobamba conoce? Indique cuales:**

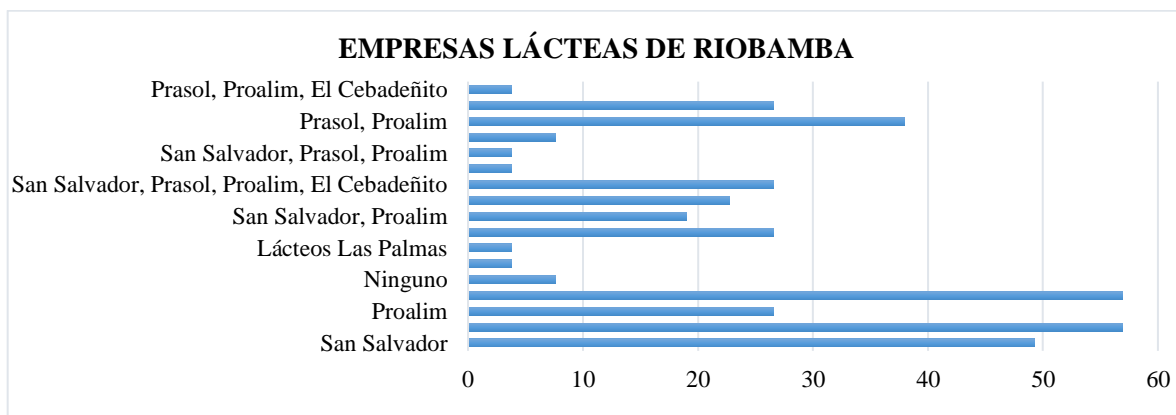
Las personas encuestadas contestaron a la pregunta N° 06 sobre las empresas lácteas que conocen de la ciudad de Riobamba, y los resultados se muestran en la tabla 10-3.

**Tabla 10 - 3:** Empresas Lácteas de Riobamba

EMPRESAS LÁCTEAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
San Salvador	49	12.87%
Prasol	57	14.85%
Proalim	27	6.93%
El Cebadeñito	57	14.85%
Ninguno	8	1.98%
Lácteos Bosqueño	4	0.99%
Lácteos Las Palmas	4	0.99%
San Salvador, Prasol	27	6.93%
San Salvador, Proalim	19	4.95%
San Salvador, El Cebadeñito	23	5.94%
San Salvador, Prasol, Proalim, El Cebadeñito	27	6.93%
San Salvador, Proalim, El Cebadeñito	4	0.99%
San Salvador, Prasol, Proalim	4	0.99%
San Salvador, Prasol, El Cebadeñito	8	1.98%
Prasol, Proalim	38	9.90%
Prasol, El Cebadeñito	27	6.93%
Prasol, Proalim, El Cebadeñito	4	0.99%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.



**Gráfico 10 - 3:** Empresas Lácteas de Riobamba

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021

**Interpretación:** Con esta pregunta se pretende determinar el posicionamiento de las marcas lácteas en la ciudad de Riobamba y como resultados se obtuvo: Del total de los encuetados el 12.87% conocen la empresa “San Salvador”, el 14.85% conoce la empresa “Prasol”, el 6.93% conoce la empresa “Proalim”, el 14.85% conoce la empresa “El Cebadeñito”, mientras que el 1.98% conocen otras empresas como “Lácteos Bosqueño” y “Lácteos Las Palmas”. La competencia principal de lácteos en la ciudad de Riobamba son San Salvador, Prasol y el Cebadeñito.

**Pregunta N° 07: ¿Conoce usted la empresa “Quesos Don Abarca”?**

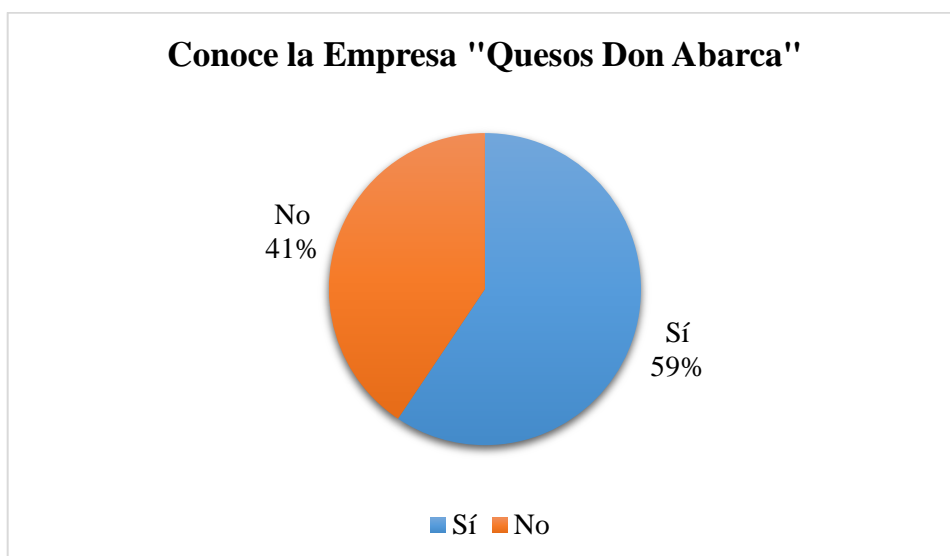
Las personas encuestadas contestaron a la pregunta N° 07 sobre si conocen o no a la empresa “Quesos Don Abarca”, y los resultados se muestran en la tabla 11-3.

**Tabla 11 - 3:** Quesos "Don Abarca"

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	228	59.41%
No	155	40.59%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.



**Gráfico 11 - 3:** ¿Conoce Usted La Empresa "Quesos Don Abarca"?

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021

**Interpretación:** Del total de personas encuestadas se pudo determinar que el 59.41% conocen la empresa Quesos “Don Abarca”, mientras que, el 40.59% de los encuestados no conocen la empresa Quesos “Don Abarca”.

### Pregunta N° 08: ¿Qué productos ha adquirido de Quesos Don Abarca?

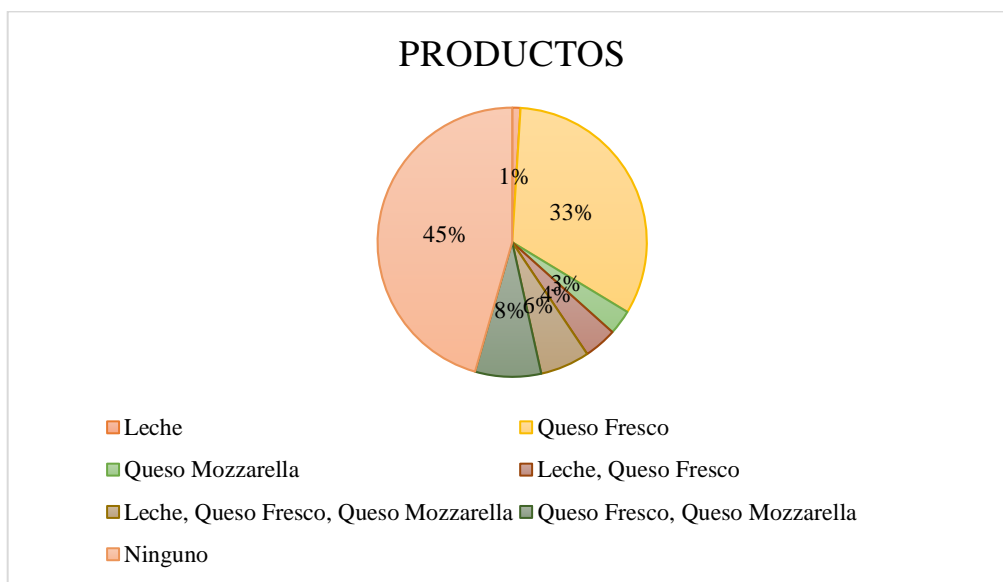
Las personas encuestadas contestaron a la pregunta N° 08 sobre los productos que han adquirido a la empresa “Queso Don Abarca”, y los resultados se muestran en la tabla 12-3.

**Tabla 12 - 3:** Consumo de Productos "Quesos Don Abarca"

PRODUCTOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Leche	4	0.99%
Queso Fresco	125	32.67%
Queso Mozzarella	11	2.97%
Leche, Queso Fresco	15	3.96%
Leche, Queso Fresco, Queso Mozzarella	23	5.94%
Queso Fresco, Queso Mozzarella	30	7.92%
Ninguno	174	45.54%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.



**Gráfico 12 - 3:** Consumo Productos "Quesos Don Abarca"

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021

**Interpretación:** Del total de las personas encuestadas se pudo determinar que el producto más adquirido es el Queso fresco con el 32.67%, el 2.97% ha consumido queso mozzarella, y solo el 0.99% ha comprado leche, mientras que el 17.82% ha adquirido entre leche, queso fresco y mozzarella, sin embargo, el 45.54% no han adquirido ninguno de los productos ofrecidos por la empresa. El producto favorito de los clientes de la empresa es el queso fresco.

### Pregunta N° 09: ¿Los precios de los productos ofrecidos por “Quesos Don Abarca” son?

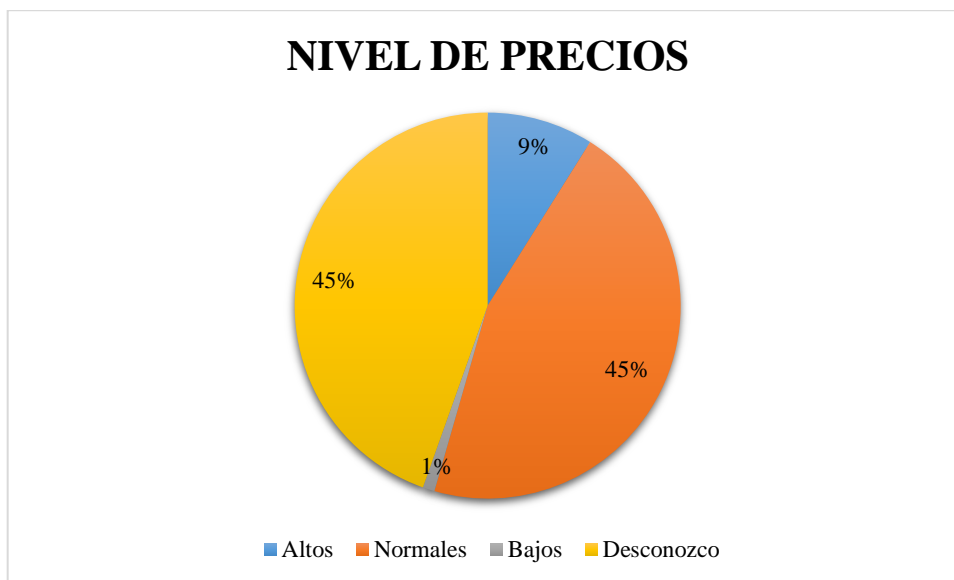
Las personas encuestadas contestaron a la pregunta N° 09 sobre los precios de los productos ofrecidos por la empresa “Quesos Don Abarca”, y los resultados se muestran en la tabla 13-3.

**Tabla 13 - 3:** Nivel de Precios

PRECIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Altos	34	8.91%
Normales	174	45.54%
Bajos	4	0.99%
Desconozco	171	44.54%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.



**Gráfico 13 - 3:** Precio de Productos

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021

**Interpretado:** Del total de las personas encuestadas se pudo determinar que el 8.91% considera que los precios de los productos ofrecidos por la empresa son Altos, el 45.54% considera que los precios son normales, el 0.99% considera que los precios son Bajos, mientras que el 44.54% desconocen el precio de los productos. Los precios ofrecidos por la empresa son aceptables en el mercado porque son accesibles para el consumidor.

### Pregunta N°10: ¿Compraría productos elaborados a base de suero lácteo?

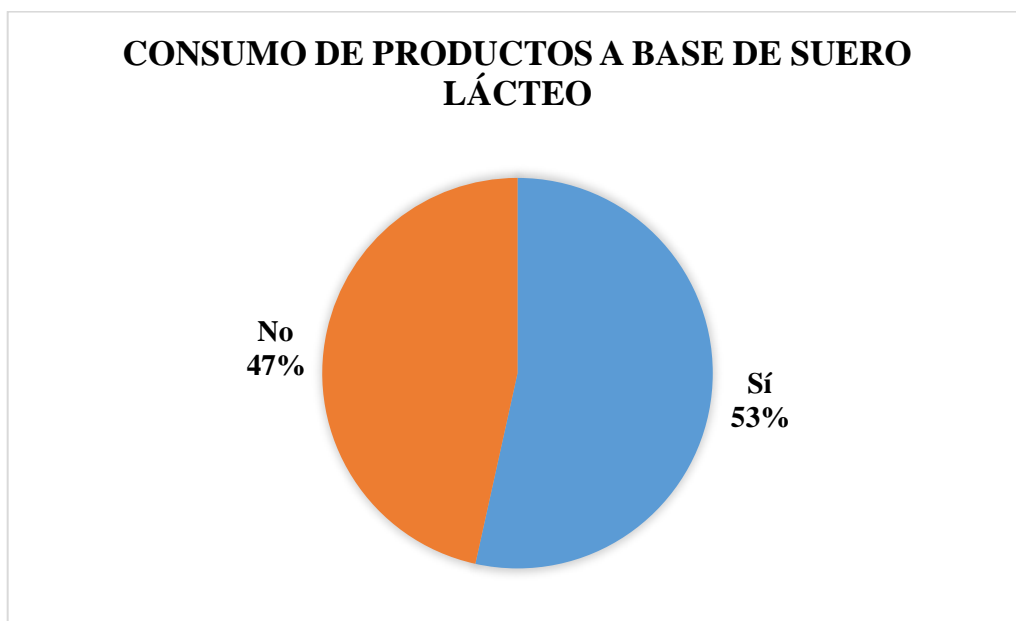
Las personas encuestadas contestaron a la pregunta N° 10 sobre si consumirían productos elaborados a base de suero lácteo, y los resultados se muestran en la tabla 14-3.

**Tabla 14 - 3:** Productos de suero lácteo

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	205	53.47%
No	178	46.53%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.



**Gráfico 14 - 3:** Consumo de productos a base de suero lácteo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021

**Interpretación:** Del total de las personas encuestadas se obtuvo la siguiente información: el 53.47% si comprarían productos elaborados a base de suero lácteo, mientras que el 46.53% no comprarían productos elaborados a base de suero lácteo.

### Pregunta N°11: ¿Cuánto dinero gastaría por adquirir los siguientes productos lácteos?

Las personas encuestadas contestaron a la pregunta N° 11 sobre la cantidad de dinero que están dispuestos a gastar para adquirir productos lácteos como la leche, queso fresco, queso mozzarella, yogurt, mantequilla y Whey Protein (proteína de suero), los resultados se muestran a continuación:

#### Pregunta 11a. ¿Cuánto dinero gastaría por adquirir un litro de leche?

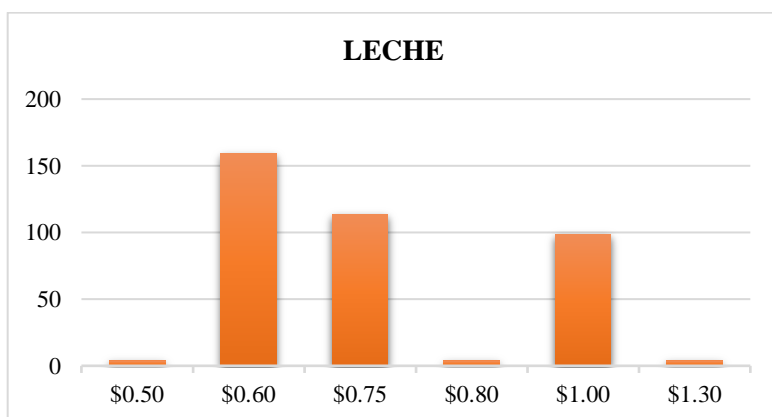
Las personas encuestadas contestaron a la pregunta 11a sobre la cantidad de dinero que están dispuestos a pagar por un litro de leche, y los resultados se muestran en la tabla 15-3.

**Tabla 15 - 3:** Precio de Leche

LECHE		
PRECIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
\$ 0.50	4	0.99%
\$ 0.60	159	41.58%
\$ 0.75	114	29.70%
\$ 0.80	4	0.99%
\$ 1.00	99	25.74%
\$ 1.30	4	0.99%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.



**Gráfico 15 - 3:** Precio de Leche

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021

**Interpretación:** Del total de las personas encuestadas se obtuvo la siguiente información: el 41.58% están dispuestos a comprar 1 litro de leche en \$0.60 ctvs., el 29.70% lo comprarían por \$0.75 ctvs., y el 29.70% tienen una capacidad de pago de \$1.00 por 1 litro de leche. Los consumidores de leche tienen una capacidad de pago entre \$0.60 y \$0.75 por un litro de leche.

**Pregunta 11b. ¿Cuánto dinero gastaría por adquirir Queso Fresco de 800 gr?**

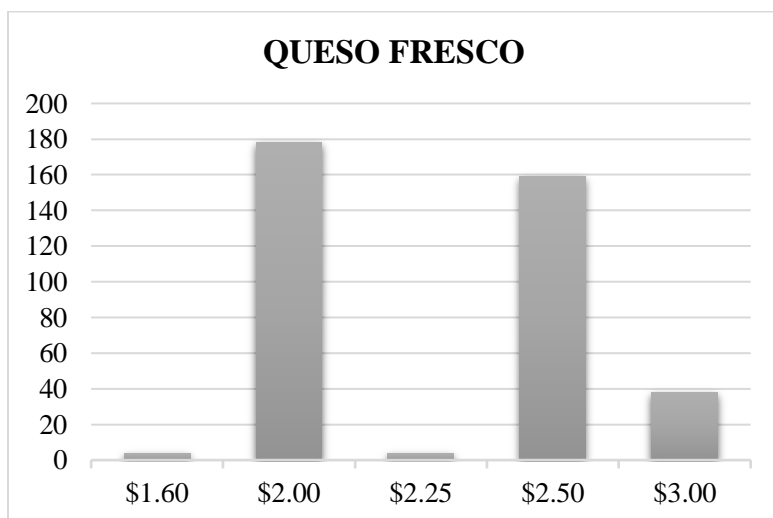
Las personas encuestadas contestaron a la pregunta 11b sobre la cantidad de dinero que están dispuestos a pagar por un queso fresco de 800 gr, y los resultados se muestran en la tabla 16-3.

**Tabla 16 - 3:** Precio de Queso Fresco

QUESO FRESCO		
PRECIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
\$ 1.60	4	0.99%
\$ 2.00	178	46.53%
\$ 2.25	4	0.99%
\$ 2.50	159	41.58%
\$ 3.00	38	9.90%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.



**Gráfico 16 - 3:** Precio de Queso Fresco

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021

**Interpretación:** Del total de personas encuestadas se obtuvo la siguiente información: el 46.53% están dispuestos a comprar un queso fresco de 800 gr en \$2.00, el 41.58% está dispuesto a pagar \$2.50 por cada queso fresco de 800 gr, mientras que el 0.99% pagarían solo \$1.60 y \$2.25, mientras que el 9.90% está dispuesto a pagar \$3.00. Los consumidores de este producto están dispuestos a pagar

**Pregunta 11c. ¿Cuánto dinero gastaría por adquirir Queso Mozzarella?**

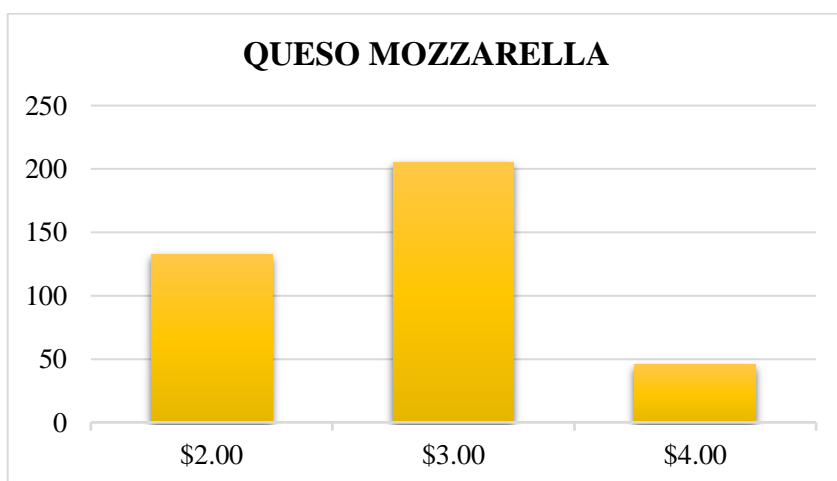
Las personas encuestadas contestaron a la pregunta 11c sobre la cantidad de dinero que están dispuestos a pagar para adquirir un queso mozzarella de 250 gr, y los resultados se muestran en la tabla 17-3.

**Tabla 17 - 3:** Precio de Queso Mozzarella

QUESO MOZZARELLA		
PRECIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
\$ 2.00	133	34.65%
\$ 3.00	205	53.47%
\$ 4.00	46	11.88%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Abarca, Marissa, 2021.



**Gráfico 17 - 3:** Precio de Queso Mozzarella

**Elaborado por:** Abarca, Marissa, 2021

**Interpretación:** Del total de personas encuestadas se ha podido determinar que el 34.65% están dispuestos a pagar una cantidad de \$2.00 para adquirir un queso mozzarella de 250 gramos, el 53.47% está dispuesto a pagar una cantidad de \$3.00 por un queso mozzarella, mientras que el 11.88% está dispuesto a pagar una cantidad de \$4.00 para adquirir este tipo de productos.



**Pregunta 11d. ¿Cuánto dinero gastaría por adquirir un litro de yogurt?**

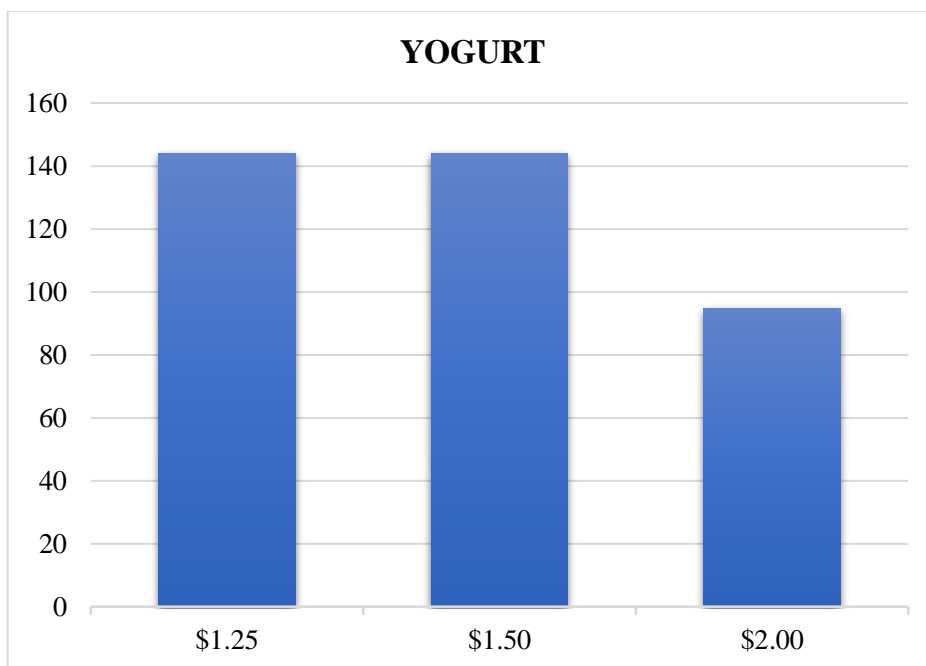
Las personas encuestadas contestaron a la pregunta 11d sobre la cantidad de dinero que están dispuestos a pagar para adquirir un litro de yogurt, y los resultados se muestran en la tabla 18-3.

**Tabla 18 - 3:** Precio de Yogurt

YOGURT		
PRECIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
\$ 1.25	144	37.62%
\$ 1.50	144	37.63%
\$ 2.00	95	24.75%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.



**Gráfico 18 - 3:** Precio de Yogurt

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021

**Interpretación:** Del total de las personas encuestadas se obtuvo la siguiente información: el 37.62% está dispuesto a pagar una cantidad de \$1.25 por cada litro de yogurt, el 37.63% está dispuesto a pagar \$1.50 por un litro de yogurt, y el 24.75% está dispuesto a pagar una cantidad de \$2.00 para adquirir este producto.

### Pregunta 11e. ¿Cuánto dinero gastaría por adquirir Mantequilla?

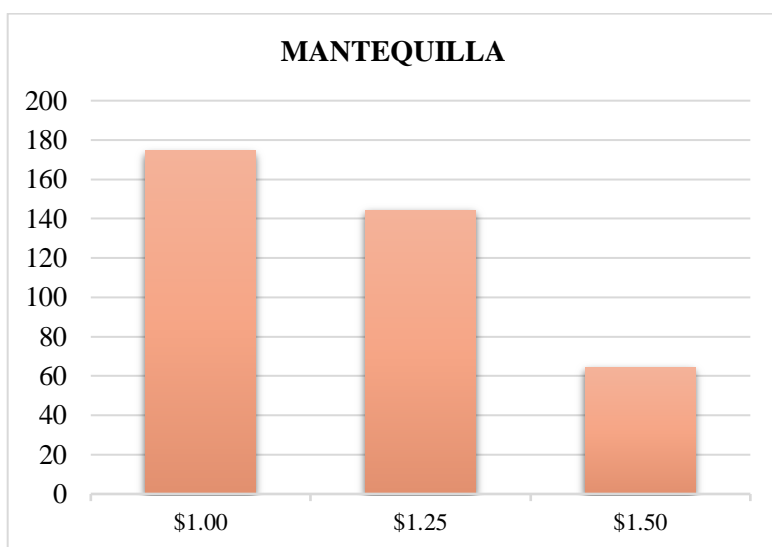
Las personas encuestadas contestaron a la pregunta 11e sobre la cantidad de dinero que están dispuestos a pagar para adquirir una mantequilla de 250 gr, y los resultados se muestran en la tabla 19-3.

**Tabla 19 - 3:** Precio de Mantequilla

MANTEQUILLA		
PRECIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
\$ 1.00	174	45.54%
\$ 1.25	144	37.62%
\$ 1.50	64	16.83%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.



**Gráfico 19 - 3:** Precio de Mantequilla

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021

**Interpretación:** Del total de personas encuestadas se ha obtenido la siguiente información: el 45.54% está dispuesto a pagar \$1.00 por una mantequilla de 250 gramos, el 37.62% está dispuesto a pagar un valor de \$1.25 por una unidad de mantequilla de 250 gramos, mientras que el 16.83% está dispuesto a pagar \$1.80 para adquirir este tipo de producto.

### Pregunta 11f. ¿Cuánto dinero gastaría por adquirir Proteína de Suero o Whey Protein?

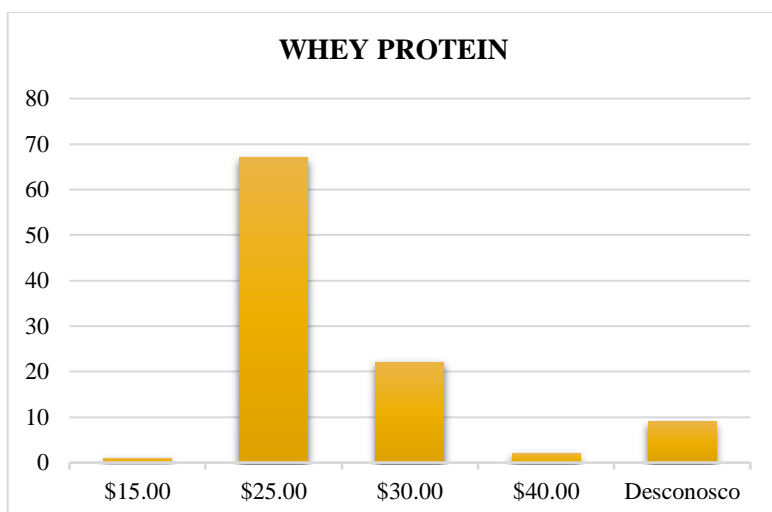
Las personas encuestadas contestaron a la pregunta 11f sobre la cantidad de dinero que están dispuestos a pagar para adquirir un frasco de Proteína de Suero o Whey Protein de 2 libras, y los resultados se muestran en la tabla 20-3.

**Tabla 20 - 3:** Precio Whey Protein

WHEY PROTEIN		
PRECIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
\$ 15.00	4	0.99%
\$ 25.00	254	66.34%
\$ 30.00	83	21.78%
\$ 40.00	8	1.98%
Desconozco	34	8.91%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.



**Gráfico 20 - 3:** Precio Whey Protein

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021

**Interpretación:** Del total de personas encuestadas se ha obtenido la siguiente información: el 66.34% están dispuestos a pagar una cantidad de \$25.00 por un frasco de 2 libras de proteína de suero, el 21.78% está dispuesto a pagar un valor de \$30.00 por cada unidad de este producto, mientras que el 1.98% pagaría hasta \$40.00, sin embargo, el 8.91% no conocen este tipo de producto por lo cual no conocen el precio que pagarían por el mismo.

**Pregunta N°12: ¿Con que frecuencia adquiere los siguientes productos lácteos?**

Las personas encuestadas contestaron a la pregunta 12 sobre la frecuencia en la que adquieren productos lácteos como el Yogurt, mantequilla, queso maduro, Whey Protein, y los resultados se muestran a continuación:

**Pregunta 12a. ¿Con que frecuencia adquiere los siguientes productos lácteos? Todos los días.**

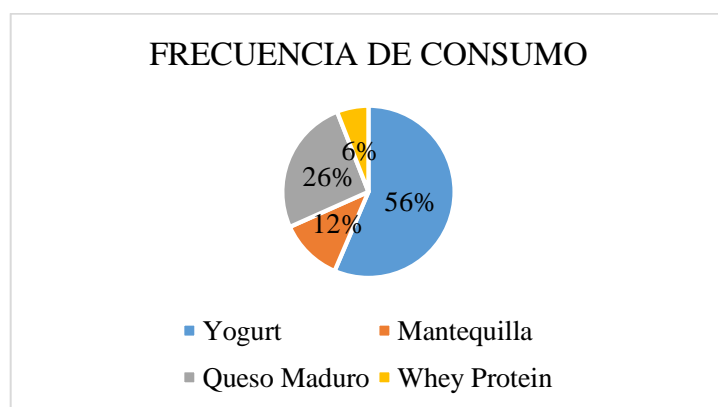
Las personas encuestadas contestaron a la pregunta 12a sobre la cantidad el consumo diario de productos lácteos como el Yogurt, mantequilla, queso maduro, Whey Protein, y los resultados se muestran en la tabla 21-3.

**Tabla 21 - 3:** Frecuencia de Consumos Lácteos – Todos los días

FRECUENCIA DE CONSUMO - TODOS LOS DIAS		
PRODUCTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Yogurt	216	56.44%
Mantequilla	46	11.88%
Queso Maduro	99	25.74%
Whey Protein	23	5.94%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.



**Gráfico 21 - 3:** Frecuencia de Consumos Lácteos – Todos los días

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021

**Interpretación:** Del total de personas encuestadas sobre el consumo diario de productos lácteos (Yogurt, Mantequilla, Queso Maduro, Whey Protein), se obtuvo la siguiente información: el 56.44% consumen Yogurt, el 11.88% consumen Mantequilla, el 25.74% consumen queso maduro, y solo el 5.94% consumen proteína de suero lácteo.

**Pregunta 12b. ¿Con que frecuencia adquiere los siguientes productos lácteos? Una vez a la semana**

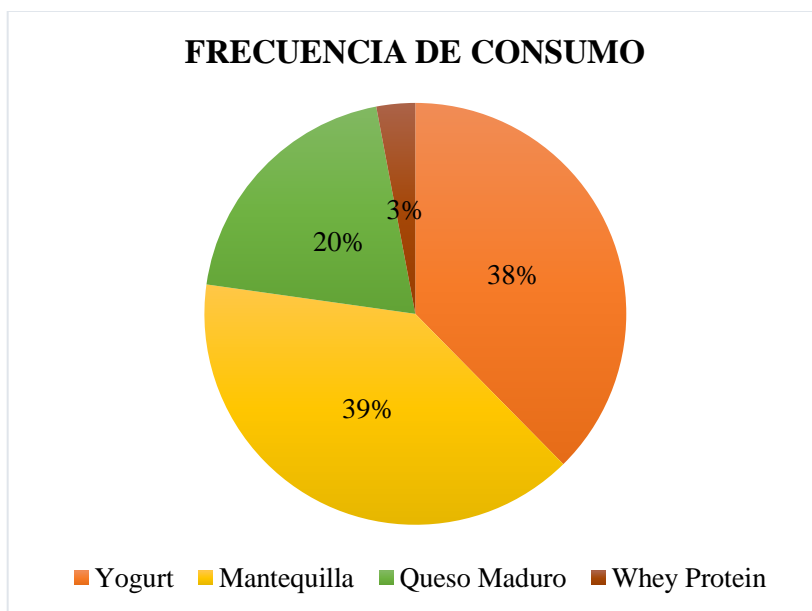
Las personas encuestadas contestaron a la pregunta 12b sobre el consumo de una vez a la semana de productos lácteos como el Yogurt, mantequilla, queso maduro, Whey Protein, y los resultados se muestran en la tabla 22-3.

**Tabla 22 - 3:** Frecuencia de Consumos Lácteos – Una vez a la semana

FRECUENCIA DE CONSUMO - UNA VEZ A LA SEMANA		
PRODUCTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Yogurt	144	37.62%
Mantequilla	152	39.60%
Queso Maduro	76	19.80%
Whey Protein	11	2.97%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.



**Gráfico 22 - 3:** Frecuencia de Consumos Lácteos - Una vez a la Semana

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021

**Interpretación:** Del total de las personas encuestadas sobre el consumo de una vez a la semana de productos lácteos (Yogurt, Mantequilla, Queso Maduro, Whey Protein), se obtuvo la siguiente información: el 37.62% consumen yogurt, el 39.60% consumen mantequilla, el 19.80% consumen queso maduro, y solo el 2.97% consumen Whey Protein.

**Pregunta 12c. ¿Con que frecuencia adquiere los siguientes productos lácteos? Una vez al mes.**

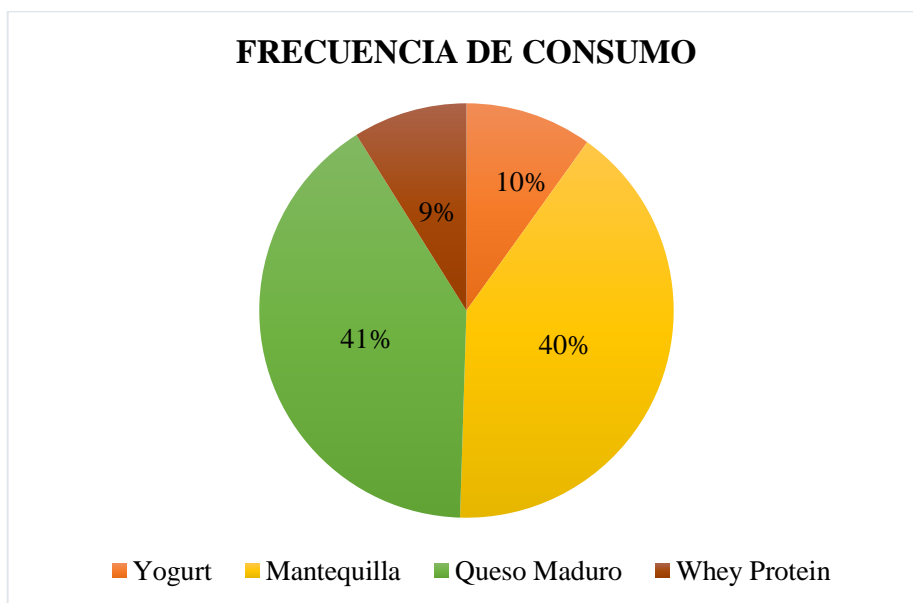
Las personas encuestadas contestaron a la pregunta 12c sobre la cantidad el consumo de una vez al mes de productos lácteos como el Yogurt, mantequilla, queso maduro, Whey Protein, y los resultados se muestran en la tabla 23-3.

**Tabla 23 - 3:** Frecuencia de Consumos Lácteos – Una vez al mes.

FRECUENCIA DE CONSUMO - UNA VEZ AL MES		
PRODUCTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Yogurt	38	9.90%
Mantequilla	155	40.59%
Queso Maduro	155	40.59%
Whey Protein	34	8.92 %
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.



**Gráfico 23 - 3:** Frecuencia de Consumos Lácteos - Una vez al Mes

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021

**Interpretación:** Del total de personas encuestadas sobre el consumo de una vez al mes de productos lácteos (Yogurt, Mantequilla, Queso Maduro, Whey Protein), se obtuvo la siguiente información: el 9.90% consumen yogurt, el 40.59% consumen mantequilla, el 40.59% consumen queso maduro, y el 8.92% consumen Whey Protein. Siendo la mantequilla y el queso maduro los productos que más consumen una vez al mes los riobambeños.

**Pregunta 12d. ¿Con que frecuencia adquiere los siguientes productos lácteos? Nunca.**

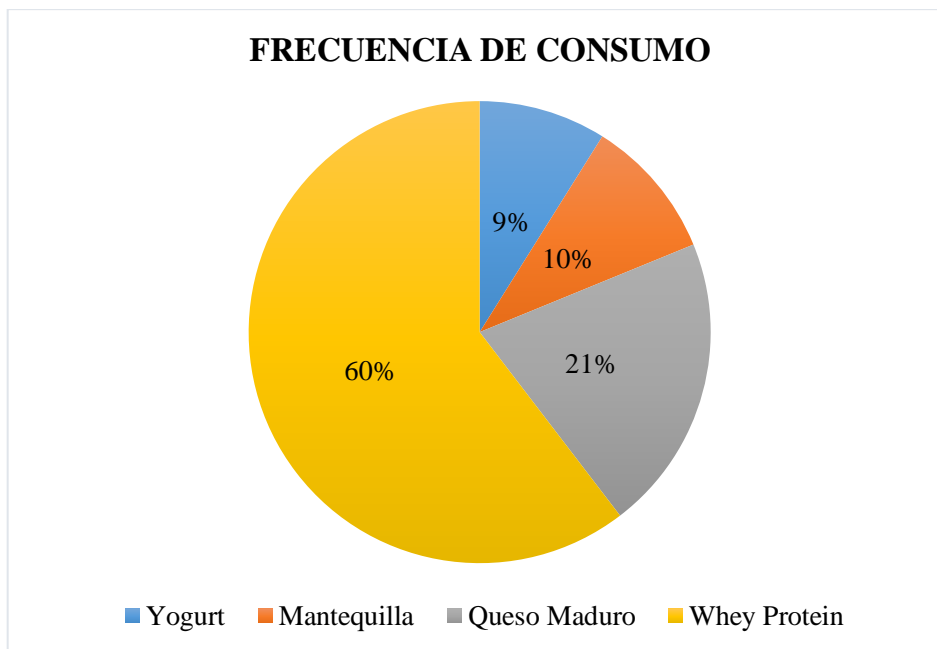
Las personas encuestadas contestaron a la pregunta 12a sobre los productos lácteos que nunca consumen, y los resultados se muestran en la tabla 24-3.

**Tabla 24 - 3:** Frecuencia de Consumos Lácteos - Nunca

FRECUENCIA DE CONSUMO -NUNCA		
PRODUCTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Yogurt	34	8.91%
Mantequilla	38	9.90%
Queso Maduro	80	20.79%
Whey Protein	231	60.40%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.



**Gráfico 24 - 3:** Frecuencia de Consumos Lácteos – Nunca

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021

**Interpretación:** Del total de personas encuestadas sobre los productos lácteos que nunca consumen los riobambeños, donde se obtuvo la siguiente información: el 8.91% no consumen yogurt, el 9.90% no consumen mantequilla, el 20.79% no consumen queso maduro, y el 60.40% no consumen Whey Protein. Siendo los productos elaborados a base suero lácteo como la Whey Protein o Proteína de Suero, los que nunca se consumen.

**Pregunta N°13: ¿A través de que medio le gustaría informarse sobre las promociones de “Quesos Don Abarca”?**

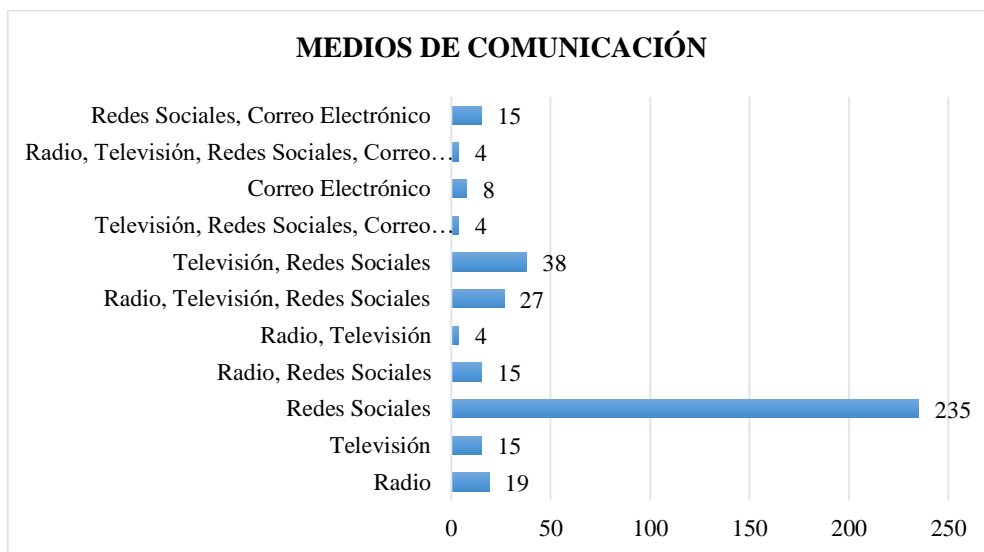
Las personas encuestadas contestaron a la pregunta 13 sobre los medios de comunicación que prefieren para recibir información de la empresa, y los resultados se muestran en la tabla 25-3.

**Tabla 25 - 3:** Medios de Comunicación

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Radio	19	4.95%
Televisión	15	3.96%
Redes Sociales	235	61.39%
Radio, Redes Sociales	15	3.96%
Radio, Televisión	4	0.99%
Radio, Televisión, Redes Sociales	27	6.93%
Televisión, Redes Sociales	38	9.90%
Televisión, Redes Sociales, Correo Electrónico	4	0.99%
Correo Electrónico	8	1.98%
Radio, Televisión, Redes Sociales, Correo Electrónico	4	0.99%
Redes Sociales, Correo Electrónico	15	3.96%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.



**Gráfico 25 - 3:** Medios de Comunicación

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021

**Interpretación:** Del total de personas encuestadas se pudo determinar que el 61.39% prefieren recibir información a través de las redes sociales, mientras que el 38.61% prefieren mantenerse informados a través de la radio, prensa, televisión y correo electrónico.



### **3.2. Discusión de los Resultados**

En la pregunta 3, sobre el nivel de consumo de producto lácteos, el 70.30% consumen de manera regular queso fresco, el 35.64% consumen queso mozzarella, y los productos que tienen un bajo consumo son el yogurt, la mantequilla y la leche.

En la pregunta 4, sobre las características que escogen las personas para adquirir un producto, el 51.49% se fijan en la calidad y el precio del producto.

En la pregunta 5, sobre los lugares donde las personas adquieren los productos la mayoría es decir el 62.38% comprar estos productos en tiendas y supermercados.

En la pregunta 6, sobre las empresas lácteas de Riobamba, se pudo determinar que el 14.85% conocen la empresa PRASOL, y El Cebadeñito, que serían nuestra principal competencia en el mercado local.

En la pregunta 9, sobre los precios ofertados por la empresa “Quesos Don Abarca”, se determinó que el 45.54% piensan que los precios de venta son normales.

En la pregunta 10, sobre la posibilidad de comprar productos elaborados a base de suero lácteo, el 53.47% manifestó que está dispuesto a comprar este tipo de productos.

En la pregunta 11, sobre la cantidad de dinero que las personas pagarían por un producto lácteo, manifestó que el 29.70% pagaría \$0.75 por un litro de leche, el 46.53% pagaría \$2.00 por un queso de 800 gramos, el 53.47 pagaría \$3.00 por un queso mozzarella de 250 gramos, el 37.62% pagaría \$1.50 por un litro de yogurt, el 45.54% pagaría \$1.00 por una mantequilla de 250 gramos, y el 66.34% pagaría \$25.00 dólares por dos libras de proteína de suero.

En la pregunta 13, sobre los medios de comunicación el 61.39% de los encuestados prefieren recibir información a través de redes sociales.

### **3.3. Propuesta**

En este capítulo se elaborará la propuesta de PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPANSIÓN DE LA EMPRESA “QUESOS DON ABARCA”, EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA.

#### **3.3.1. Resumen Ejecutivo**

El presente plan de negocios fue elaborado para la expansión de la empresa “Quesos Don Abarca” en la ciudad de Riobamba. Esta empresa está posicionada en el mercado de la ciudad de Guayaquil, sin embargo, la planta de producción se encuentra en la ciudad de Riobamba. Y en esta ciudad existe una demanda insatisfecha potencial.

En el diagnóstico y análisis de la empresa, se elaboró la misión y visión para la empresa, además se identificó la situación actual de la empresa tanto en el nivel administrativo, como en el de producción. El propietario ha manejado la empresa de manera empírica desde su creación, y la planta de producción tiene una capacidad de producción de 2000 litros diarios, sin embargo, el presente plan de negocios se enfocará en la producción de 1000 litros diarios para las nuevas líneas de producción.

El plan de producto se enfocó en mostrar las características, funcionalidades y beneficios de cada uno de los productos que ofrecerá la empresa. Los productos actuales y los que fueron creados.

El plan de marketing contiene los objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como la elaboración de estrategias del marketing mix. En este apartado, se podrá observar los canales de distribución que utilizará la empresa para llevar al consumidor final, además se detalló las promociones y publicidades que implementara la empresa.

El plan de Infraestructura y de producción, contiene la localización de la empresa y la infraestructura de la planta de producción, donde se detallará las materiales e utensilios que se utilizarán en las áreas de producción y el laboratorio.

El plan de Organización y Administración fue elaborado ya que la empresa de “Quesos Don Abarca” no contaba con un organigrama estructural, por lo cual se diseñó un organigrama estructural y un manual de funciones para cada uno de los puestos de trabajo, con el objetivo de delimitar funciones.

Finalmente, el plan Económico – Financiero fue elaborado con el objetivo de determinar los ingresos y costos, para realizar las proyecciones de oferta, demanda, así como, los presupuestos de inversión,

nómina y gastos. Con el cálculo del flujo de efectivo se pudo evaluar el proyecto a través del VAN, TIR, RCB, Y PRI.

### **3.3.2. Diagnóstico o Análisis de la Empresa**

Luego del diagnóstico y análisis de la empresa se ha podido evidenciar que la empresa Quesos “Don Abarca” desde su creación ha tenido inconvenientes para posicionarse en el mercado, ya que presenta los siguientes problemas: no cuenta con organigramas estructurales y funcionales que definan el proceso administrativo; no se han definido estrategias para mejorar la competitividad; no realiza una correcta promoción de los productos, no maneja ningún sistema financiero que le permita identificar los costos y gastos de producción de cada uno de los productos, la falta de innovación tecnológica le ha impedido incrementar la productividad en la planta de producción.

La empresa necesita principalmente la ampliación de la planta de producción, ya que la actual solo es para la elaboración de quesos y solo tiene una capacidad de procesar 2000 litros de leche al día, con el objetivo de incrementar nuevas líneas de producción y satisfacer a sus clientes.

#### **3.3.2.1. Antecedentes de la empresa “Quesos Don Abarca”**

La empresa “Quesos Don Abarca” se encuentra ubicada en la ciudad de Riobamba, en la Avenida Honduras y el Troje, en el Barrio Jardines del Valle (sector Consejo de la Judicatura vía a Chambo). Es una empresa familiar dedicada a la producción de quesos frescos y mozzarella en distintas presentaciones, sus inicios fueron en el año 2003 en el cantón Chambo Ecuador, la fábrica estuvo funcionando durante 5 años, debido a nuevas disposiciones de producción y por la falta de inversión el propietario decidió cerrar la fábrica por 8 años. En el año 2016 retoma sus actividades en la ciudad de Riobamba y se ha ido consolidando en los mercados de la región costa, como en la ciudad de Guayaquil, Salinas, Milagro y Machala. Y la distribución en la ciudad de Riobamba principalmente es en panaderías y restaurantes.

La empresa “Quesos Don Abarca” procesa aproximadamente 2000 litros de leche por día los 7 días a la semana. Los productos que hace ofrece son:

#### **Quesos Frescos:**

- ✓ Queso Fresco de 500g
- ✓ Queso Fresco de 750g
- ✓ Queso Fresco de 800g

### **Queso Mozarela:**

- ✓ Queso Mozarela de 150g
- ✓ Queso Mozarela de 250g

#### *3.3.2.2. Nombre de la Empresa*

Actualmente, la empresa trabaja bajo el nombre de “Quesos Don Abarca”, sin embargo, al ampliar las líneas de producción como el yogurt, la mantequilla, se ha tomado la decisión de cambiar el nombre de la empresa a “Lácteos Don Abarca”.

#### *3.3.2.3. Visión*

Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos lácteos de calidad, ofreciendo a nuestros clientes productos saludables. Además, buscamos un crecimiento sostenible junto a nuestros clientes, proveedores y la sociedad.

#### *3.3.2.4. Misión*

Para el 2026, consolidarse como una empresa líder en la producción y comercialización de productos lácteos, convirtiéndonos en la mejor opción de compra para nuestros clientes, a través de un personal calificado y comprometido, y el uso de tecnología que garantice la calidad de cada uno de nuestros productos.

#### *3.3.2.5. Análisis FODA*

Para realizar la matriz FODA, se obtuvo información tanto de propietario, de los colaboradores, proveedores y clientes de la empresa “Quesos Don Abarca” en la ciudad de Riobamba.

### **Fortalezas**

- ✓ Cuenta con su propia planta de fabricación.
- ✓ Personal calificado para la elaboración de productos lácteos.
- ✓ Posicionamiento de la marca fuera de la ciudad.
- ✓ Ofrece precios convenientes al por mayor y menor.
- ✓ Cuenta con proveedores fijos de materia prima de calidad.
- ✓ Productos de calidad y saludables.
- ✓ Buen ambiente laboral.

## **Debilidades**

- ✓ Poca variedad de productos.
- ✓ Productos con una vida útil muy corta o productos perecederos.
- ✓ Falta de innovación en los procesos de manufactura.
- ✓ Falta de Innovación en maquinaria.
- ✓ Administración empírica.
- ✓ No invierten en publicidad.
- ✓ Mala ubicación geográfica.
- ✓ Bajo consumo de productos lácteos en la ciudad.

## **Oportunidades**

- ✓ Expansión del mercado, a través de la diversificación de productos.
- ✓ Maquinaria con tecnología de punta, que reduzca los costos de producción.
- ✓ Apertura de locales de distribución.
- ✓ Creación de nuevos productos.
- ✓ Fidelidad de nuestros clientes.
- ✓ Alianzas con almacenes de distribución.
- ✓ Capacitaciones al personal.
- ✓ Acceso a créditos para la producción.

## **Amenazas**

- ✓ Cambios en las políticas de producción y comercialización en el país.
- ✓ Competencia local y nacional.
- ✓ Inestabilidad política y económica del país.
- ✓ Inestabilidad del precio de materia prima.
- ✓ Fenómenos naturales
- ✓ Enfermedades virales (Covid - 19)

### **3.3.3. Plan de Producto**

El siguiente plan de producto fue desarrollado con el objetivo de mostrar las características, funcionalidades y beneficios de cada uno de los productos que ofrecerá la empresa. Los productos actuales y los que serán creados.

### 3.3.3.1. Queso Fresco

El queso fresco es el producto estrella de la empresa, ya que este es el que se produce en mayor cantidad en la empresa. Este tipo de producto lácteo se lo obtiene a través de la coagulación de la leche y posteriormente la separación de la caseína del suero de leche.

#### **Ingredientes:**

- ✓ Leche entera de Vaca
- ✓ Leche descremada de Vaca
- ✓ Cloruro de sodio
- ✓ Estabilizante (Cloruro de calcio)
- ✓ Cuajo

#### **Características:**

- ✓ Contiene Lactosa
- ✓ Tiempo máximo de consumo 11 días
- ✓ Mantener en refrigeración
- ✓ Medio en grasa, medio en sal y no contiene azúcar

#### **Funcionalidades**

El queso fresco es un producto lácteo de consumo diario, es muy utilizado para acompañar distintos platos como sopas, cremas, incluso postres. Al ser un producto suave y fácil de desmenuzar el uso de este es sencillo y es un gran acompañante de cualquier platillo.

#### **Beneficios**

El queso fresco es un producto con un alto valor nutritivo contiene, ya que contiene menos calorías y grasas que otros quesos, es rico en proteínas como el calcio, el potasio y el sodio.

#### **Marca y Envase**

La empresa ha venido manejando la misma marca desde su creación, utiliza fundas de polietileno grado alimenticio.



**Figura 2 - 3:** Etiqueta Queso fresco

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.

#### 3.3.3.2. *Queso Mozzarella*

El queso mozzarella es un producto originario de Italia, la materia principal es la leche de vaca, tiene un aspecto blando y húmedo, y como característica principal es la textura elástica. El proceso de elaboración consiste en la coagulación de la leche sin pasteurizar, luego se separa la caseína del suero de leche y dejar acidificar, para someterla en ebullición y obtener una masa uniforme y elástica.

#### **Ingredientes:**

- ✓ Leche de vaca
- ✓ Sal
- ✓ Cultivos lácticos o ácidos cítricos
- ✓ Cuajo

### Características

- ✓ Contiene Lactosa
- ✓ Tiempo máximo de consumo de 60 días
- ✓ Mantener en refrigeración
- ✓ Medio en Grasa
- ✓ Medio en Sal
- ✓ No contiene Azúcar

### Beneficios

El queso mozzarella puede ser consumido en cualquier dieta con moderación, aporta muchas proteínas, vitaminas y calcio que son buenas para la salud de los huesos. El consumo de este producto acelera el metabolismo y ayuda en el crecimiento de la masa muscular.

### Marca y Envase

La marca para este producto tiene el mismo modelo que del queso fresco, solo varia el nombre y las dimensiones del mismo. El envase para este producto será fundas de polietileno y empacado al vacío.



**Figura 3 - 3:** Etiqueta Mozzarella

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.



### 3.3.3.3. *Yogurt*

El yogurt es uno de los nuevos productos a ser ofrecidos por la empresa, ya que este tiene un alto nivel de consumo en la ciudad de Riobamba. Este tipo de producto lácteo se lo obtiene a través del uso de bacterias para la fermentación de la leche

#### **Ingredientes:**

- ✓ Leche entera de vaca
- ✓ Leche descremada de vaca
- ✓ Trozos de Fruta (frutilla, mora, durazno)
- ✓ Almidón modificado
- ✓ Azúcar
- ✓ Gelatina pura
- ✓ Saborizantes Naturales
- ✓ Cultivos Lácteos o Ácidos Cítricos

#### **Características:**

- ✓ Contiene Lactosa
- ✓ Agítese antes de consumir
- ✓ Alto en azúcar, medio en grasa y bajo en sal
- ✓ Manténgase en Refrigeración
- ✓ Tiempo máximo de consumo 30 días

#### **Funcionalidades**

El yogurt es un producto lácteo con múltiples usos, tanto en la cocina, para la salud e incluso para la belleza. Es usado en su mayoría para realizar postres, ensaladas, y salsas.

#### **Beneficios**

El consumo de yogurt es beneficioso para la salud ya que ayuda a regular el colesterol, combate infecciones estomacales causadas por los hongos, regula la flora intestinal. Los beneficios que otorga el yogurt en tratamientos de belleza es que sirve como acondicionador para el cabello, como mascarilla para el rostro, es un gran exfoliante y ayuda a calmar los dolores ocasionados por las quemaduras (leves) de los rayos del sol.

## Marca y Envase

Al ser un producto nuevo se ha diseñado la etiqueta para el yogurt de 1 litro, mientras que para el envase se ha optado por dos una estándar y una Premium. El envase estándar es un recipiente de plástico con asa, tapa con anillo de seguridad y ha sido fabricado con polietileno de alta densidad de grado alimenticio. Mientras que el envase Premium será en una botella de vidrio de forma cilíndrica, transparente, con un sistema de cierre twist off.



**Figura 4 - 3:** Etiqueta Yogurt

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.



**Figura 5 - 3:** Envase Estándar

Fuente: InduplaesAlvarez, 2020



**Figura 6 - 3:** Envase Premium

**Elaborado por:** Tapas Rioja, s/f.

#### *3.3.3.4. Mantequilla*

Otro de los productos nuevos que ofrecerá la empresa es la mantequilla, ya que este es un producto derivado de la leche, se lo elabora a base de la crema de leche que sale del proceso de desnatado, este producto tiene un alto contenido en grasas.

#### **Ingredientes:**

- ✓ Grasa de leche de vaca.
- ✓ Agua.
- ✓ Suero de Leche.
- ✓ Sal.
- ✓ Mono y di glicéridos.
- ✓ Ácido cítrico.

#### **Características:**

- ✓ Contiene Lactosa.
- ✓ Alto en grasa, alto en sal, y bajo en azúcar.
- ✓ No conservar en refrigeración.
- ✓ Conservar en lugar fresco y seco.
- ✓ Tiempo máximo de consumo 60 días.

## Beneficios

La mantequilla al ser un producto con un alto contenido de grasas, sin embargo, aporta muchas vitaminas como la vitamina A, D, E, y puede ser consumido por todas aquellas personas que no padezcan de enfermedades como el colesterol. Contiene antioxidantes, ayuda con la digestión, incluso puede evitar problemas relacionados con la tiroides.

## Marca y Envase

Al ser un producto nuevo se ha diseñado la etiqueta para la mantequilla de 250 gramos, mientras que para el envase se ha optado por utilizar envases de aluminio de grado alimenticio de 6 – 9 micras, que garantice una barrera para el ingreso de aire o bacterias.



**Figura 7 - 3:** Etiqueta Mantequilla

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.

### 3.3.3.5. Proteína de Suero Lácteo o Whey Protein

La Whey Protein o conocida como Proteína de Suero de Leche, es un suplemento alimenticio elaborado a base de los residuos que salen de la producción de quesos (frescos, mozzarella, requesón). El suero de leche contiene una gran cantidad de proteínas, incluso más que otros alimentos como los huevos, pescados, entre otros. El método que se utilizará para la extracción de este producto será concentrado de proteínas, aquí no se perderán los nutrientes y su sabor no variara.

**Ingredientes:**

- ✓ Suero de Leche (Concentrado)
- ✓ Incrementador de volumen
- ✓ Agente de fibra
- ✓ Saborizante
- ✓ Potenciador de sabor

**Características:**

- ✓ Contiene Lactosa
- ✓ Tiempo máximo de consumo 2 años
- ✓ Mantener en un lugar fresco y seco
- ✓ Medio en grasa, bajo en sal, no contiene azúcar

**Beneficios**

La proteína de suero es un suplemento alimenticio muy consumido por atletas y personas que buscan bajar de peso.

Al consumir este producto se podrá evidenciar el incremento de masa muscular y como saciar el apetito lo cual produce que la persona comience a perder peso y su metabolismo se acelera.

**Marca y Envase**

Al ser un producto nuevo se ha diseñado la etiqueta para la proteína de suero o Whey Protein de 2 libras, mientras que para el envase se ha optado por un envase de vidrio de forma cilíndrica, transparente, con un sistema de cierre twist off.

Las tapas para el sistema de cierre twist off será metálica esterilizable a una temperatura de 121°C.



**Figura 8 - 3:** Etiqueta Whey Protein  
Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.



**Figura 9 - 3:** Tapa cierre twist off  
Elaborado por: Tapas Rioja, s/f.



**Figura 10 - 3:** Envase Whey Protein

Elaborado por: Tapas Rioja, s/f.

### ***3.3.4. Plan de Marketing***

El siguiente plan de marketing contiene los objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como la elaboración de estrategias de producto, precio, plaza y promoción.

#### ***3.3.4.1. Objetivos***

##### **Objetivos a Corto Plazo**

Posicionar cada uno de los productos en el mercado, mediante promociones para incrementar las ventas.

##### **Objetivos a Mediano Plazo**

Realizar alianzas estratégicas con almacenes grandes de distribución como supermercados, para competir en el mercado nacional.

##### **Objetivos a Largo Plazo**

Posicionar a la empresa como un referente nacional de producción y comercialización de distintos productos lácteos, a través de la creación de nuevas líneas de producción para satisfacer las necesidades de los clientes.

### 3.3.4.2. Marketing Mix

#### **Producto**

Para el desarrollo de las nuevas líneas de producción consiste en potencializar cada producto, desde las especificaciones para la recepción de materia prima hasta los envases y empaquetado del mismo.

#### ✓ **Queso Fresco**

El queso fresco es un producto elaborado a base de leche pura de vaca, cuajo y calcio, elaborado bajo las normas técnicas ecuatorianas NTE INEN 1528:2012, garantizando la calidad e inocuidad en sus procesos. El queso fresco es un queso rectangular de 800 gramos, de color blanco y textura semiblanda, el envase de funda de polietileno será cambiado por fundas de polietileno de alta densidad, y el empaquetado ya no será manual sino al vacío, la rotulación del producto contendrá información de contacto, fechas de elaboración y caducidad, este producto contiene lactosa.

#### ✓ **Queso Mozzarella**

El queso mozzarella es un producto elaborado a base de leche pura de vaca, cuajo y fermentos lácticos. Este producto es elaborado bajo la norma técnica ecuatoriana NTE INEN 82, garantizando la calidad e inocuidad en cada uno de los procesos. La presentación del producto será un queso redondo de 280 gramos, de color blanco amarillento y textura semidura. Para garantizar la calidad del producto se realizará el envasado al vacío utilizando fundas de polietileno de alta densidad, la rotulación del producto contendrá información de contacto, fechas de elaboración y caducidad, además este producto contiene lactosa.

#### ✓ **Yogurt**

El yogurt es un producto elaborado a base de leche pura de vaca, cultivos lácticos o ácidos cítricos, almidón modificado y trozos de fruta. Este producto es elaborado bajo la norma técnica ecuatoriana NTE INEN 2395:2011, garantizando la calidad e inocuidad en cada uno de los procesos. El yogurt al ser uno de los nuevos productos para ser introducido en el mercado por lo cual se ha diseñado su presentación de 1 litro en estándar y Premium, tratando de diversificar la presentación en botellas de vidrio y de esta manera ayudar o contribuir un poco en el cuidado del medio ambiente, la rotulación del producto contendrá información de contacto, fechas de elaboración y caducidad, este producto contiene lactosa.



### ✓ **Mantequilla**

Este nuevo producto para introducirlo al mercado será de 250 gramos, se utilizará la crema o grasa de la leche que se utilizó en la producción del queso fresco y mozzarella, con el objetivo de utilizar toda la materia prima de principio a fin. Sus ingredientes son la grasa o crema de leche de vaca, agua, suero de leche, ácidos cítricos, se elaborará este producto bajo las normas técnicas ecuatorianas NTE INEN 161:2015, garantizando la calidad e inocuidad en cada uno de los procesos. Se ha diseñado una presentación única de 250 gramos, para el envase se optó por envolturas de aluminio, ya que es un material que garantiza la calidad de los productos alimenticios, y fundamentalmente previene que ingrese luz, bacterias, aire u otros elementos que dañen el producto, mientras que, la rotulación del producto contendrá información de contacto, fechas de elaboración y caducidad, este producto contiene lactosa.

### ✓ **Proteína de Suero o Whey Protein**

Para la elaboración de la proteína de suero, se tiene como materia prima el suero de leche que es el líquido restante de la producción de quesos, se pretende utilizar toda la materia prima de principio a fin, este producto será elaborado bajo las normas técnicas ecuatorianas NTE INEN 2585:2011, garantizando la calidad e inocuidad en cada uno de los procesos. El producto tendrá en su rotulación información de contacto, fechas de elaboración y caducidad, y que contiene lactosa. Para este producto se ha optado por utilizar recipientes de vidrio, ya que este tipo de material mantiene la calidad del producto sin afectar a las características organolépticas como el color, olor y el sabor. Y también se escogió este envase para mejorar la presentación del producto, ya que al ser de vidrio puede ser reutilizado por los clientes y darle a la empresa una imagen de responsabilidad ambiental

### **Precio**

Los precios para cada uno de los productos han sido determinados primero por el costo de producción de cada uno, así como el precio que están dispuestos a pagar los compradores.

### ✓ **Queso Fresco**

El queso fresco tiene varias presentaciones, pero el más vendido y apreciado por clientes es el de presentación de 800 gramos. A través de la encuesta se pudo determinar el precio que la mayoría está dispuesta a pagar es de \$2.00 y \$2.50, por lo que se ha tomado la decisión de ofrecer un precio al por mayor y al por menor. El precio al por mayor será de \$2.00 (Aunque este puede variar debido

a los cambios en el precio de la materia prima), mientras que se plantea tener un precio fijo al por menor de \$2.50 por cada unidad.

✓ **Queso Mozzarella**

El queso mozzarella más consumido por venta individual es el de 250 gramos, este producto solo se venderá al por menor con el objetivo de generar más ganancias. Según los resultados de las encuestas los posibles clientes están dispuestos a pagar \$3.00 por un queso mozzarella, lo cual es muy bueno ya que actualmente la empresa lo vende en \$2.50, y las nuevas modificaciones a la presentación del producto justifican el incremento del precio.

✓ **Yogurt**

El yogurt es un producto de consumo por lo general diario, lo que hace que los consumidores paguen un precio razonable en relación a la competencia y sin olvidarse de los costos de producción. Una de las estrategias para este producto es la presentación del mismo, la presentación estándar tendrá un precio de \$1.50 por un litro de yogurt de cualquier sabor, mientras que la presentación Premium al ser el envase de vidrio sube el precio, y está dirigido a un público con más posibilidades de pago, por lo cual se ha planteado un precio de \$2.50 que puede competir con marcas reconocidas a nivel nacional.

✓ **Mantequilla**

La mantequilla es un producto lácteo, es un ingrediente esencial para la elaboración de platillos y postres, y la presentación que se ha escogido será la de 250 gramos, y el precio se ha definido en relación a los precios de la competencia, los costos de producción y el estudio de mercado. El producto tendrá un precio de \$1.50.

✓ **Whey Protein o Proteína de Suero**

La Whey Protein o Proteína de Suero tiene un alto nivel de consumo en personas que realizan ejercicios, ya que es un suplemento alimenticio y el grado de dificultad para obtener este producto, para determinar el precio de este producto se ha tomado en cuenta los precios de la competencia y la cantidad de dinero que están dispuesto a pagar los consumidores por dos libras de suero en polvo. Este producto será vendido en \$25.00.

## **Plaza**

La mayoría de las personas adquieren los productos lácteos en tiendas y supermercados por lo cual la estrategia a utilizar en los distintos lugares de compra por lo general será a través de un solo intermediario. Se utilizará los siguientes canales de distribución:

### ✓ **Canal de distribución directo**

Una de las estrategias para llegar hasta nuestros clientes es a través de la venta directa del producto, a través de entregas a domicilio y a venta de los productos en la planta de producción.

### ✓ **Canal de distribución indirecto corto**

El canal de distribución de canal corto implica que la empresa buscara que exista un solo intermediario entre el productor y el consumidor, para de esta manera aumentar las ganancias. Este canal de distribución es exclusivamente para las ventas al por mayor.

## **Promoción**

Las estrategias de promoción se han definido en base a la encuesta realizada en la ciudad de Riobamba, donde se pudo evidenciar que la mayoría de las personas prefieren conocer sobre el producto y sus promociones a través de redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp. Actualmente, la empresa solo maneja su página de Facebook, pero no ofrece ninguna promoción. **Ver Anexo 2.**

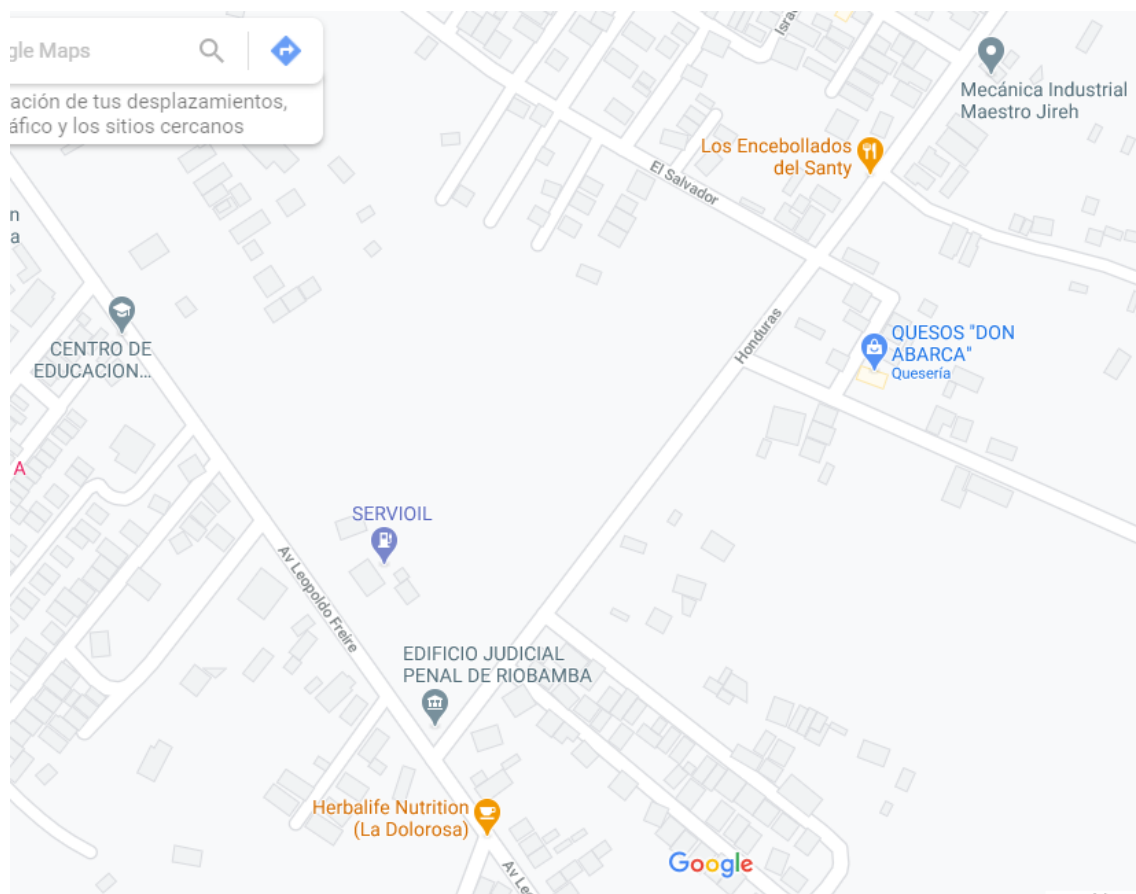
- ✓ Ofrecer los nuevos productos con muestras gratis
- ✓ Publicar los nuevos productos en las redes sociales, con información concreta sobre los beneficios del consumo del cada producto
- ✓ Publicar los nuevos productos en la radio y prensa de la ciudad
- ✓ Elaborar hojas volantes con las promociones de cada mes
- ✓ Realizar una gigantografía para identificar la empresa
- ✓ Realizar regalos con el nombre de la empresa, como esferos o gorras.
- ✓ Creación de una página web. **Ver anexo 3**

### 3.3.5. Infraestructura y Plan de Producción

En la infraestructura se detallará la maquinaria a utilizar en cada proceso de producción, así como la capacidad actual instalada, incluso se detallará los planes de expansión de la planta de producción. Mientras que, el plan de producción contendrá información sobre los procesos de producción, así como el sistema de producción a utilizar, requerimientos de materia prima, y los flujos de procesos para la elaboración de cada producto.

#### 3.3.5.1. Localización

La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Chimborazo, en la ciudad de Riobamba, en la parroquia Maldonado. Avenida Honduras y el Troje, sector del Consejo de la Judicatura Vía a Chambo.



**Figura 11 - 3:** Localización Quesos Don Abarca

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.

### 3.3.5.2. Infraestructura

La empresa “Quesos Don Abarca”, cuenta con una planta de producción propia. Tiene el área de recepción, el área de producción, el área de almacenamiento.

Actualmente cuenta con maquinaria para la elaboración de queso fresco y mozzarella, sin embargo, se crearán nuevas líneas de producción que necesitaran ser ubicadas dentro de la planta e identificar cuáles son las maquinarias que se necesitaran para la ejecución de las mismas.

A continuación, se detallarán todas las maquinarias, insumos, muebles y enseres que se necesitan para las nuevas áreas que se crearán y potencializar las áreas de producción actuales.

#### **Laboratorio**

La creación del laboratorio es primordial, ya que este tendrá como objetivo primordial controlar la calidad de la materia prima que se utilizará para la elaboración de los productos, así como estará encargado de realizar el control de calidad de los productos terminados, una sola persona será la encargada de esta área. Para la instalación de esta área se necesitará lo siguiente:

- ✓ Toma muestras para leche
- ✓ Agitador para leche
- ✓ Vaso de extracción
- ✓ Botellas para muestras
- ✓ Cepillo de Limpieza
- ✓ Cesto de Alambre
- ✓ Sonda de toma de muestras de queso
- ✓ Centrifuga para butirómetro
- ✓ Butirómetro para leche entera
- ✓ Butirómetro para leche descremada
- ✓ Pipetas volumétricas
- ✓ Analizador de leche
- ✓ Termómetros
- ✓ Medidor de pH
- ✓ Papel filtro
- ✓ Balanza
- ✓ Lactodensímetro

- ✓ Prueba de Mastitis (CMT)
- ✓ Embudos

### **Área de Recepción de Leche**

El área de recepción de leche siempre debe mantenerse limpio, ya que aquí las personas entregan la materia prima después de que han sido analizadas. En esta área se tendrá la siguiente maquinaria e insumos:

- ✓ Tanques de refrigeración
- ✓ Papel Filtro o Paño
- ✓ Termómetro

### **Área de Pasteurización de Leche**

La leche luego de estar en los tanques de refrigeración pasa a través de tubos de acero inoxidable de grado alimenticio hacia el área de pasteurización donde se encuentra la siguiente maquinaria:

- ✓ Descremadora de leche
- ✓ Olla pasteurizadora
- ✓ Termómetro
- ✓ Agitador Industrial de turbina

### **Área de Producción Quesos**

El área de producción de quesos debe contener la siguiente maquinaria e insumos para la elaboración:

- ✓ Tina quesera
- ✓ Liras de Corte
- ✓ Mesa de desuerado
- ✓ Recipientes de acero para suero
- ✓ Moldes
- ✓ Prensa Manual
- ✓ Salmuera
- ✓ Envasadora al vacío
- ✓ Cuarto de frío o de refrigeración
- ✓ Insumos (Cuajo y Calcio, Cultivos lácticos o Ácidos cítricos)

### **Área de producción de yogurt**

El área de producción de yogurt debe contener la siguiente maquinaria e insumos para la elaboración:

- ✓ Yogurtera Industrial con agitador
- ✓ Termómetro
- ✓ Dosificador Volumétrico
- ✓ Pipetas
- ✓ Insumos (Cultivos Lácteos o Ácidos cítricos, Almidón Modificado)

### **Área de producción de Mantequilla**

La mantequilla es un sub producto de la elaboración de quesos frescos y mozzarella, para la elaboración de este producto se necesitarán las siguientes maquinarias e insumos:

- ✓ Mantequillera
- ✓ Agitador manual
- ✓ Moldeadora Semiautomática

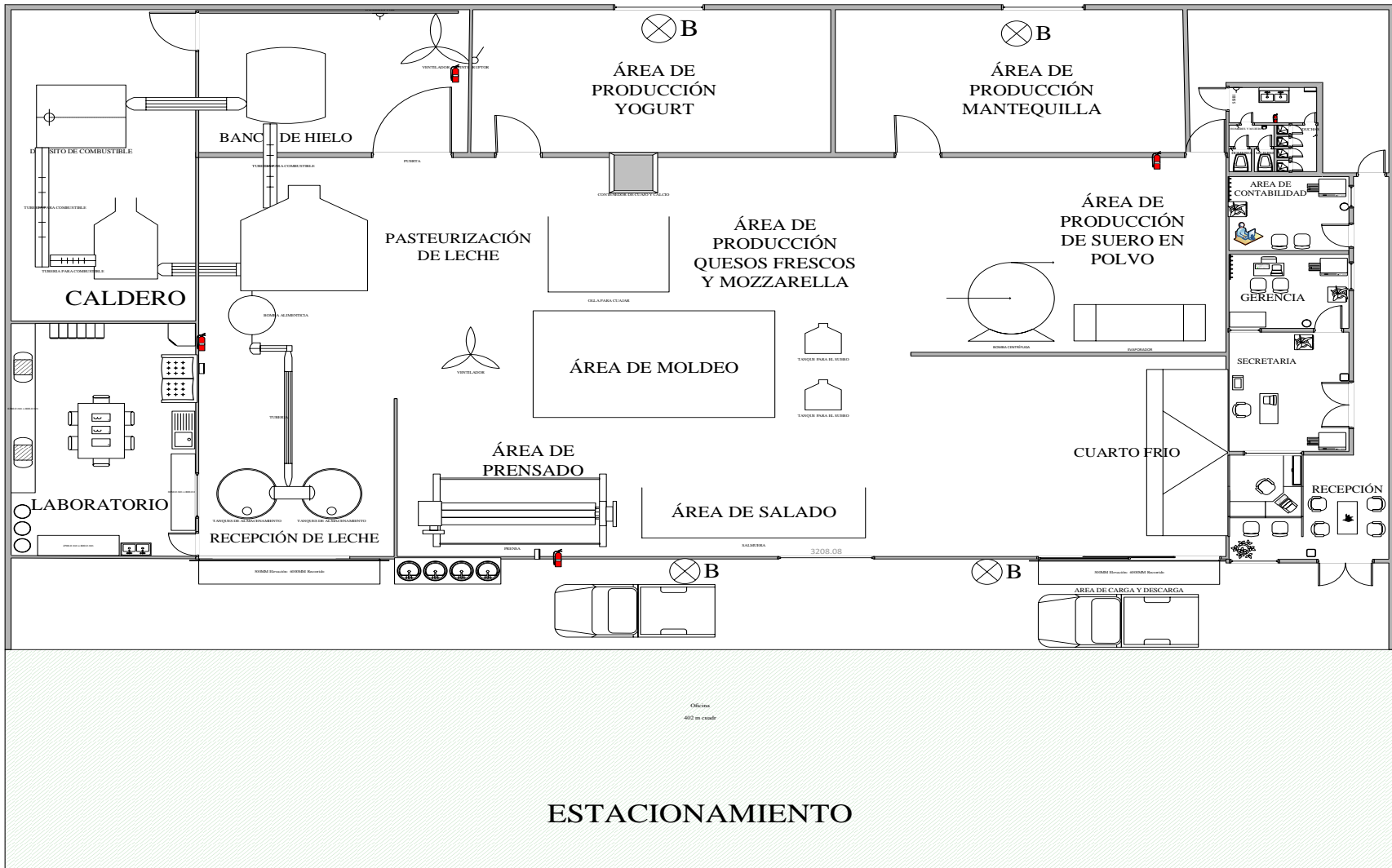
### **Área de producción de Whey Protein o Proteína de Suero de Leche**

La Whey Protein o proteína de suero es un sub producto de la elaboración de quesos frescos y mozzarella, para la elaboración de este producto se necesitarán las siguientes maquinarias e insumos:

- ✓ Tanque refrigerador
- ✓ Centrifuga
- ✓ Pasteurizador
- ✓ Equipo de Ultrafiltración
- ✓ Bascula industrial para envasado
- ✓ Insumos (Incrementador de volumen, Agente de Fibra, Saborizante)

### **Distribución de Planta**

En la ilustración 37 - 3, se puede observar la Distribución de Planta que se diseñó para la expansión de la empresa en el área de producción y de laboratorio.



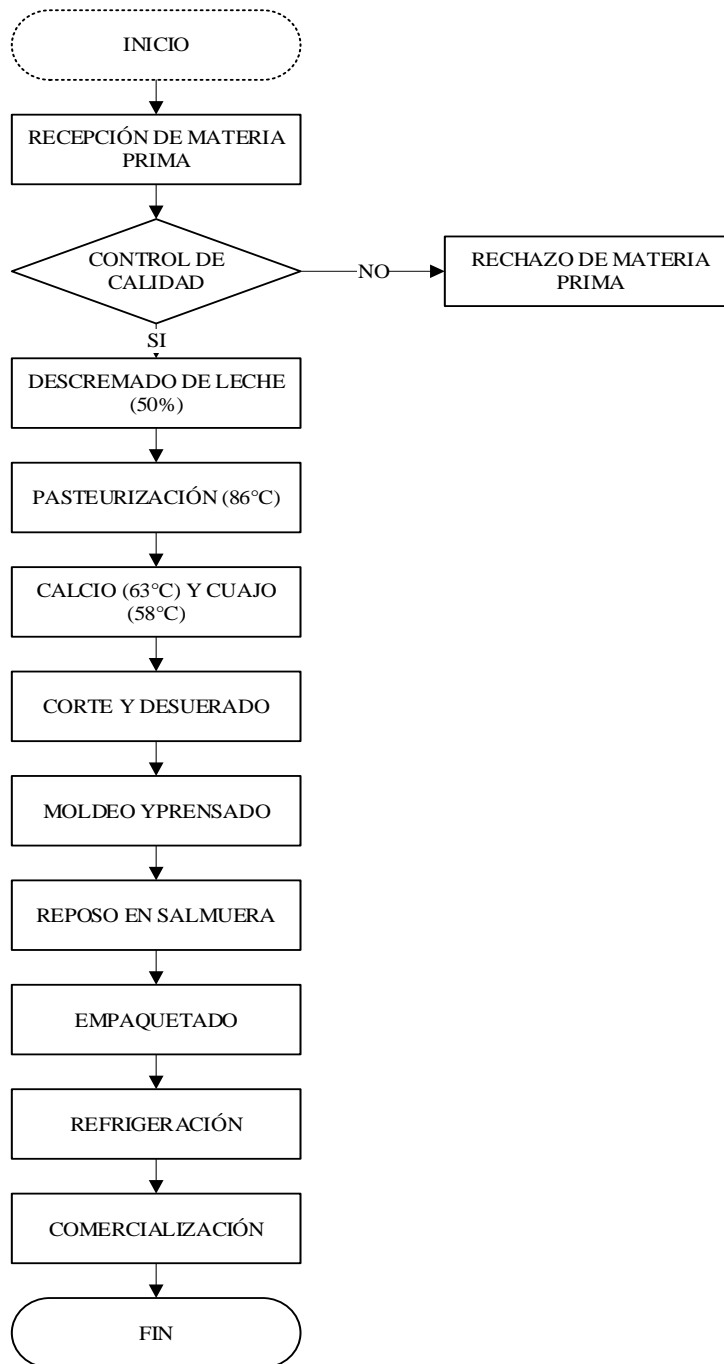
**Figura 12 - 3:** Distribución de Planta

Elaborado por: Abarca, Marissa. 2021.



### 3.3.5.3. Proceso productivo del Queso Fresco

En la ilustración 38 – 3, se puede observar el proceso de producción del queso fresco, desde su recepción hasta la comercialización.



**Figura 13 - 3:** Diagrama de Flujo Queso Fresco

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.

**Paso 1:** La recepción de la materia prima se la realizara en el laboratorio, con el objetivo de verificar la calidad y/o posibles alteraciones tanto físicas o químicas que alteren la materia prima. Durante la recepción de la materia prima se analizará el nivel de acidez, la densidad de la leche, y si existe o no la presencia de agua u otras sustancias.

**Paso 2:** El descremado de leche para la elaboración de quesos se lo debe realizar en un 50% del total a producir. Se introduce la leche pura en la descremadora y se debe esperar a que esta haya terminado con el proceso.

**Paso 3:** La pasteurización es el proceso mediante gas o vapor se calienta la leche hasta los 86° Centígrados con el objetivo de eliminar microorganismos patógenos o bacterias que puedan afectar la calidad del producto final.

**Paso 4:** La adición de los insumos se los realiza después del choque térmico que se le da a la leche, es decir, se reduce la temperatura hasta los 63°C para agregar el calcio liquido 50cc por cada 100 litros, y a los 58°C se agrega el cuajo de 6ml a 10 ml por cada 100 litros de leche.

**Paso 5:** El corte se lo realizara con una lira luego de verificar que la cuajada es compacta, el proceso de corte durara hasta conseguir que la cuajada tenga la forma de un haba para el queso fresco, se procede a verter la mezcla en la mesa desueradora para separar por completo la caseína del suero lácteo.

**Paso 6:** Para el moldeo de utilizarán mallas para dar forma al queso y serán puestos en moldes con sus respectivos tacos y luego se los pondrá en la prensa para eliminar el exceso de suero en los quesos. Este proceso durara alrededor de 30 a 45 minutos.

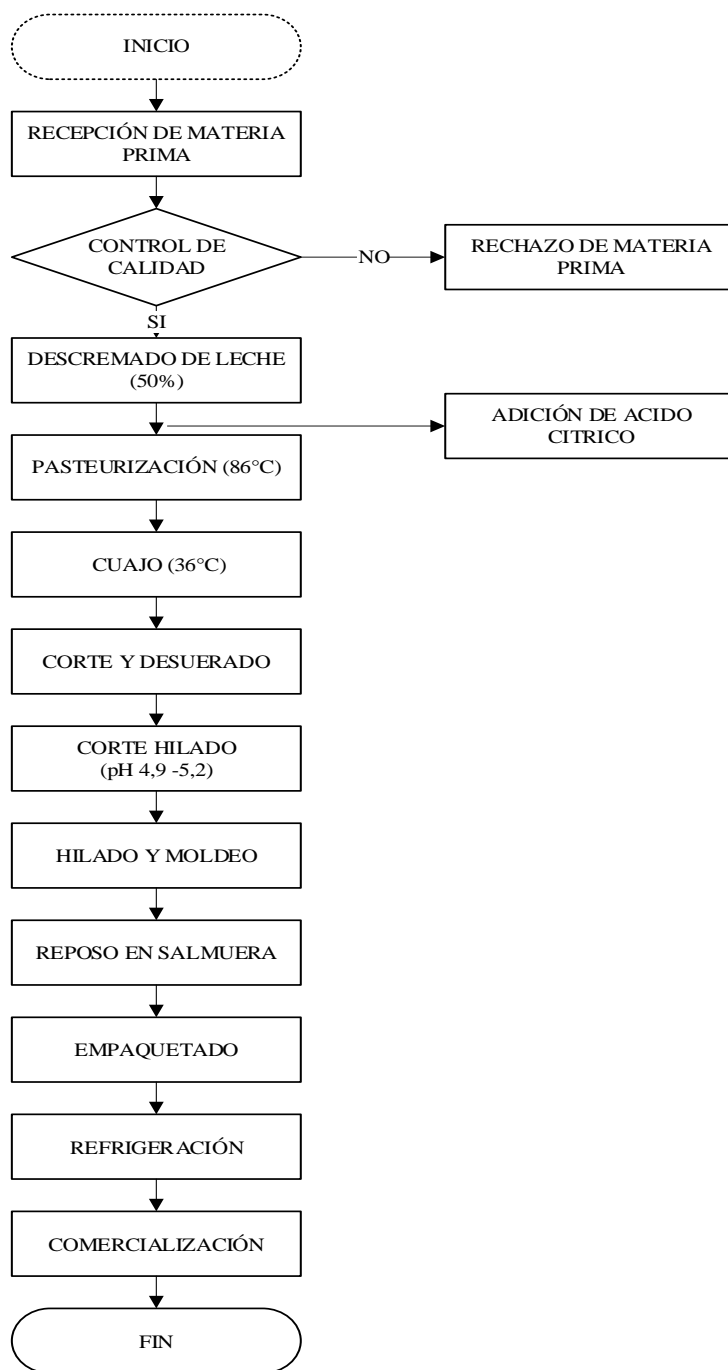
**Paso 7:** Luego que los quesos han sido prensados se procede a colocarlos en la salmuera con el objetivo de darle un sabor a media sal, además que la sal actúa como conservante natural. Este proceso depende de la cantidad de sal que tendrá el queso, pero normalmente dura entre 45 minutos a 1 hora.

**Paso 8:** Para el empaquetado del queso, se lo realizara luego de que se ha escurrido todo el líquido, y serán envasados en fundas de polietileno de grado alimenticio y envasado al vacío, para garantizar las propiedades organolépticas del queso.

**Paso 9:** Los quesos ya empaquetados serán trasladados a la cámara de frio donde estarán a temperaturas menores a 0°C, para mantenerlos frescos. Luego serán comercializados dentro de la ciudad.

### 3.3.5.4. Proceso productivo del Queso Mozzarella

En la ilustración 39 – 3, se puede observar el proceso de producción del queso mozzarella, desde su recepción hasta la comercialización.



**Figura 14 - 3:** Diagrama de flujo del queso mozzarella

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.

**Paso 1:** La recepción de la materia prima se la realizara en el laboratorio, con el objetivo de verificar la calidad y/o posibles alteraciones tanto físicas o químicas que alteren la materia prima. Durante la recepción de la materia prima se analizará el nivel de acidez, la densidad de la leche, y si existe o no la presencia de agua u otras sustancias.

**Paso 2:** El descremado de leche para la elaboración de quesos se lo debe realizar en un 50% del total a producir. Se introduce la leche pura en la descremadora y se debe esperar a que esta haya terminado con el proceso.

**Paso 3:** La adición del ácido cítrico se lo realiza antes de la pasteurización para tener un grado de acidez óptimo para la elaboración del queso mozzarella. La pasteurización es el proceso mediante gas o vapor se calienta la leche hasta los 86° Centígrados con el objetivo de eliminar microorganismos patógenos o bacterias que puedan afectar la calidad del producto final.

**Paso 4:** La adición de los insumos se los realiza después del choque térmico que se le da a la leche, es decir, se reduce la temperatura hasta los 36°C para agregar el cuajo (6 - 10 ml por cada 100 litros).

**Paso 5:** El corte se lo realizara con una lira luego de verificar que la cuajada es compacta, el proceso de corte durara hasta conseguir que la cuajada tenga la forma de trigo, luego se dejara en reposo alrededor de 1 a 3 horas hasta tener un grado de acidez para el hilado.

**Paso 6:** Para el hilado del queso mozzarella se debe hacer pruebas de estiramiento y control de acidez ya que la masa debe tener entre 4.9 y 5.2 de pH.

**Paso 7:** La masa tiene un alto grado de acidez y puede ser sumergido en temperaturas de 80 a 85° C, durante el amasado y empezar con el hilado del queso.

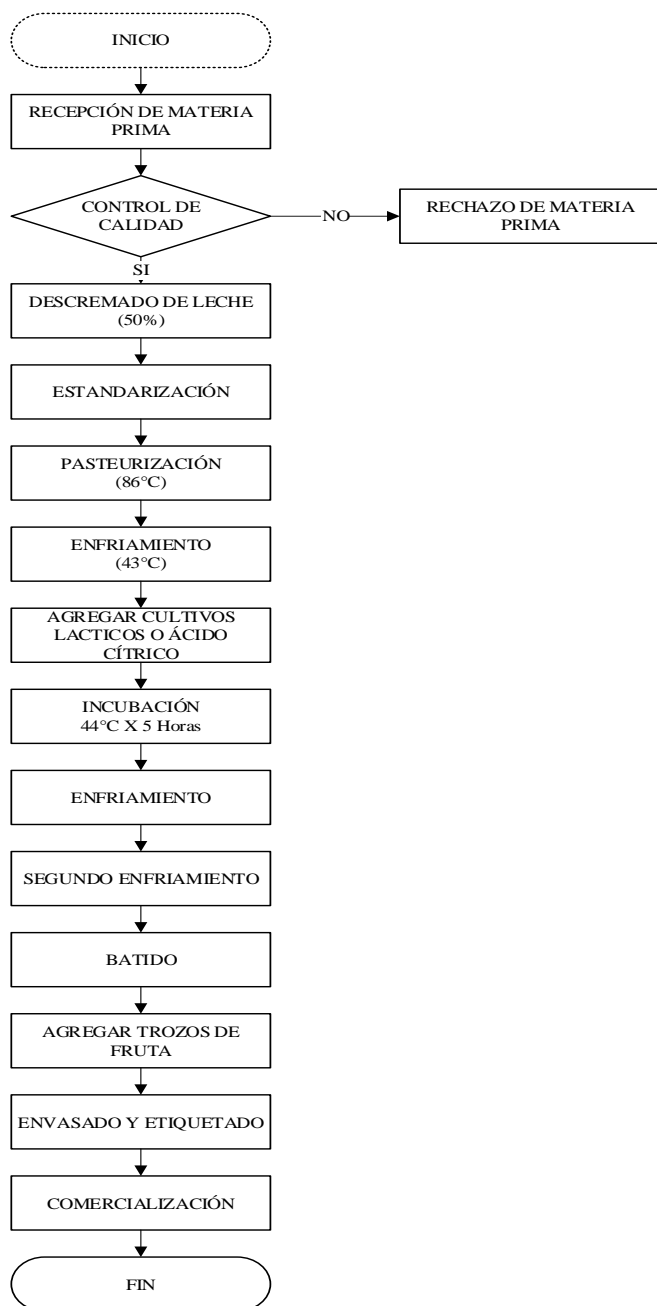
**Paso 8:** Para el moldeo del queso se realizará el peso del queso antes de ser prensado, con el objetivo de que todos tengan el peso exacto. Para el prensado no se utilizará la misma prensa del queso fresco, ya que este tiene muy poco suero y solo necesita alrededor de unos 10 o 15 minutos de prensado.

**Paso 9:** El empaquetado del queso se lo realizaría en fundas de polietileno de grado alimenticio y envasado al vacío, para garantizar las propiedades organolépticas del queso.

**Paso 10:** Los quesos ya empaquetados serán trasladados a la cámara de frio donde estarán a temperaturas menores a 0°C, para mantenerlos frescos. Luego serán comercializados dentro de la ciudad.

### 3.3.5.5. Proceso productivo del Yogurt

En la ilustración 40 – 3, se puede observar el proceso de producción del yogurt, desde su recepción hasta la comercialización.



**Figura 15 - 3:** Diagrama de Flujo del Yogurt

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.

**Paso 1:** La recepción de la materia prima se la realizara en el laboratorio, con el objetivo de verificar la calidad y/o posibles alteraciones tanto físicas o químicas que alteren la materia prima. Durante la recepción de la materia prima se analizará el nivel de acidez, la densidad de la leche, y si existe o no la presencia de agua u otras sustancias.

**Paso 2:** El descremado de leche para la elaboración de yogurt se lo debe realizar en un 50% del total a producir. Sin embargo, para el proceso de estandarización se debe determinar primero el grado de grasa que tiene la leche y de esta manera aumentar o reducir la leche pura hasta conseguir 2.5 % de grasa.

**Paso 3:** La pasteurización es el proceso mediante gas o vapor se calienta la leche hasta los 86° Centígrados con el objetivo de eliminar microorganismos patógenos o bacterias que puedan afectar la calidad del producto final.

**Paso 4:** Luego de la pasteurización se procede al enfriamiento de la leche a través de un choque térmico hasta tener una temperatura de 43°C.

**Paso 5:** A los 43°C se procede con la adición de los cultivos lácticos o ácidos cítricos para que la leche se fermente, este proceso también se llama inoculación.

**Paso 6:** El proceso de incubación será automática, ya que la yogurtera se mantendrá a una temperatura de 44°C aproximadamente 5 horas.

**Paso 7:** Luego de obtener el yogurt se procede a un segundo enfriamiento.

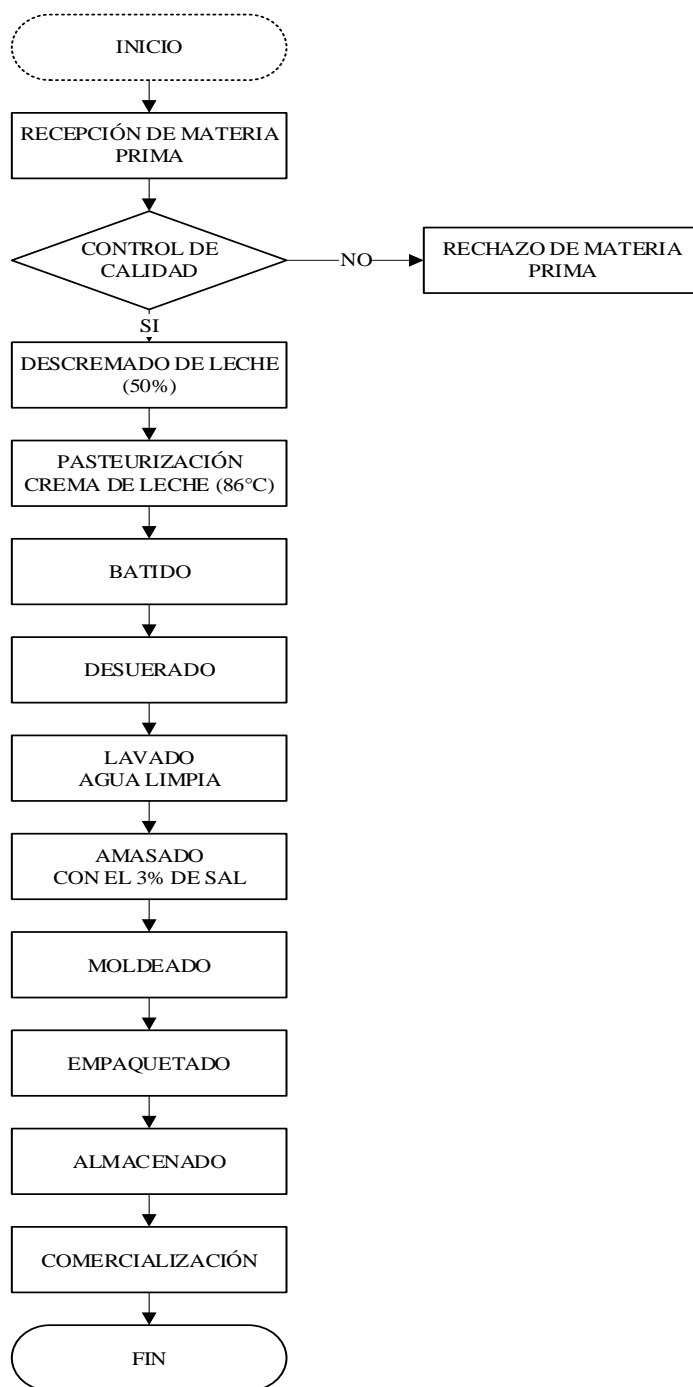
**Paso 8:** El batido del yogurt lo hará la misma yogurtera, durante este proceso se puede agregar trozos pequeños de fruta.

**Paso 9:** El envasado del yogurt se lo hará a través de un dosificador manual, los envases serán de un litro cada uno ya sea el estándar o el Premium.

**Paso 10:** Los yogures ya envasados serán trasladados a la cámara de frio donde estarán a temperaturas menores a 0°C, para mantenerlos frescos. Luego serán comercializados dentro de la ciudad.

### 3.3.5.6. Proceso productivo de la Mantequilla

En la ilustración 41 – 3, se puede observar el proceso de producción de la mantequilla, desde su recepción hasta la comercialización.



**Figura 16 - 3:** Diagrama de flujo de la Mantequilla

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.

**Paso 1:** La recepción de la materia prima se la realizara en el laboratorio, con el objetivo de verificar la calidad y/o posibles alteraciones tanto físicas o químicas que alteren la materia prima. Durante la recepción de la materia prima se analizará el nivel de acidez, la densidad de la leche, y si existe o no la presencia de agua u otras sustancias.

**Paso 2:** El descremado de leche para la elaboración de quesos o yogurt separa la grasa de la leche y esta grasa será puesta en recipientes de acero inoxidable para la elaboración de la mantequilla.

**Paso 3:** La pasteurización es el proceso mediante gas o vapor se calienta la grasa o crema de la leche hasta los 86° Centígrados con el objetivo de eliminar microorganismos patógenos o bacterias que puedan afectar la calidad del producto final.

**Paso 4:** Luego de la pasteurización se procede al batido de la crema entre 30 y 45 minutos con el fin de compactar la mezcla. Después se procede a eliminar el suero.

**Paso 5:** A una temperatura de 1° C a 2°C se realiza un lavado de la mantequilla unas 3 veces con agua potable.

**Paso 6:** Durante el proceso del amasado se ira eliminado los grumos existentes en la mantequilla, para obtener una masa uniforme y que ya no contenga suero. Durante este proceso también se le puede agregar sal aproximadamente un 3% de la masa total.

**Paso 7:** Para el moldeado se utilizará la maquina moldeadora semiautomática para obtener cortes perfectos con el peso exacto de cada producto.

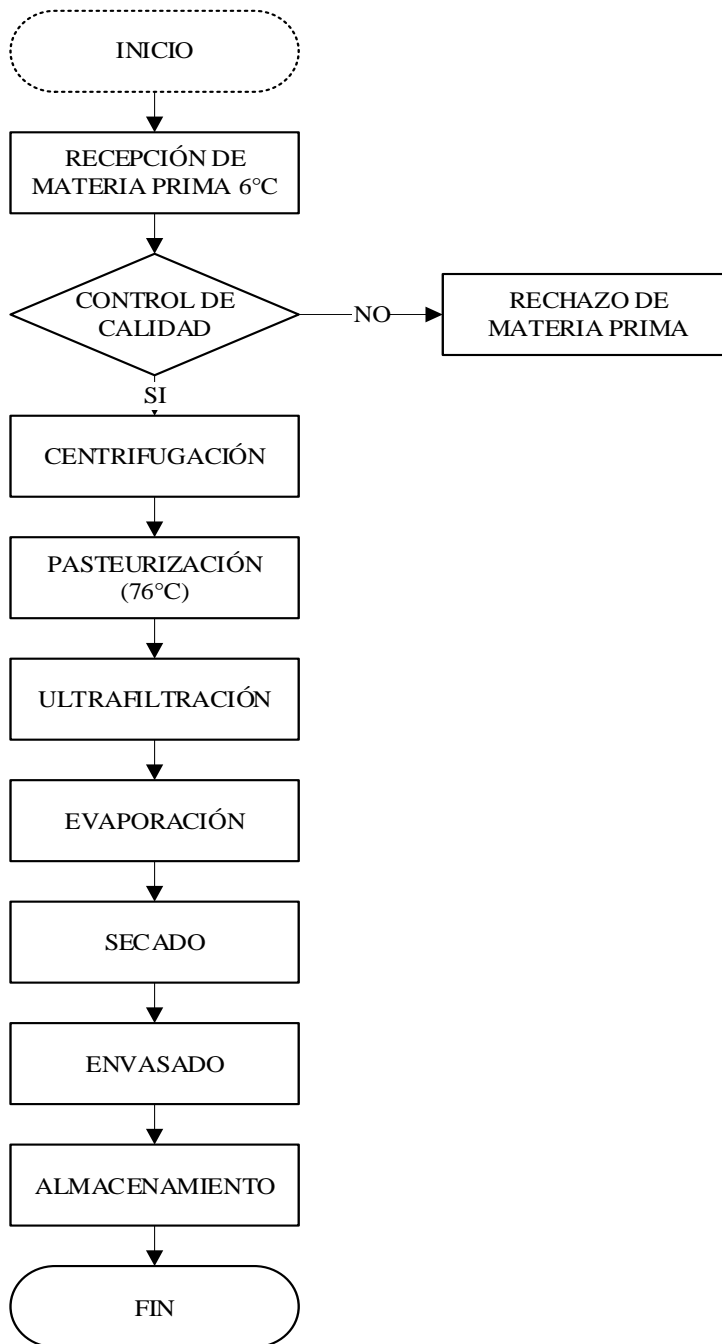
**Paso 8:** Para el empaquetado se utilizará láminas de aluminio de grado alimenticio.

**Paso 9:** Las unidades de mantequillas serán almacenados a una temperatura de 5°C, en un lugar fresco y limpio, luego serán comercializadas por la ciudad.



### 3.3.5.7. Proceso productivo de la Whey Protein

En la ilustración 42 – 3, se puede observar el proceso de producción del queso fresco, desde su recepción hasta la comercialización.



**Figura 17 - 3:** Diagrama de flujo de Whey Protein

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.

**Paso 1:** La recepción de la materia prima se la realizara en el laboratorio, con el objetivo de verificar la calidad y/o posibles alteraciones tanto físicas o químicas que alteren la materia prima. Durante la recepción de la materia prima se analizará el nivel de acidez, y si existe o no la presencia de bacterias o residuos del proceso de producción del queso. El suero de leche debe tener una temperatura de 6°C.

**Paso 2:** Antes de empezar con el proceso de centrifugación, se realiza la separación de los restos de caseína coagulada y la grasa que puede existir en el suero. Se debe realizar análisis para verificar que el suero tenga alrededor de 0.07% de grasa. Luego que la materia prima se encuentre en óptimas condiciones se inicia el proceso de centrifugación que es la decantación del suero, este proceso es automático ya que todo el proceso lo realiza la maquina centrifuga.

**Paso 3:** La pasteurización es el proceso mediante gas o vapor, el suero ingresa a una temperatura de 15°C a 18°C y se calienta hasta los 76° Centígrados con el objetivo de inactivar bacterias que puedan afectar la calidad del producto final. Luego se aplicará un choque térmico que hará que la temperatura baje hasta los 15°C.

**Paso 4:** Luego de la pasteurización se procede a la ultrafiltración donde la maquina se encargará de filtrar el suero para obtener dos tipos de filtrado, el suero permeado que tiene pocas proteínas (0.04%) y el suero concentrado con altos niveles de proteínas (14.1%)

**Paso 5:** El suero permeado y concentrado deben pasar a la máquina para la evaporación de fluidos, donde el evaporador de triple efecto, donde se espera tener el 35 % de sólidos.

**Paso 6:** El proceso de secado se lo realizara a través del secado por spray para obtener un producto más concentrado y con un nivel bajo de agua. Durante el proceso el suero estará a una temperatura de 180°C a 230° C. y a la salida del producto tendrá una temperatura aproximada de 70° C a 95°C.

**Paso 7:** Luego de suero en polvo se procede a un nuevo secado externo, y de ahí pasa al proceso de envasado y etiquetado, para ello se necesita una balanza para que cada envase tenga la cantidad exacta del producto, el cierre de los frascos tendrá una tecnología twist off, donde las tapas de metal serán desinfectadas a temperaturas superiores a los 100°C, con el objetivo de garantizar la calidad e higiene del producto.

**Paso 8:** El producto terminado será almacenado en un lugar seco y fresco, y luego serán comercializadas por la ciudad.

### 3.3.6. Plan de Organización o Administración

La empresa de “Quesos Don Abarca” no contaba con un organigrama estructural, por lo cual en el presente plan de organización y administración se elaboró un organigrama estructural y un manual de funciones para cada uno de los puestos de trabajo, con el objetivo de delimitar funciones.

#### 3.3.6.1. Organigrama estructural

El presente organigrama estructural define el nivel jerárquico en la empresa, donde el propietario de la empresa será el gerente general, se ha definido que la parte contable se la maneje como una asesoría.

Los departamentos que existirán en la empresa serán los de administración que estarán encargados de la parte logística dentro y fuera de la planta de producción, el departamento de producción se encargara de todo el proceso productivo de cada uno de los productos y el departamento de marketing se encargara de las ventas de la empresa.




**Figura 18 - 3:** Organigrama Estructural

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.

### 3.3.6.2. Manual de Funciones

El presente manual de funciones fue realizado con el objetivo de identificar las áreas de trabajo, las funciones de todo el personal, así como las relaciones de dependencia. Además, se especifica los requisitos y competencias para el puesto de trabajo.


**Tabla 26 - 3:** Manual de Funciones Gerencia

	<b>MANUAL DE FUNCIONES GERENCIA</b>	<b>LÁCTEOS "DON ABARCA"</b>
<b>Nombre del Puesto:</b> Gerente General		
<b>Supervisar a:</b> Personal Subalterno de la gerencia		
<b>Naturaleza del puesto:</b> Controlar todas las actividades que realiza la empresa		
<b>Funciones</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participa en la elaboración del plan de actividades de la empresa</li> <li>2. Revisa o controla todos los procesos productivos</li> <li>3. Verifica y controla el uso correcto de la maquinaria</li> <li>4. Participa en los proceso de producción</li> <li>5. Control de materias primas e insumos</li> <li>6. Contratar al personal</li> <li>7. Revisar Facturas.</li> <li>8. Verificar la seguridad de los sistemas y de la privacidad de los datos de la empresa</li> <li>9. Revisar las instalaciones de la empresa</li> <li>10. Verificar el funcionamiento de maquinaria e equipos</li> <li>11. Otras funciones afines al puesto</li> </ol>		
<b>Requisitos:</b>		
<b>Título Profesional</b>	Ingeniero en Administración de Empresas, Ingeniero en Agroindustria	
<b>Años de experiencia</b>	2 Años	
<b>Cursos a fines</b>	Capacitación en producción láctea, administración, contabilidad	
<b>Cursos complementarios</b>	Relaciones humanas.	
<b>Competencias:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trabajo bajo presión.</li> <li>➤ Liderazgo</li> <li>➤ Don de mando</li> <li>➤ Comunicación fluida</li> </ul>		

**Fuente:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Abarca, Marissa, 2021.


**Tabla 27 - 3:** Manual de Funciones Administrador

	<b>MANUAL DE FUNCIONES DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>LÁCTEOS "DON ABARCA"</b>
<b>Nombre del Puesto:</b> Administrador		
<b>Supervisar a:</b> Personal Subalterno de la gerencia		
<b>Naturaleza del puesto:</b> Controlar todas las actividades que realiza la empresa		
<b>Funciones</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participa en la elaboración del plan de actividades de la empresa</li> <li>2. Revisa o controla todos los procesos administrativos</li> <li>3. Verifica y controla el uso correcto de la maquinaria</li> <li>4. Participa en los procesos de contratación de personal</li> <li>5. Control de compra de materias primas e insumos</li> <li>6. Buscar y concretar nuevos negocios o alianzas estratégicas</li> <li>7. Revisar Facturas.</li> <li>8. Verificar la seguridad de los sistemas y de la privacidad de los datos de la empresa</li> <li>9. Revisar las instalaciones de la empresa</li> <li>10. Otras funciones afines al puesto</li> </ol>		
<b>Requisitos:</b>		
<b>Título Profesional</b>	Ingeniero en Administración de Empresas, Ingeniero en Agroindustria	
<b>Años de experiencia</b>	2 Años	
<b>Cursos a fines</b>	Capacitación en producción láctea, administración, contabilidad	
<b>Cursos complementarios</b>	Relaciones humanas.	
<b>Competencias:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trabajo bajo presión.</li> <li>➤ Liderazgo</li> <li>➤ Don de mando</li> <li>➤ Comunicación fluida</li> </ul>		

**Fuente:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Abarca, Marissa, 2021.


**Tabla 28 - 3:** Manual de Funciones Secretaria

	<b>MANUAL DE FUNCIONES DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN 004E</b>	<b>LÁCTEOS "DON ABARCA"</b>
<b>Nombre del Puesto:</b> Secretaria		
<b>Supervisar a:</b> -----		
<b>Naturaleza del puesto:</b> Apoya a todo el personal través de actividades administrativas complementarias.		
<b>Funciones</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maneja la agenda del gerente y administrador</li> <li>2. Atención al cliente y proveedores</li> <li>3. Recibir y enviar correspondencia</li> <li>4. Archivar la documentación de cada departamento</li> <li>5. Recibir a las visitas y guiarlos donde las personas correspondientes</li> <li>6. Elaborar informes mensuales</li> <li>7. Revisar Facturas de caja chica</li> <li>8. Control y registro de los suministros</li> <li>9. Realizar tareas generales de oficina</li> <li>10. Tomar notas durante las reuniones de trabajo</li> <li>11. Control de documentación física y digital de la empresa</li> <li>11. Otras funciones afines al puesto</li> </ol>		
<b>Requisitos:</b>		
<b>Título Profesional</b>	Lcda./o.: Secretario ejecutivo	
<b>Años de experiencia</b>	2 Años	
<b>Cursos a fines</b>	Relaciones Humanas, Manejo de documentación, Administración, Contabilidad de Costos.	
<b>Cursos complementarios</b>	Computación	
<b>Competencias:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trabajo bajo presión.</li> <li>➤ Liderazgo</li> <li>➤ Comunicación fluida</li> </ul>		

**Fuente:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Abarca, Marissa, 2021.


**Tabla 29 - 3:** Manual de Funciones Jefe de Producción

	<b>MANUAL DE FUNCIONES DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN</b>	<b>LÁCTEOS "DON ABARCA"</b>
<b>Nombre del Puesto:</b> Jefe de Producción		
<b>Supervisar a:</b> Personal Subalterno del departamento de producción - Operarios		
<b>Naturaleza del puesto:</b> Controlar todas las actividades que realiza el departamento de producción		
<b>Funciones</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participa en la elaboración del plan de actividades de la empresa</li> <li>2. Revisa, dirige, controla y asesora en todos los procesos productivos de la empresa</li> <li>3. Verifica y controla el uso correcto de la maquinaria</li> <li>4. Participa en los proceso de producción</li> <li>5. Responsable de nuevos planes de producción</li> <li>6. Responsable del control de inventarios</li> <li>7. Verificar el uso adecuado de las instalaciones</li> <li>8. Control de calidad de la materia prima y productos terminados</li> <li>9. Presentar informes mensuales de producción</li> <li>10. Seguimiento y control de higiene de la planta</li> <li>11. Asesorar a los operarios sobre los procesos de producción de la empresa</li> <li>11. Otras funciones afines al puesto</li> </ol>		
<b>Requisitos:</b>		
<b>Título Profesional</b>	Ingeniero en Alimentos, Ingeniero en Agroindustria	
<b>Años de experiencia</b>	2 Años	
<b>Cursos a fines</b>	Capacitación en producción láctea	
<b>Cursos complementarios</b>	Mantenimiento de Maquinaria Láctea	
<b>Competencias:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trabajo bajo presión.</li> <li>➤ Liderazgo</li> <li>➤ Don de mando</li> <li>➤ Comunicación fluida</li> </ul>		

**Fuente:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Abarca, Marissa, 2021.

**Tabla 30 - 3:** Manual de Funciones Operador


	<b>MANUAL DE FUNCIONES DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN</b>	<b>LÁCTEOS "DON ABARCA"</b>
<b>Nombre del Puesto:</b> Operador		
<b>Supervisar a:</b> -----		
<b>Naturaleza del puesto:</b> todas las actividades que realiza la empresa		
<b>Funciones</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participa en la elaboración de todos los productos</li> <li>2. Verificar la calidad de materia prima</li> <li>3. Recibir y almacenar la materia prima</li> <li>4. Conocer el manejo de la maquinaria</li> <li>5. Higienizar áreas de trabajo</li> <li>6. Usar uniforme y respetar las normas de bioseguridad</li> <li>7. Controlar el inventario de envases</li> <li>8. Almacenar los productos terminados y controlar fechas de caducidad de todos los productos</li> <li>9. Revisar las instalaciones de la empresa</li> <li>10. Respetar horarios de trabajo</li> <li>11. Otras funciones afines al puesto</li> </ol>		
<b>Requisitos:</b>		
<b>Título Profesional</b>	Ingeniero en Alimentos, Ingeniero en Agroindustria	
<b>Años de experiencia</b>	2 Años	
<b>Cursos a fines</b>	Capacitación en producción láctea	
<b>Cursos complementarios</b>	Uso de maquinaria láctea	
<b>Competencias:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trabajo bajo presión.</li> <li>➤ Liderazgo</li> <li>➤ Don de mando</li> <li>➤ Comunicación fluida</li> </ul>		

**Fuente:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Abarca, Marissa, 2021.



**Tabla 31 - 3:** Manual de Funciones Vendedor

	<b>MANUAL DE FUNCIONES DEPARTAMENTO DE MARKETING</b>	<b>LÁCTEOS "DON ABARCA"</b>
<b>Nombre del Puesto:</b> Vendedor		
<b>Supervisar a:</b> -----		
<b>Naturaleza del puesto:</b> Comercialización de todos los productos que ofrece la empresa		
<b>Funciones</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participa en la elaboración de publicidad y propaganda de todos los productos</li> <li>2. Conocer todos los aspectos de cada producto</li> <li>3. Asesorar a clientes y posibles compradores</li> <li>4. Venta de cada producto</li> <li>5. Lograr la fidelidad de los clientes</li> <li>6. Elaborar informes sobre las ventas mensuales</li> <li>7. Usar uniforme y respetar medidas de bioseguridad</li> <li>8. Mantener el archivo de ventas en físico y digital</li> <li>9. Revisar las ofertas de cada mes</li> <li>10. Respetar horarios de trabajo</li> <li>11. Otras funciones afines al puesto</li> </ol>		
<b>Requisitos:</b>		
<b>Título Profesional</b>	Ingeniero en Marketing, Lcda./o. en Ventas Online	
<b>Años de experiencia</b>	2 Años	
<b>Cursos a fines</b>	Capacitación en Administración de ventas, Marketing digital	
<b>Cursos complementarios</b>	Capacitación en Comunicación y Liderazgo	
<b>Competencias:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trabajo bajo presión.</li> <li>➤ Liderazgo</li> <li>➤ Don de mando</li> <li>➤ Comunicación fluida</li> </ul>		

**Fuente:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Abarca, Marissa, 2021.

### 3.3.7. Plan Económico – Financiero

El siguiente plan económico financiero tiene como objetivo realizar una evaluación financiera sobre la viabilidad de la expansión de empresa y la rentabilidad de la misma. Se realizará el cálculo de la oferta y la demanda, así como la inversión para la implementación de las nuevas áreas de producción, se realizarán proyecciones de ingresos, egresos y el flujo de efectivo.

#### 3.3.7.1. Oferta

La oferta se determinó de la siguiente manera:

Existen varias empresas dedicadas a la producción de lácteos en la ciudad de Riobamba, sin embargo, la mayoría de la producción es destinada a otras ciudades como Guayaquil, Salinas, Quito. Por lo cual se ha determinado la oferta en base a la producción que es destinada únicamente a Riobamba. Existe alrededor de 10 empresas que se dedican a la producción de queso fresco, 4 empresas elaboran queso mozzarella, 6 elaboran yogurt, 3 elaboran mantequilla y ninguna elabora proteína de suero.

Cada empresa que elabora queso fresco produce en promedio 50 quesos frescos al día, de queso mozzarella se produce 30 quesos diarios, se produce diario 120 litros de yogurt, de 60 unidades de mantequilla al día, y de proteína de suero en polvo no se produce nada.

**Tabla 32 - 3:** Oferta

OFERTA					
AÑO	1	2	3	4	5
QUESO FRESCO	365000	371570	378258	385067	391998
QUESO MOZZARELLA	43800	44588	45391	46208	47040
YOGURT	262800	267530	272346	277248	282239
MANTEQUILLA	65700	66883	68086	69312	70560
WHEY PROTEIN	0	0	0	0	0

**Fuente:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Abarca, Marissa, 2021.

#### 3.3.7.2. Demanda

La demanda se calculó de la siguiente manera:

Para el cálculo de la demanda se ha tomado en cuenta la población que está dispuesta a comprar productos lácteos y la frecuencia de consumo.

**Tabla 33 - 3:** Demanda

AÑO	1	2	3	4	5
<b>QUESO FRESCO</b>	477863	486464	495221	504135	513109
<b>QUESO MOZZARELLA</b>	70795	72069	73366	74687	76031
<b>YOGURT</b>	329194	335120	341152	347293	353544
<b>MANTEQUILLA</b>	201764	205396	209093	212857	216688
<b>WHEY PROTEIN</b>	143386	145967	148594	151269	153992

**Fuente:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Abarca, Marissa, 2021.

### 3.3.7.3. Demanda Insatisfecha

En la tabla 34 – 3 se puede observar el cálculo de la demanda insatisfecha obtenida de la diferencia entre la oferta de productos lácteos en la ciudad de Riobamba, y el consumo de productos lácteos de la ciudad de Riobamba en un año.

**Tabla 34 - 3:** Demanda Insatisfecha

AÑO	1	2	3	4	5
<b>QUESO FRESCO</b>	112863	114894	11696 3	119098	121211
<b>QUESO MOZZARELLA</b>	26995	27480	27975	28479	28991
<b>YOGURT</b>	66394	67590	68806	70045	71305
<b>MANTEQUILLA</b>	136064	138513	141007	143545	146129
<b>WHEY PROTEIN</b>	143386	145967	148594	151269	153992

**Fuente:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Abarca, Marissa, 2021.

### 3.3.7.4. Proyección de producción

La propuesta se enfoca en la producción de 1000 litros de leche diarios para cubrir la demanda insatisfecha de la ciudad de Riobamba. Los cuales estarán divididos de la siguiente manera: 500 litros serán para la elaboración de queso fresco, 300 litros serán para queso mozzarella y 200 litros serán para la elaboración del yogurt. El resto de productos serán elaborados con los derivados de la producción anterior, es decir, la crema de leche será utilizada para la elaboración de la mantequilla y el suero de leche será utilizado para la elaboración de la proteína de suero.

Para un queso fresco se necesita 4 litros de leche, por lo tanto, de 500 litros se obtiene 125 quesos diarios, el queso mozzarella igual necesita 4 litros y de 300 litros se producen 75 quesos, de 200 litros

de leche se obtiene 200 litros de yogurt. Para elaborar una mantequilla se necesitan 2 libras de crema, y para la proteína de suero se necesita entre 80 y 100 litros de suero.

**Tabla 35 - 3:** Proyección de Producción de Productos Lácteos

AÑO	1	2	3	4	5
<b>QUESO FRESCO</b>	45625	46446	47282	48133	49000
<b>QUESO MOZZARELLA</b>	27375	27868	28369	28880	29400
<b>YOGURT</b>	73000	74314	75652	77013	78400
<b>MANTEQUILLA</b>	29200	29726	30261	30805	31360
<b>WHEY PROTEIN</b>	7300	7431	7565	7701	7840

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.

### 3.3.7.5. Presupuesto de Inversión

**Tabla 36 - 3:** Presupuesto de Inversión

<b>Inversión Departamento de Producción</b>	\$ 42,230.00
<b>Inversión Laboratorio</b>	\$ 2,160.00
<b>Adecuaciones Planta de Producción</b>	\$ 11,760.00
<b>Adecuaciones Laboratorio</b>	\$ 1,8750.00
<b>Total Inversión</b>	<b>\$ 58,000.00</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.

### Presupuesto de Inversión Departamento de Producción

La creación de nuevas líneas de producción de yogurt, mantequilla, y proteína de suero, dentro de la empresa, necesitara de nueva maquinaria, en la tabla 37 – 3, se puede observar la inversión de maquinaria con su precio unitario y total.

**Tabla 37 - 3:** Inversión Departamento de Producción

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	P. UNITARIO	P. TOTAL
<b>Caldera de vapor industrial</b>	1	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
<b>Banco de Hielo</b>	1	\$ 500.00	\$ 500.00
<b>Descremadora</b>	1	\$ 700.00	\$ 700.00
<b>Olla Yogurtera</b>	1	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00
<b>Mantequera</b>	1	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00
<b>Moldeadora Semiautomática</b>	1	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
<b>Empacadora al Vacío</b>	1	\$ 1,350.00	\$ 1,350.00
<b>Olla Hiladora</b>	1	\$ 1,900.00	\$ 1,900.00
<b>Dosificador Manual</b>	1	\$ 480.00	\$ 480.00
<b>Deshidratadora de Suero</b>	1	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00
<b>TOTAL DE INVERSIÓN</b>			<b>\$ 42,230.00</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.

### Presupuesto de Inversión del Laboratorio

La creación del laboratorio es fundamental en la empresa, ya que con este se garantiza la calidad de todos sus productos.

**Tabla 38 - 3:** Presupuesto Inversión Laboratorio

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	P. UNITARIO	P. TOTAL
Centrifuga	1	\$ 145.00	\$ 145.00
Termómetro	3	\$ 15.00	\$ 45.00
Lactodensímetro	3	\$ 32.00	\$ 96.00
Medidor de pH	2	\$ 16.00	\$ 32.00
Balanza	1	\$ 40.00	\$ 40.00
Pruebas de Mastitis	2	\$ 4.00	\$ 8.00
Embudos	3	\$ 2.00	\$ 6.00
Butirómetro Leche entera	2	\$ 23.00	\$ 46.00
Butirómetro Leche Descremada	2	\$ 28.00	\$ 56.00
Papel Filtro	1	\$ 31.00	\$ 31.00
Pipetas Volumétricas	5	\$ 2.00	\$ 10.00
Analizador de leche	1	\$ 690.00	\$ 690.00
Mesa	3	\$ 115.00	\$ 345.00
Aparador	2	\$ 80.00	\$ 160.00
Computador	1	\$ 450.00	\$ 450.00
<b>TOTAL DE INVERSIÓN</b>			<b>\$ 2,160.00</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.

### Presupuesto de Adecuaciones Planta de Producción y Laboratorio

La actual planta de producción cuenta únicamente con una capacidad de producción de 2000 litros diarios, sin embargo, para el incremento de los 1000 litros diarios es necesario invertir en la ampliación del área de producción y el laboratorio.

**Tabla 39 - 3:** Presupuesto de Adecuaciones Planta de Producción y Laboratorio

<b>Adecuaciones Planta de Producción</b>	<b>\$ 11,760.00</b>
Construcción	\$ 10,110.00
Acabados	\$ 1,350.00
Instalaciones Eléctricas	\$ 300.00
<b>Adecuaciones Laboratorio</b>	<b>\$ 1,850.00</b>
Construcción	\$ 1,450.00
Acabados	\$ 300.00
Instalaciones Eléctricas	\$ 100.00
<b>Total Adecuaciones</b>	<b>\$ 13,610.00</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.

### 3.3.7.6. Presupuesto de Nómina

En la tabla 41 – 3 se detallará el Presupuesto de Nómina para los próximos 5 años. Se ha considerado el sueldo establecido por las tablas sectoriales emitidas por el gobierno, además del cálculo del décimo tercero y cuarto, aporte patronal y el pago de vacaciones.

**Tabla 40 - 3:** Presupuesto de Nómina

Nº	PUESTO	Pago Mensual	Sueldo Anual	Décimo Cuarto	Décimo Tercero	Aporte Patronal	Vacaciones	TOTAL
1	Gerente General	\$419.66	\$5,035.92	\$ 400.00	\$ 419.66	\$ 561.51	\$ 209.83	\$ 6,626.92
2	Administración	\$ 419.66	\$5,035.92	\$ 400.00	\$ 419.66	\$ 561.51	\$ 209.83	\$ 6,626.92
3	Secretaria Ejecutiva	\$ 415.66	\$4,987.92	\$ 400.00	\$ 415.66	\$ 556.15	\$ 207.83	\$ 6,567.56
4	Jefe de Producción	\$ 418.66	\$5,023.92	\$ 400.00	\$ 418.66	\$ 560.17	\$ 209.33	\$ 6,612.08
5	Operador 1	\$ 414.87	\$4,978.44	\$ 400.00	\$ 414.87	\$ 555.10	\$ 207.44	\$ 6,555.84
6	Operador 2	\$ 411.67	\$4,940.04	\$ 400.00	\$ 411.67	\$ 550.81	\$ 205.84	\$ 6,508.36
7	Operador 3	\$ 407.68	\$4,892.16	\$ 400.00	\$ 407.68	\$ 545.48	\$ 203.84	\$ 6,449.16
8	Operador 4	\$ 407.68	\$4,892.16	\$ 400.00	\$ 407.68	\$ 545.48	\$ 203.84	\$ 6,449.16
9	Vendedor	\$ 415.66	\$4,987.92	\$ 400.00	\$ 415.66	\$ 556.15	\$ 207.83	\$ 6,567.56
	<b>TOTAL</b>							<b>\$ 58,963.55</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.

**Tabla 41 - 3:** Presupuesto de Nómina Proyectado

Nº	PUESTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Gerente General	\$ 6,626.92	\$ 6,727.64	\$ 6,829.90	\$ 6,933.72	\$ 7,039.11
2	Administración	\$ 6,626.92	\$ 6,727.64	\$ 6,829.90	\$ 6,933.72	\$ 7,039.11
3	Secretaria Ejecutiva	\$ 6,567.56	\$ 6,667.39	\$ 6,768.73	\$ 6,871.62	\$ 6,976.07
4	Jefe de Producción	\$ 6,612.08	\$ 6,712.58	\$ 6,814.61	\$ 6,918.19	\$ 7,023.35
5	Operador 1	\$ 6,555.84	\$ 6,655.49	\$ 6,756.65	\$ 6,859.35	\$ 6,963.62
6	Operador 2	\$ 6,508.36	\$ 6,607.29	\$ 6,707.72	\$ 6,809.67	\$ 6,913.18
7	Operador 3	\$ 6,449.16	\$ 6,547.18	\$ 6,646.70	\$ 6,747.73	\$ 6,850.30
8	Operador 4	\$ 6,449.16	\$ 6,547.18	\$ 6,646.70	\$ 6,747.73	\$ 6,850.30
9	Vendedor	\$ 6,567.56	\$ 6,667.39	\$ 6,768.73	\$ 6,871.62	\$ 6,976.07
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 58,963.55</b>	<b>\$ 59,859.79</b>	<b>\$ 60,769.66</b>	<b>\$ 61,693.36</b>	<b>\$ 62,631.10</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.

### 3.3.7.7. Presupuesto de Publicidad y Promoción

En la tabla 42 – 3 se puede observar el presupuesto del plan de marketing en publicidad y promoción.

**Tabla 42 - 3:** Presupuesto de Publicidad y Promoción

Tipo de Publicidad	Detalle	Duración	Mensual	Anual
Espacios Radiales	Cuña Publicitaria	Todos los meses	\$ 14.50	\$ 174.00
	Horario Rotativo			
	20 - 40 Segundos			
	3 Veces al día			
Hojas Volantes.	Volantes Publicitarios	Cada 3 Meses	\$ 49.00	\$ 196.00
	1000 Unidades			
	Tamaño A5			
	Incluye Diseño			
	Couche Brillante de 115 gr			
Obsequios	Esfero Ecológico	1 vez al Año	\$ 95.00	\$ 95.00
	1000 Unidades			
	Gorras	1 vez al Año	\$ 195.00	\$ 195.00
	100 Unidades			
Gigantografía	Incluye Diseño	1 Sola vez	\$ 120.00	\$ 120.00
	Interior Luminoso			
	Ancho (3m) x Alto (1m)			
<b>Total Presupuesto de Publicidad y Promoción</b>			<b>\$ 473.50</b>	<b>\$ 780.00</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.

### 3.3.7.8. Proveedores

Nuestros principales proveedores de Materia Prima son productores agrícolas y la forma de pago es quincenal y mensual depende del proveedor como desea sus pagos. La selección de proveedores de insumos lácteos depende de la calidad del producto que nos ofrezcan y la forma de pago es al contado. En la tabla 43 – 3 se puede observar la lista de proveedores de materia prima e insumos.

**Tabla 43 - 3:** Lista de Proveedores

Proveedor	Tipo de proveedor	Condición de pago
Geovanny Suarez	Materia Prima	Quincenal
Rubén Bustillos	Materia Prima	Quincenal
Natalia Santillán	Materia Prima	Quincenal
Marlene Romero	Materia Prima	Quincenal
Edwin Alzamora	Materia Prima	Quincenal
Gloria Pérez	Materia Prima	Mensual
Egidio Yupangui	Materia Prima	Semanal
Alberto Yupangui	Materia Prima	Semanal
Rómulo Zavala	Insumos Lácteos	Contado
La Casa de los Lácteos	Insumos Lácteos	Contado

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.

### 3.3.7.9. Costos de Producción

Los costos de producción se han establecido de acuerdo a cada producto lácteo que será elaborado.

#### ✓ Queso Fresco

El queso fresco se elabora con 4 litros de leche

**Tabla 44 - 3:** Costo de producción Queso Fresco

Material/Servicio	P. Unitario	P. Total
Leche (litros)	\$0.37	\$1.48
Cuajo (ml)	\$0.03	\$0.03
Calcio (ml)	\$0.02	\$0.02
Fundas (Unidad)	\$0.10	\$0.10
Mano de Obra	\$0.053	\$0.053
Costo Indirecto de Fabricación	\$0.04	\$0.04
<b>Total Costo de producción</b>		<b>\$1.72</b>
<b>Precio de Venta</b>		<b>\$2.50</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.

### ✓ Queso Mozzarella

El queso mozzarella se elabora con 4 litros de leche

**Tabla 45 - 3:** Costo de Producción Queso Mozzarella

Material/Servicio	P. Unitario	P. Total
Leche (litros)	\$0.37	\$1.48
Cuajo (ml)	\$0.03	\$0.03
Cultivos Lácticos	\$0.04	\$0.04
Fundas (Unidad)	\$0.10	\$0.10
Mano de Obra	\$0.05	\$0.05
Costo Indirecto de Fabricación	\$0.04	\$0.04
<b>Total Costo de producción</b>		<b>\$1.74</b>
<b>Precio de Venta</b>		<b>\$3.00</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.

### ✓ Yogurt

Los costos de producción del yogurt en envase estándar se muestran en la tabla 46 - 3, y con envase Premium se muestra en la tabla 47 – 3:

**Tabla 46 - 3:** Costos de Producción Yogurt Estándar

Material/Servicio	P. Unitario	P. Total
Leche (litros)	\$0.37	\$0.37
Cuajo (ml)	\$0.03	\$0.03
Cultivos Lácticos	\$0.04	\$0.04
Envase	\$0.18	\$0.18
Trozos de fruta	\$0.01	\$0.01
Mano de Obra	\$0.05	\$0.05
Costo Indirecto de Fabricación	\$0.04	\$0.04
<b>Total Costo de producción</b>		<b>\$0.72</b>
<b>Precio de Venta</b>		<b>\$1.50</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.



**Tabla 47 - 3:** Costos de Producción Yogurt Premium

Material/Servicio	P. Unitario	P. Total
Leche (litros)	\$0.37	\$0.37
Cuajo (ml)	\$0.03	\$0.03
Cultivos Lácticos	\$0.04	\$0.04
Envase	\$0.90	\$0.92
Trozos de fruta	\$0.01	\$0.01
Mano de Obra	\$0.05	\$0.05
Costo Indirecto de Fabricación	\$0.04	\$0.04
<b>Total Costo de producción</b>		<b>\$1.46</b>
<b>Precio de Venta</b>		<b>\$2.50</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.

✓ **Mantequilla**

Para la producción de mantequilla se necesita medio litro de crema de leche, y los costos de producción están detallados en la tabla 48 – 3:

**Tabla 48 - 3:** Costos de Producción Mantequilla

Material/Servicio	P. Unitario	P. Total
Crema (litro)	\$0.60	\$0.60
Mono o Di glicéridos	\$0.01	\$0.01
Ácido Cítrico	\$0.01	\$0.01
Envase	\$0.05	\$0.05
Mano de Obra	\$0.05	\$0.05
Costo Indirecto de Fabricación	\$0.04	\$0.04
<b>Total Costo de producción</b>		<b>\$0.76</b>
<b>Precio de Venta</b>		<b>\$1.50</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.

✓ **Whey Protein**

Para la producción de 2 libras de suero de leche en polvo, se necesitan 100 litros de lacto suero dulce, los costos de producción de este producto están detallados en la tabla 49 – 3:

**Tabla 49 - 3:** Costos de Producción Whey Protein

Material/Servicio	P. Unitario	P. Total
Suero de Leche (litros)	\$0.05	\$5.00
Incrementador de Volumen	\$0.80	\$0.80
Agente de Fibra	\$0.35	\$0.35
Saborizante	\$0.10	\$0.10
Envase	\$3.50	\$3.50
Mano de Obra	\$0.60	\$0.60
Costo Indirecto de Fabricación	\$3.00	\$3.00
<b>Total Costo de producción</b>		<b>\$13.35</b>
<b>Precio de Venta</b>		<b>\$25.00</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.

**Tabla 50 - 3: Costos Anuales de Producción**

PRODUCTO	Costo Unitario	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Queso Fresco	\$1.72	\$78,475.00	\$79,887.55	\$81,325.53	\$82,789.39	\$84,279.59
Queso Mozzarella	\$1.74	\$47,632.50	\$48,489.89	\$49,362.70	\$50,251.23	\$51,155.75
Yogurt	\$0.72	\$52,560.00	\$53,506.08	\$54,469.19	\$55,449.63	\$46,447.73
Mantequilla	\$0.76	\$22,192.00	\$22,591.46	\$22,998.10	\$23,412.07	\$23,833.49
Whey Protein	\$13.35	\$75,555.00	\$76,914.99	\$78,299.46	\$79,708.85	\$81,143.61
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>		<b>\$276,414.50</b>	<b>\$281,389.96</b>	<b>\$286,454.98</b>	<b>\$291,611.17</b>	<b>\$296,860.17</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.

**3.3.7.10. Ingresos**

Para el cálculo de Ingresos se tomó en cuenta el precio de venta establecido para cada producto.

**Tabla 51 - 3: Proyección de Ingresos por Ventas**

PRODUCTO	Precio Unitario	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Queso Fresco	\$2.50	\$114,062.50	\$116,115.63	\$118,205.71	\$120,333.41	\$122,499.41
Queso Mozzarella	\$3.00	\$82,125.00	\$83,603.25	\$85,108.11	\$86,640.05	\$88,199.58
Yogurt	\$1.50	\$109,500.00	\$111,471.00	\$113,477.48	\$115,520.07	\$117,599.43
Mantequilla	\$1.50	\$43,800.00	\$44,588.40	\$45,390.99	\$46,208.03	\$47,039.77
Whey Protein	\$25.00	\$182,500.00	\$185,785.00	\$189,129.13	\$192,533.45	\$195,999.06
<b>TOTAL INGRESOS POR VENTAS</b>		<b>\$988,237.50</b>	<b>\$1,006,025.78</b>	<b>\$1,024,134.24</b>	<b>\$1,042,568.66</b>	<b>\$1,061,334.89</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.

**3.3.7.11. Egresos**

Para el cálculo de los egresos se tomó en cuenta todos los gastos que tendrá la empresa dentro y fuera de los procesos de producción.

**Tabla 52 - 3: Proyección de Egresos**

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pago a Proveedores	\$ 189,070.00	\$ 192,473.26	\$ 195,937.78	\$ 199,464.66	\$ 203,055.02
Compra de Insumos	\$ 48,202.35	\$ 49,179.59	\$ 50,176.08	\$ 51,192.21	\$ 52,228.34
Salarios	\$ 39,142.15	\$ 39,737.11	\$ 40,341.12	\$ 40,954.30	\$ 41,576.81
Gastos Administrativos	\$ 19,821.39	\$ 20,122.68	\$ 20,428.54	\$ 20,739.06	\$ 21,054.29
Gasto de Ventas	\$ 6,567.56	\$ 6,667.39	\$ 6,768.73	\$ 6,871.62	\$ 6,976.07
Servicios basicos	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Publicidad y Propaganda	\$ 780.00	\$ 660.00	\$ 660.00	\$ 660.00	\$ 660.00
Suministros de Oficina	\$ 144.50	\$ 144.50	\$ 144.50	\$ 144.50	\$ 144.50
Suministros de Aseo	\$ 362.00	\$ 362.00	\$ 362.00	\$ 362.00	\$ 362.00
Transporte	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Arriendo	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00
Honorarios	\$ 4,400.00	\$ 4,400.00	\$ 4,400.00	\$ 4,400.00	\$ 4,400.00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 319,889.96</b>	<b>\$ 325,146.53</b>	<b>\$ 330,618.76</b>	<b>\$ 336,188.35</b>	<b>\$ 341,857.03</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.

### 3.3.7.12. Préstamos

La creación de nuevas áreas de producción y de un laboratorio para la empresa es necesario solicitar un crédito a una institución financiera. El financiamiento se lo realizara con BanEcuador. A continuación, los datos del crédito:

- ✓ **Tipo de Crédito:** Microcrédito
- ✓ **Forma de Pago:** Anual
- ✓ **Tasa Nominal:** 11.00%
- ✓ **Tasa Efectiva:** 11.00%
- ✓ **Plazo (Años):** Años
- ✓ **Monto:** \$58.000,00

**Tabla 53 - 3:** Tabla de Amortización Francés

Periodo	Pago Capital	Pago Interés	Cuota	Saldo
0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 58,000.00
1	\$ 9,313.08	\$ 6,380.00	\$ 15,693.08	\$ 48,686.92
2	\$ 10,337.52	\$ 5,355.56	\$ 15,693.08	\$ 38,349.40
3	\$ 11,474.65	\$ 4,218.43	\$ 15,693.08	\$ 26,874.76
4	\$ 12,736.86	\$ 2,956.22	\$ 15,693.08	\$ 14,137.90
5	\$ 14,137.91	\$ 1,555.17	\$ 15,693.08	\$ -
	<b>\$ 58,000.00</b>	<b>\$ 20,465.39</b>		

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.

El crédito se pagará de manera anual y la cuota fija será de \$15,693.08, por lo cual la empresa deberá ahorrar \$1,307.75 cada mes. Durante los 5 años que dura el crédito, se pagara \$20,465.39 de intereses.

### 3.3.7.13. Amortización Activos Diferidos

La inversión para las adecuaciones de la planta de producción y del laboratorio son considerados como activos diferidos. Estos activos diferidos serán amortizados durante 5 años.

**Tabla 54 - 3:** Amortización Activos Diferidos

Activos Diferidos	V. Comercial	Años	V/Amortización
Adecuaciones Planta de Producción	\$ 11,760.00	5	\$ 2,352.00
Adecuaciones Laboratorio	\$ 1,850.00	5	\$ 370.00
		<b>Total</b>	<b>\$ 2,722.00</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.

3.3.7.14. Depreciación Activos Fijos

Tabla 55 - 3: Depreciación Activos Fijos

ACTIVOS FIJOS	Valor	Vida Útil	% Depre.	Depreciación Año 1	Depreciación Año 2	Depreciación Año 3	Depreciación Año 4	Depreciación Año 5	Depreciación Mensual
Caldera de vapor industrial	\$ 6,000.00	10	10%	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$50.00
Banco de Hielo	\$ 500.00	10	10%	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$4.17
Descremadora	\$ 700.00	10	10%	\$70.00	\$70.00	\$70.00	\$70.00	\$70.00	\$5.83
Olla Yogurtera	\$ 8,000.00	10	10%	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$66.67
Mantequera	\$ 1,300.00	10	10%	\$130.00	\$130.00	\$130.00	\$130.00	\$130.00	\$10.83
Moldeadora Semiautomática	\$ 2,000.00	10	10%	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$16.67
Empacadora al Vacío	\$ 1,350.00	10	10%	\$135.00	\$135.00	\$135.00	\$135.00	\$135.00	\$11.25
Olla Hiladora	\$ 1,900.00	10	10%	\$190.00	\$190.00	\$190.00	\$190.00	\$190.00	\$15.83
Dosificador Manual	\$ 480.00	10	10%	\$48.00	\$48.00	\$48.00	\$48.00	\$48.00	\$4.00
Deshidratadora de Suero	\$ 20,000.00	10	10%	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$166.67
Centrífuga	\$ 145.00	10	10%	\$14.50	\$14.50	\$14.50	\$14.50	\$14.50	\$1.21
Termómetro	\$ 45.00	10	10%	\$4.50	\$4.50	\$4.50	\$4.50	\$4.50	\$0.38
Lactodensímetro	\$ 96.00	10	10%	\$9.60	\$9.60	\$9.60	\$9.60	\$9.60	\$0.80
Medidor de pH	\$ 32.00	10	10%	\$3.20	\$3.20	\$3.20	\$3.20	\$3.20	\$0.27
Balanza	\$ 40.00	10	10%	\$4.00	\$4.00	\$4.00	\$4.00	\$4.00	\$0.33
Pruebas de Mastitis	\$ 8.00	10	10%	\$0.80	\$0.80	\$0.80	\$0.80	\$0.80	\$0.07
Embudos	\$ 6.00	10	10%	\$0.60	\$0.60	\$0.60	\$0.60	\$0.60	\$0.05
Butirómetro Leche entera	\$ 46.00	10	10%	\$4.60	\$4.60	\$4.60	\$4.60	\$4.60	\$0.38
Butirómetro Leche Descremada	\$ 56.00	10	10%	\$5.60	\$5.60	\$5.60	\$5.60	\$5.60	\$0.47
Papel Filtro	\$ 31.00	10	10%	\$3.10	\$3.10	\$3.10	\$3.10	\$3.10	\$0.26
Pipetas Volumétricas	\$ 10.00	10	10%	\$1.00	\$1.00	\$1.00	\$1.00	\$1.00	\$0.08
Analizador de leche	\$ 690.00	10	10%	\$69.00	\$69.00	\$69.00	\$69.00	\$69.00	\$5.75
Mesa	\$ 345.00	10	10%	\$34.50	\$34.50	\$34.50	\$34.50	\$34.50	\$2.88
Aparador	\$ 160.00	10	10%	\$16.00	\$16.00	\$16.00	\$16.00	\$16.00	\$1.33
Computador	\$ 450.00	3	33%	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$0.00	\$0.00	\$12.50
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>\$ 44,390.00</b>			<b>\$4,544.00</b>	<b>\$4,544.00</b>	<b>\$4,544.00</b>	<b>\$4,394.00</b>	<b>\$4,394.00</b>	<b>\$378.67</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.

En la tabla 55 – 3, se puede observar la depreciación anual de cada uno de los activos fijos. Los activos fijos relacionados a maquinaria y mobiliario tienen una vida útil de 10 años y los equipos de cómputo 3 años.

3.3.7.15. Flujo de Efectivo Anual

**Tabla 56 - 3:** Flujo de Efectivo Anual

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Inversión Inicial</b>	<b>-\$ 58,000.00</b>					
<b>INGRESOS</b>		<b>\$ 531,987.50</b>	<b>\$ 541,563.28</b>	<b>\$ 551,311.41</b>	<b>\$ 561,235.02</b>	<b>\$ 571,337.25</b>
Ventas		\$531,987.50	\$541,563.28	\$551,311.41	\$561,235.02	\$571,337.25
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>						
Costo de Ventas		<b>\$ 276,414.50</b>	<b>\$ 281,389.96</b>	<b>\$ 286,454.98</b>	<b>\$ 291,611.17</b>	<b>\$ 296,860.17</b>
Materia Prima Directa		\$ 189,070.00	\$ 192,473.26	\$ 195,937.78	\$ 199,464.66	\$ 203,055.02
Mano de Obra		\$ 39,142.15	\$ 39,737.11	\$ 40,341.12	\$ 40,954.30	\$ 41,576.81
Costos Indirectos de Fabricación		\$ 48,202.35	\$ 49,179.59	\$ 50,176.08	\$ 51,192.21	\$ 52,228.34
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>\$ 255,573.00</b>	<b>\$ 260,173.31</b>	<b>\$ 264,856.43</b>	<b>\$ 269,623.85</b>	<b>\$ 274,477.08</b>
<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>		<b>\$ 62,712.54</b>	<b>\$ 63,220.93</b>	<b>\$ 63,857.56</b>	<b>\$ 64,352.57</b>	<b>\$ 65,006.08</b>
Gastos Administrativos		\$ 19,821.39	\$20,122.68	\$ 20,428.54	\$ 20,739.06	\$ 21,054.29
Gasto de Ventas		\$ 6,567.56	\$ 6,667.39	\$ 6,768.73	\$ 6,871.62	\$ 6,976.07
Gasto Servicios Básicos		\$ 3,000.00	\$ 3,054.00	\$ 3,108.97	\$ 3,164.93	\$ 3,221.90
Gasto Publicidad y Promoción		\$ 780.00	\$ 660.00	\$ 660.00	\$ 660.00	\$ 660.00
Gasto Suministros de Oficina		\$ 144.50	\$ 144.50	\$ 144.50	\$ 144.50	\$ 144.50
Gasto Depreciación		\$ 4,544.00	\$ 4,544.00	\$ 4,544.00	\$ 4,394.00	\$ 4,394.00
Gastos de Transporte		\$ 1,200.00	\$ 1,221.60	\$ 1,243.59	\$ 1,265.97	\$ 1,288.76
Gastos Arriendo		\$ 7,200.00	\$ 7,300.00	\$ 7,400.00	\$ 7,500.00	\$ 7,600.00
Gastos Suministros de Aseo		\$ 362.00	\$ 362.00	\$ 362.00	\$ 362.00	\$ 362.00
Honorarios Servicios Contables		\$ 2,400.00	\$ 2,436.48	\$ 2,473.51	\$ 2,511.11	\$ 2,549.28
Honorarios Servicios Profesionales		\$ 1,000.00	\$ 1,015.20	\$ 1,030.63	\$ 1,046.30	\$ 1,062.20
Pago de Capital		\$ 9,313.08	\$ 10,337.52	\$ 11,474.65	\$ 12,736.86	\$ 14,137.91
Pago Intereses		\$ 6,380.00	\$ 5,355.56	\$ 4,218.43	\$ 2,956.22	\$ 1,555.17
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>		<b>\$ 192,860.46</b>	<b>\$ 196,952.39</b>	<b>\$ 200,998.87</b>	<b>\$ 205,271.28</b>	<b>\$ 209,471.00</b>
15% Participación Trabajadores		\$ 28,929.07	\$ 29,542.86	\$ 30,149.83	\$ 30,790.69	\$ 31,420.65
<b>Utilidad Antes Impuestos</b>		<b>\$ 163,931.39</b>	<b>\$ 167,409.53</b>	<b>\$ 170,849.04</b>	<b>\$ 174,480.59</b>	<b>\$ 178,050.35</b>
25% Impuesto a la Renta		\$ 40,982.85	\$ 41,852.38	\$ 42,712.26	\$ 43,620.15	\$ 44,512.59
<b>Utilidad del Ejercicio</b>		<b>\$ 122,948.55</b>	<b>\$ 125,557.15</b>	<b>\$ 128,136.78</b>	<b>\$ 130,860.44</b>	<b>\$ 133,537.76</b>
Depreciaciones		\$ 4,544.00	\$ 4,544.00	\$ 4,544.00	\$ 4,394.00	\$ 4,394.00
Amortización		\$ 2,722.00	\$ 2,722.00	\$ 2,722.00	\$ 2,722.00	\$ 2,722.00
<b>Flujo de Efectivo</b>		<b>\$ 130,214.55</b>	<b>\$ 132,823.15</b>	<b>\$ 135,402.78</b>	<b>\$ 137,976.44</b>	<b>\$ 140,653.76</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.

En la tabla 56 – 3, se puede observar el flujo de efectivo proyectado. El flujo de efectivo fue calculado en base a los ingresos menos los egresos que tendrá la empresa durante un año. Para el primer año se espera un Flujo de Efectivo de \$130,214.55, para el segundo año \$132,823.15, para el tercer año \$135,402.78, para el cuarto año \$137,976.44 y para el último año \$140,653.76.

### 3.3.7.16. Punto de Equilibrio

**Tabla 57 - 3:** Punto de Equilibrio

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ventas Totales</b>	\$531,987.50	\$ 541,563.28	\$ 551,311.41	\$ 561,235.02	\$ 571,337.25
<b>Costos Fijos</b>	\$291,501.00	\$ 296,568.54	\$ 301,847.56	\$ 307,219.69	\$ 312,686.62
<b>Costos Variables</b>	\$ 47,626.04	\$ 48,042.35	\$ 48,464.99	\$ 48,744.05	\$ 49,179.64
<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>\$291,500.91</b>	<b>\$ 296,568.45</b>	<b>\$ 301,847.47</b>	<b>\$ 307,219.60</b>	<b>\$ 312,686.53</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.

En la tabla 57 – 3, se puede observar el cálculo del punto de equilibrio en unidades monetarias. Es decir, la empresa en el año 1 debe vender \$291,500.91 para no perder dinero ya que ahí se recupera todos los egresos. De igual manera, en el año 2 se debe vender \$296,568.45, para el tercer año \$301,847.47, para el cuarto año \$307,219.60 y para el año 5 se debe vender \$312,686.53.

### 3.3.7.17. Evaluación Financiera

La evaluación financiera del presente plan de negocios es muy importante, ya que aquí se demostrará que el proyecto es viable y rentable para la empresa. Se ha realizado cuatro indicadores de rentabilidad como el VAN, la TIR, la RCB y el PRI.

#### ✓ Valor Actual Neto

Para el cálculo del Valor Actual Neto se utilizó los Flujos de Efectivos Netos y la Inversión Inicial de \$58.000.00.

**Tabla 58 - 3:** Cálculo Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno

<b>Descripción</b>	<b>Flujo Neto</b>	<b>Flujo Neto Actualizado</b>
<b>Inversión Inicial</b>	-\$58,000.00	-\$58,000.00
<b>Año 1</b>	\$130,214.55	\$119,737.51
<b>Año 2</b>	\$132,823.15	\$112,309.17
<b>Año 3</b>	\$135,402.78	\$105,278.52
<b>Año 4</b>	\$137,976.44	\$98,647.91
<b>Año 5</b>	\$140,653.76	\$92,470.89

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.

Para evaluar el proyecto a través del cálculo del VAN, se tomó en cuenta que:

$VAN < 0 \rightarrow$  Proyecto Rentable

$VAN > 0 \rightarrow$  Proyecto No Rentable

$VAN = 0 \rightarrow$  Proyecto Indiferente

### **Cálculo del VAN**

$$VAN = -58,000.00 + \frac{130,214.55}{(1 + 0.0875)^1} + \frac{132,823.15}{(1 + 0.0875)^2} + \frac{135,402.78}{(1 + 0.0875)^3} + \frac{137,976.44}{(1 + 0.0875)^4} + \frac{140,653.76}{(1 + 0.0875)^5}$$

$$VAN = -58,000.00 + 119,737.51 + 112,309.17 + 105,278.52 + 98,647.91 + 92,470.89$$

$$VAN = \$470,444.00$$

El Valor Actual Neto obtenido del proyecto es de \$470,444.00, donde la inversión inicial fue de \$58,000.00. Es decir, el VAN obtenido es mayor a 0, lo que indica que el proyecto es Rentable.

### ✓ **Tasa Interna de Retorno**

Para el cálculo de la tasa interna de retorno se utilizó los mismos datos de la tabla 58 – 3 de los Flujos de Efectivo Netos y se tomó como referencia de la tasa de descuento el 8.75%.

$$TIR = i_1 + (i_2 - i_1) \frac{VAN_1}{VAN_1 - VAN_2}$$

$$TIR = \mathbf{200\%}$$

Para evaluar el proyecto a través del cálculo del VAN, se tomó en cuenta que:

$TIR >$  Tasa de Descuento  $\rightarrow$  Aceptar el Proyecto

$TIR <$  Tasa de Descuento  $\rightarrow$  Rechazar el Proyecto.

La TIR sobrepasó el interés de la tasa de descuento del 8.75% para un periodo de 5 años, esto indica que el proyecto de expansión de la empresa “Queso Don Abarca”, será rentable.

### ✓ **Relación Costo Beneficio**

Para el cálculo de la Relación Costo Beneficio se tomó en cuenta las ventas y los costos totales.

Inversión Inicial = \$58,000.00

Tasa de Descuento = 8.75%

**Tabla 59 - 3:** Relación Costo Beneficio

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ventas</b>	\$531,987.50	\$ 541,563.28	\$ 551,311.41	\$ 561,235.02	\$ 571,337.25
<b>Costos Totales</b>	\$339,127.04	\$ 344,610.89	\$ 350,312.54	\$ 355,963.74	\$ 361,866.25

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.

VAN INGRESOS = \$2,152,640.84

VAN EGRESOS = \$1,368,008.10

VAN EGRESOS + INV. INICIAL = \$1,310,008.10

RELACIÓN COSTO BENEFICIO = \$2,152,640.84/\$1,368,008.10 = \$1.643227121 ~ \$1.64

El cálculo de Relación Costo Beneficio dio como resultado 1.64, lo que significa que por cada dólar invertido se obtendrá 0.64 centavos de beneficio.

### ✓ **Periodo de Recuperación de la Inversión**

Para el cálculo del periodo de Recuperación de la Inversión se utilizó la siguiente formula:

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

Donde:

a = Año anterior en que se recupera la inversión

b = Inversión Inicial

c = Flujo de Efectivo acumulado del año anterior en que se recupera la inversión

d = Flujo de Efectivo del año en que se recupera la inversión



**Tabla 60 - 3:** Periodo de Recuperación de Inversión

	<b>Flujo de Efectivo</b>	<b>Flujo de Efectivo Acumulado</b>
<b>Inversión Inicial</b>	\$ 58,000.00	
<b>Año 1</b>	\$ 122,948.55	\$ 122,948.55
<b>Año 2</b>	\$ 125,557.15	\$ 248,505.69
<b>Año 3</b>	\$ 128,136.78	\$ 376,642.47
<b>Año 4</b>	\$ 130,860.44	\$ 507,502.91
<b>Año 5</b>	\$ 133,537.76	\$ 641,040.67

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Abarca, Marissa, 2021.

$$PRI = \frac{0 + (\$58,000.00 - 0)}{\$122,948.55}$$

$$PRI = 0.471742059 \times 12$$

$$PRI = 5.66 \sim \mathbf{5 \text{ Meses}}$$

$$PRI = 0.66 \times 30$$

$$PRI = 19.80 \sim \mathbf{20 \text{ días}}$$

El periodo de recuperación para el presente proyecto es de 5 mes y 20 días.

## **CONCLUSIONES**

Al investigar en diferentes fuentes de información primarias y secundarias como libros, revistas, trabajos de investigación, artículos científicos, nos sirvió para establecer las bases teóricas del presente trabajo de investigación.

Al realizar el análisis FODA se determinó que la empresa “Quesos Don Abarca” cuenta con una amplia experiencia en la elaboración de quesos frescos y mozzarella, con un mercado potencial que se encuentra en la ciudad de Guayaquil, la empresa no realizaba análisis FODA, ni ningún otro tipo de herramientas para realizar diagnósticos, que ayuden a mejorar su competitividad.

La empresa “Quesos Don Abarca”, no contaba con herramientas de gestión como un plan de negocios, por tal motivo, se propone un plan de negocios de acuerdo con las necesidades actuales de la empresa, tratando de optimizar los recursos, tomando en cuenta la capacidad de producción actual de la planta. En este plan se calculó la oferta y la demanda de la ciudad de Riobamba, en base a los productos que ofrecerá la empresa. Además, se realizó proyecciones de ingresos y egresos por 5 años, los cuales fueron evaluados, dando resultados beneficiosos para la empresa.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda para futuras investigaciones continuar con la investigación de las bases teóricas de fuentes primarias y secundarias, sobre el plan de negocios para mejorar el presente trabajo de investigación.

Se recomienda a la empresa “Quesos Don Abarca”, y a sus funcionarios, realizar diagnósticos periódicamente unas dos veces en el año, para determinar cuál es comportamiento interno y externo de la empresa, y determinar o fortalecer estrategias planteadas en el plan de negocios.

Se recomienda a la empresa “Queso Don Abarca”, implementar el plan de negocios propuesto en el presente trabajo de investigación, ya que existe una demanda insatisfecha potencial y las proyecciones de ventas son positivas, para lo cual es necesaria la inversión en la maquinaria y el laboratorio, que le dará un plus de calidad frente a la competencia, y así lograr un posicionamiento de la marca en el mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

- 7Graus. (28 de Noviembre de 2019). *Toda Materia*. Recuperado el 20 de Octubre de 2020, de <https://www.todamateria.com/mercado/>
- Alais, C. (1985). *Ciencia de la leche: principios de técnica lechera*. Francia: Reverté. doi:84-291-1815-2
- Andrade, C. (15 de Febrero de 2017). *Mercado*. Obtenido de Monografias: <https://www.monografias.com/trabajos13/mercado/mercado.shtml>
- Andrade, M., & Tapia, N. (2017). Plan de negocios para la planta de Lácteos de la Estación Experimental Tunshi, de la Facultad de Ciencias Pecuarias de la ESPOCH, en la ciudad de Riobamba, período 2016 - 2017. (*Tesis de Grado*). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador. Recuperado el 12 de Octubre de 2020, de <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/13843>
- Botero, M. A. (2010). *Estructura del plan de negocios*. (R. D. Montoyo, Ed.) Bogota, Colombia: UNIMINUTO. doi:978-958-8635-38-5
- CILE. (2018). *Datos Sector Lacteo - Ecuador 2018*. CILE, Quito. Recuperado el 05 de 10 de 2020, de [https://e152f73b-81b4-4206-a6ee-8b984b6a13b0.filesusr.com/ugd/6cc8de\\_513a9bb8db76451a9a74586d7902bb3b.pdf](https://e152f73b-81b4-4206-a6ee-8b984b6a13b0.filesusr.com/ugd/6cc8de_513a9bb8db76451a9a74586d7902bb3b.pdf)
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 162-167. doi:2007-5057
- Díaz, S., De Hart, C., & Giraldo, C. (2010). *Manual para la elaboración de Planes de Negocios* (Vol. 33). (I. y. Ministerio de Comercio, Ed.) Bogota, Colombia: Ventures. doi:978-958-8575-22-3
- El Comercio. (25 de Febrero de 2019). *Comercialización de suero de leche se prohíbe durante seis meses*. Recuperado el 04 de Noviembre de 2020, de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/suero-leche-comercializacion-prohibicion-gremios.html>
- ESPAC. (2019). *Instituto de Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 05 de 10 de 2020, de INEC: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-agropecuarias-2/>
- FAO. (s/f). *Portal Lacteo: Tipos y Características*. Recuperado el 04 de 11 de 2020, de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: <http://www.fao.org/dairy-production-products/products/tipos-y-caracteristicas/es/>
- Fernández, A. (2012). *Metodología para elaborar Planes de Negocio: Análisis a realizar y definición de Modelos de Negocio*. Union Europea: Escuela de Organización Industrial. Recuperado el

- 06 de 10 de 2020, de <https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/19324/metodologia-de-proyectos-estrategia-empresarial-metodologia-para-elaborar-planes-de-negocio>
- Fernández, E., Martínez, J. A., Martínez, V., Moreno, J. M., Collado, L. R., Hernández, M., & Morán, F. J. (2015). Documento de Consenso: importancia nutricional y metabólica de la leche. *Nutrición Hospitalaria*, 92-101. doi:1699-5198
- Gonzales, A. (11 de Enero de 2018). *Organigrama Estructural*. Obtenido de *Emprende Pyme*: [https://www.emprendepyme.net/organigrama-estructural.html#:~:text=Ditty\\_about\\_summer%20%7C%7C%20Shutterstock-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20un%20organigrama%20estructural%3F,un%20diagrama%20jer%C3%A1rquico%20y%20funcional.&text=As%C3%AD%2C%20seg%C3%BAn%20la%20def](https://www.emprendepyme.net/organigrama-estructural.html#:~:text=Ditty_about_summer%20%7C%7C%20Shutterstock-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20un%20organigrama%20estructural%3F,un%20diagrama%20jer%C3%A1rquico%20y%20funcional.&text=As%C3%AD%2C%20seg%C3%BAn%20la%20def)
- Gustavo, A. (2017). *Guia para la Formulación de Planes de Negocio*. Recuperado el 06 de 10 de 2020, de *Time to Market*: [https://www.academia.edu/38904505/Gu%C3%ADa\\_para\\_el\\_dise%C3%B1o\\_del\\_Plan\\_de\\_Negocios](https://www.academia.edu/38904505/Gu%C3%ADa_para_el_dise%C3%B1o_del_Plan_de_Negocios)
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Education. doi:978-1-4562-2396-0
- InduplaesAlvarez. (12 de Marzo de 2020). *Envase 1litro con asa, tapa con anillo de seguridad, fabricado con polietileno de alta densidad de grado alimenticio. [Imagen]*. Obtenido de Facebook: [https://scontent.fatf2-1.fna.fbcdn.net/v/t1.0-9/89217443\\_1577707252383516\\_1399007874943811584\\_o.jpg?\\_nc\\_cat=103&ccb=3&\\_nc\\_sid=cdbe9c&\\_nc\\_ohc=wTMY8y2OIQwAX-ChsD5&\\_nc\\_ht=scontent.fatf2-1.fna&oh=9250c8c28e92c0573896a6e2193bb631&oe=6055EB05](https://scontent.fatf2-1.fna.fbcdn.net/v/t1.0-9/89217443_1577707252383516_1399007874943811584_o.jpg?_nc_cat=103&ccb=3&_nc_sid=cdbe9c&_nc_ohc=wTMY8y2OIQwAX-ChsD5&_nc_ht=scontent.fatf2-1.fna&oh=9250c8c28e92c0573896a6e2193bb631&oe=6055EB05)
- Landa, H. (1976). *Ley General de Asentamiento Humanos*. Recuperado el 12 de Octubre de 2020, de *Eumed.net*: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/voz/1a.htm>
- Lara, S., & Andrade, E. (2019). Plan de negocios para la empresa de productos lácteos "INNOLAC", parroquia San Juan - cantón Riobamba, año 2018. (*Tesis de grado*). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador. Recuperado el 11 de Octubre de 2020, de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/13977>
- León, J. (2017). Plan de negocios para la empresa PROALIM, ubicada en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2017-2020. (*Tesis de grado*). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador. Recuperado el 11 de Octubre de 2020, de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/8691>

- Mancero, M. (2015). Elaboración de un plan de negocios para la microempresa productora de quesos San José del canton Pallatanga. provincia de Chimborazo, período 2014 - 2015. (*Tesis de Grado*). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador. Recuperado el 12 de Octubre de 2020, de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/10854>
- Martinez, D., & Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estrategico y su implantación a traves del cuadro integral*. España: Ediciones Diaz de Santos. doi:84-7978-712-0
- Miguel, A. (2011). *Fundamentos de la Planificación Urbano - Regional* (Primera ed.). (J. Torres, & P. Maldonado, Edits.) Oaxaca, México. Recuperado el 12 de Octubre de 2020, de <http://bibliotecadigital.imipens.org/uploads/FUNDAMENTOS%20DE%20LA%20PLANIFICACION%20URBANO-REGIONAL%20-%20ANDRES%20E.%20.pdf>
- OMS. (2011). *Codex Alimentariux: Leche y productos Lacteos*. Norma A11,4. Recuperado el 04 de Noviembre de 2020
- Paguay, G., & Crespo, M. (2018). Proyecto de factibilidad para la ampliación de la planta que ayude a la mejora productiva y competitiva de la empresa Productos Alimenticios San Salvador de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2018. (*Tesis de Grado*). Escuela Superior Politecnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador. Recuperado el 12 de Octubre de 2020, de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/9084>
- Paredes, L. (2012). Propuesta de un plan de negocios para alcanzar una mejor cobertura de mercado para la microempresa Lácteos Ilapeñito, en la Provincia de Chimborazo, ciudad de Riobamba, para el período 2012. (*Tesis de grado*). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador. Recuperado el 12 de Octubre de 2020, de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/2832>
- Pérez, J., & Merino, M. (2009). *Definición de Plan*. Recuperado el 12 de Octubre de 2020, de Definición.de: <https://definicion.de/plan>
- Pinson, L. (2003). *Anatomia de un Plan de Negocio*. (L. Ramirez, Ed., R. Quezada, & V. Quiroz, Trads.) Chicago, Estados Unidos: Dearborn Tread. doi:0-944205-31-3
- QuestionPro. (28 de Enero de 2018). *Que es una investigación de campo*. Obtenido de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/es/investigacion-de-campo.html>
- Rodriguez, C. (Abril de 2009). *Diccionario de economía*. Obtenido de Eumed: <https://www.eumed.net/diccionario/dee/dee.pdf>
- Rodriguez, E. (2005). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México. doi:968-5748-66-7
- Romero, O., Hidalgo, A., & Correa, H. (2017). *Plan de Negocios. Un enfoque practico en el sector comercio*. Machala: Ediciones UTMACH. doi:978-9942-24-109-2

- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: The McGraw Hill. doi: 978-970-10-6201-9
- TapasRioja. (s/f). *Botella de vidrio 1 Litro Mod. Frescor [Imagen]*. Obtenido de Tapas y Envases Rioja: [https://tapasrioja.com/7086-home\\_default/botella-de-vidrio-1-litro-mod-frescor.jpg](https://tapasrioja.com/7086-home_default/botella-de-vidrio-1-litro-mod-frescor.jpg)
- TapasRioja. (s/f). *Tapa metálica para frascos diámetro: 48 mm [Imagen]*. Obtenido de Tapas y Envases Rioja: [https://tapasrioja.com/10077-home\\_default/1-euro-para-portes.jpg](https://tapasrioja.com/10077-home_default/1-euro-para-portes.jpg)
- TapasRioja. (s/f). *Tarro de cristal conservas barrilito 998 ml [Imagen]*. Obtenido de Tapas y Envases Rioja: [https://tapasrioja.com/7081-home\\_default/tarro-de-cristal-conservas-barrilito-998-ml.jpg](https://tapasrioja.com/7081-home_default/tarro-de-cristal-conservas-barrilito-998-ml.jpg)
- Torres, M., & Paz, K. (s.f.). Metodos de recolección de datos para una investigación. (*Articulo Cientifico*). Facultad de Ingeniería - Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado el 13 de Octubre de 2020, de <http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/2817/1/M%c3%a9todos%20de%20recoleccion%c3%b3n%20de%20datos%20para%20una%20investigaci%c3%b3n.pdf>
- Villaran, K. W. (2009). *Plan de Negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: Programa Jovenes Empresarios /Universidad Señor de Sipan. Recuperado el 17 de Octubre de 2020, de <https://www.nathaninc.com/wp-content/uploads/2017/10/LIBRO-PLAN-DE-NEGOCIOS-2.pdf>

## ANEXOS

### ANEXO A. MODELO DE ENCUESTA.

#### ENCUESTA

**Objetivo:** Determinar el nivel de consumo de productos lácteos de la empresa “Quesos Don Abarca” en la ciudad de Riobamba.

**Instrucciones:** Marque las respuestas que considere apropiadas con una X.

#### CUESTIONARIO

##### 1. Edad

15 – 30  31 - 45  46 - 60  61 – En adelante

##### 2. Género

Masculino  Femenino

##### 3. ¿Qué producto lácteo consume más? Califique de 1 a 5

	1	2	3	4	5
Queso Fresco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Queso Mozarella	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yogurt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mantequilla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

##### 4. ¿Qué toma en cuenta al momento de adquirir un producto lácteo?

Calidad

Precio

Marca

Variedad

##### 5. ¿Dónde adquiere usted este tipo de productos?

Mercados

Tiendas

Supermercados

Domicilio

##### 6. ¿Cuántas empresas lácteas de la ciudad de Riobamba conoce? Indique cuales

San Salvador

Prasol

Proalim

El Cebadeñito



7. ¿Conoce usted la empresa “Quesos Don Abarca”?

Sí  No

8. ¿Qué productos ha adquirido de Quesos Don Abarca?

Leche

Queso Fresco

Queso Mozarella

Ninguno

9. ¿Los precios de los productos ofrecidos por “Quesos Don Abarca” son?

Altos

Normales

Bajos

Desconozco

10. ¿Compraría productos elaborados a base de suero lácteo?

Sí  No

11. ¿Cuánto dinero gastaría por adquirir los siguientes productos lácteos?

Leche (1 litro)	\$0.60 <input type="checkbox"/>	\$0.75 <input type="checkbox"/>	\$1.00 <input type="checkbox"/>	Otro _____
Queso Fresco (800 gr)	\$2.00 <input type="checkbox"/>	\$2.50 <input type="checkbox"/>	\$3.00 <input type="checkbox"/>	Otro _____
Queso Mozarella (250 gr)	\$2.00 <input type="checkbox"/>	\$3.00 <input type="checkbox"/>	\$4.00 <input type="checkbox"/>	Otro _____
Yogurt (1 Litro)	\$1.25 <input type="checkbox"/>	\$1.50 <input type="checkbox"/>	\$2.00 <input type="checkbox"/>	Otro _____
Mantequilla (250 gr)	\$1.00 <input type="checkbox"/>	\$1.25 <input type="checkbox"/>	\$1.50 <input type="checkbox"/>	Otro _____
Whey Protein (Proteína de Suero 2lb)	\$25.00 <input type="checkbox"/>	\$30.00 <input type="checkbox"/>	\$40.00 <input type="checkbox"/>	Otro _____

12. ¿Con que frecuencia adquiere los siguientes productos lácteos?

	Yogurt	Mantequilla	Queso Maduro	Whey Protein
Todos los días	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una vez a la semana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una vez al mes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. ¿A través de que medio le gustaría informarse sobre las promociones de “Quesos Don Abarca”?

Radio

Televisión

Redes Sociales

Correo Electrónico

Otro \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Anexo B. Página de Facebook

Quesos DON Abarca | Facebook

facebook.com/Quesos-DON-Abarca-344566502687986

Busca en Facebook

QUESO FRESCO  
ENTREGA A DOMICILIO  
AL POR MAYOR Y MENOR  
DON ABARCA

Quesos DON Abarca  
Tienda de alimentos

Enviar mensaje

Inicio Opiniones Videos Fotos Ver más

Te gusta

Información

Escribe aquí para buscar

12:55 a. m.  
04/03/2021

## Anexo C. Diseño Pagina Web

Esta página web se diseñó con la plataforma WIX.com. Crea tu página web hoy. [Comienza ya](#)

La experiencia de Lácteos "Don Abarca"

*Productos frescos para toda la familia*

Lácteos "Don Abarca" comenzó a operar en Ciudad de Riobamba en el año 2016, como una procesadora de quesos frescos. Hemos desarrollado nuevas líneas de producción y trabajamos... el fin de ofrecer a nues...

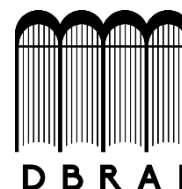
¡Vamos a chatear!  
Te responderemos tan pronto como podamos

Escribe aquí para buscar

08:27 p. m.  
15/03/2021



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE  
CHIMBORAZO  
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS  
PARA EL APRENDIZAJE Y LA  
INVESTIGACIÓN**



**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS  
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

**Fecha de entrega:** 08/ 11 / 2021

**INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)**

**Nombres – Apellidos:** MARISSA YESENIA ABARCA YUPANGUI

**INFORMACIÓN INSTITUCIONAL**

**Facultad:** ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Carrera:** ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Título a optar:** INGENIERA DE EMPRESAS

**f. Analista de Biblioteca responsable:** Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. **MBA.**



08-11-2021  
1729-DBRA-UTP-2021