



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

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD
DE LA EMPRESA COMUNITARIA “INTI-CHURI”, DE LA
PARROQUIA VEINTIMILLA DEL CANTÓN GUARANDA,
PROVINCIA BOLÍVAR”.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO EN FINANZAS

AUTOR:

TUPAC JAMARUH VALLEJO ELIJAMA

RIOBAMBA – ECUADOR

2019



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

“PLAN DE NEGOCIOS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA COMUNITARIA “INTI-CHURI”, DE LA PARROQUIA VEINTIMILLA DEL CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR”.

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO EN FINANZAS

AUTOR: TUPAC JAMARUH VALLEJO ELIJAMA

DIRECTOR: ING. JUAN ALBERTO AVALOS REYES

RIOBAMBA – ECUADOR

2019

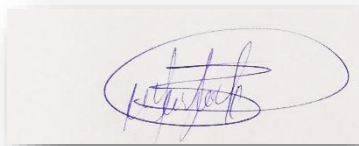
©2019 TUPAC JAMRUH VALLEJO ELIJAMA

Se autoriza la producción 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, Tupac Jamaruh Vallejo Elijama, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 25 de octubre del 2019



Tupac Jamaruh Vallejo Elijama

C.I. 020197660-2

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERIA EN FINANZAS
CARRERA FINANZAS

El tribunal de trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: tipo: “**PLAN DE NEGOCIOS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA COMUNITARIA “INTI-CHURI”, DE LA PARROQUIA VEINTIMILLA DEL CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR**”, realizado por el Sr. Tupac Jamaruh Vallejo Elijama, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, en el mismo cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. José Gabriel Pilaguano Mendoza PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		25/10/2019
Ing. Juan Alberto Avalos Reyes DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION		25/10/2019
Eco. María Isabel Gavilanes Vega MIEMBRO TRIBUNAL		25/10/2019

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación dedico con todo mi corazón especialmente a mi hijo mis padres y hermanos que gracias a su esfuerzo, guía y apoyo incondicional en todo momento he podido alcanzar cada una de mis metas, enseñándome que con dedicación y responsabilidad puedo lograr todo lo que me proponga.

Tupac Jamaruh Vallejo Elijama

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero dar gracias a Dios por su infinita bondad, por haberme dado la vida, la salud, el don de la sabiduría y por haber permitido culminar un peldaño más de mis metas y porque tengo la certeza y el gozo de que siempre va estar conmigo.

A mis padres, por darme la vida, excelentes consejos en mi caminar diario, por dedicar tiempo, apoyo y esfuerzo para que siempre salga adelante.

A mis hermanos, que con sus ejemplos y dedicación y el apoyo incondicional me ha enseñado a nunca rendirme a luchar por cumplir mis metas por más obstáculos que se presente y por instruirme para seguir adelante en mi vida profesional.

A mi hijo que es el mejor regalo que haya podido recibir, es mi mayor tesoro y también la fuente más pura de mi inspiración, y por cada momento de felicidad en mi vida, el cual muy seguramente se ve reflejado en mi vida hoy en día. Gracias por ser la felicidad de mi vida, gracia por permitirme ser cada día mejor padre a su lado.

Mi agradecimiento sincero a los docentes de la Escuela de Finanzas y Comercio Exterior de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por darme la confianza necesaria para triunfar en la vida y las sabias enseñanzas impartidas en las aulas de clase para mi formación profesional.

Agradezco de manera especial ala Eco. Jenny Chaves y la Eco. Isabel Gavilanes, por sus sabidurías, asesoramientos, tiempo que hicieron posible el desarrollo de la presente investigación.

Tupac Jamaruh Vallejo Elijama

TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT	xvii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I:	2
1. EL PROBLEMA	2
1.1 Planteamiento del problema	2
<i>1.1.1 Formulación del Problema</i>	<i>2</i>
<i>1.1.2 Delimitación del Problema</i>	<i>3</i>
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	4
<i>1.3.1 Objetivo General</i>	<i>4</i>
<i>1.3.2 Objetivos Específicos</i>	<i>4</i>
CAPITULO II:	5
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1 Antecedentes Investigativos	5
<i>2.1.1 Antecedentes Históricos</i>	<i>5</i>
2.2 Fundamentación Teórica	7
<i>2.2.1 Plan de negocios</i>	<i>7</i>
<i>2.2.2 Etapas del plan de negocios</i>	<i>8</i>
<i>2.2.3 Resumen del negocio</i>	<i>8</i>
<i>2.2.4 Objetivos del Plan de Negocios en la Economía de Mercado.</i>	<i>9</i>
<i>2.2.4.1 Resumen ejecutivo.</i>	<i>9</i>
<i>2.2.5 Las partes esenciales del plan de negocios para el montaje de un restaurante son:</i> 10	
<i>2.2.6 La competitividad</i>	<i>11</i>
<i>2.2.7 Competitividad y crecimiento económico</i>	<i>13</i>
<i>2.2.8 Las TIC y la Competitividad</i>	<i>13</i>
2.3 Marco Conceptual	15
<i>2.3.1 Análisis</i>	<i>15</i>
<i>2.3.2 Competitividad</i>	<i>15</i>

2.3.3	<i>Orientaciones generales de la empresa</i>	15
2.3.4	<i>Estudio del mercado</i>	15
2.3.5	<i>Organización y administración</i>	15
2.3.6	<i>Estudio técnico del proyecto</i>	15
2.3.7	<i>Aspectos financieros del proyecto</i>	16
2.3.8	<i>Proyecciones financieras</i>	16
2.3.9	<i>Evaluación financiera</i>	16
2.4	Idea a defender	16
2.4.1	<i>Idea a Defender</i>	16
2.5	Variables	16
2.5.1	<i>Variable Independiente</i>	16
2.5.2	<i>Variable Dependiente</i>	16
CAPITULO III		17
3.	MARCO METODOLÓGICO	17
3.1	Modalidad de la Investigación	17
3.1.1	<i>Cualitativa</i>	17
3.1.2	<i>Cuantitativa</i>	17
3.2	Tipos de Investigación	18
3.2.1	<i>Investigación exploratoria</i>	18
3.2.2	<i>Investigación descriptiva</i>	19
3.2.3	<i>Investigación explicativa.</i>	20
3.3	Población y muestra	20
3.3.1	<i>Muestra</i>	20
3.3.2	<i>Tamaño de la muestra</i>	21
3.4	Métodos, Técnicas e Instrumentos	22
3.4.1.	<i>Métodos</i>	22
3.4.2	<i>Técnicas o Instrumentos</i>	22
3.5	Resultados	23
3.5.1	<i>Entrevista personal de la empresa “INTI-CHURI”</i>	23
3.5.2	<i>Entrevista Administrador “INTI-CHURI”</i>	24
3.5.3	<i>Trabajadores</i>	25
3.5.3	<i>Encuestas a consumidores</i>	27
3.5.3.1	<i>Objetivo.</i>	27
3.6	Verificación de Hipó tesis o idea a defender	35

CAPITULO IV	36
4. MARCO PROPOSITIVO.....	36
4.1 Titulo.....	36
4.2 Contenido de la propuesta	36
4.2.1 Estructura del plan de negocios	36
4.2.2 Desarrollo del plan de negocios	36
4.2.2.1 Generalidades de la empresa	36
4.2.3 Estudio de Mercado	39
4.2.2.1 Producto	39
4.2.2.2 Aspectos innovadores (diferenciadores) que proporciona.....	40
4.2.2.3 Presentación del Producto.	40
4.2.3.4 El Empaque.....	41
4.2.3.5 Funciones del Empaque.....	41
4.2.3.6 Envase.....	41
4.2.3.7 El valor nutricional del queso mozzarella.....	42
4.2.3.8 Precio.....	44
4.2.3.9 Oferta.....	45
4.2.3.10 La Competencia.....	46
4.2.3.11 Demanda queso	47
4.2.3.12 Fórmula de la Tendencia de la Demanda	48
4.2.3.13 Plaza.....	49
4.2.3.14 Segmentación de Mercado.....	49
4.2.3.15 Zona de influencia del proyecto	50
4.2.3.16 Demanda Potencial Insatisfecha	50
4.2.3.17 Promoción y publicidad.....	51
4.2.4 Organización y administración	55
4.2.5 Estudio técnico del proyecto	56
4.2.5.1 Producción.....	56
4.2.6 Normas de calidad para el Queso Mozzarella	59
4.2.7 Presentación del proceso productivo.....	60
4.2.7.1 El Flujo grama.....	60
4.2.8 Distribución en planta:.....	62
4.2.9 Aspectos financieros	63
4.2.9.1 Costos	63
4.2.10. costo total	64
4.2.10.1 Costo de producción.....	64
4.2.10.2 Costo de administración.....	65

4.2.10.3	<i>Costo de ventas</i>	65
4.2.10.4	<i>Costos financieros</i>	65
4.2.10.5	<i>Costos Fijos</i>	66
4.2.10.6	<i>Costos variables tabla 23</i>	67
4.2.10.7	<i>Determinación de precios, competencia, precio fijado</i>	69
4.2.10.8	<i>Inversiones</i>	72
4.2.11	<i>Capital de trabajo:</i>	74
4.2.11.1	<i>Plan de Financiamiento</i>	74
4.2.11.2	<i>Forma de financiamiento</i>	75
4.2.12	<i>Proyecciones financieras</i>	75
4.2.13	<i>Punto de Equilibrio</i>	76
4.2.14	<i>Fórmula para calcular el punto de equilibrio</i>	76
4.2.15	<i>Flujo de Caja</i>	77
4.2.16	<i>Evaluación financiera</i>	78
4.2.16.1	<i>Indicadores</i>	78
	CONCLUSIONES	84
	RECOMENDACIONES	85
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-3: Frecuencia de consumo.....	27
Tabla 2-3: Producto lácteo que consume	28
Tabla 3-3: Adquisición de productos	29
Tabla 4-3: Valor por el litro de leche.....	30
Tabla 5-3: Valor por queso	31
Tabla 6-3: Nuevos productos de consumo.....	32
Tabla 7-3: Adquisición de productos lácteos.....	33
Tabla 8-3: Nuevos productos a partir de la leche.....	34
Tabla 1-4: Proyección de la oferta.....	46
Tabla 2-4: Población económicamente activa del cantón Guaranda.....	48
Tabla 3-4: Proyección de la demanda.....	48
Tabla 4-4: Dimensión conductual.....	49
Tabla 5-4: Demanda potencial insatisfecha.....	51
Tabla 6-4: Capacidad instalada.....	56
Tabla 7-4: Proveedores de materias prima.....	58
Tabla 8-4: Requerimientos para un queso fresco.....	60
Tabla 9-4: Presupuestos de costos	63
Tabla 10-4: Costos de administración.....	64
Tabla 11-4: Costos de ventas	64
Tabla 12-4: Costo financiero.....	64
Tabla 13-4: Costo Total	65
Tabla 14-4: Costos fijos en la fabricación del Queso Mozzarella	66
Tabla 15-4: Costos variables en la fabricación del Queso Mozzarella.....	68
Tabla 16-4: Costo total del Queso Mozzarella.....	69
Tabla 17-4: Comparación de precio con la competencia.....	70
Tabla 18-4: Cuadro de maquinaria.....	72
Tabla 19-4: Cuadro de herramientas.....	72
Tabla 20-4: Cuadro de quipos.....	73
Tabla 21-4: Vehículos.....	73
Tabla 22-4: Cuadro de inversiones	73
Tabla 23-4: Total.....	74
Tabla 24-4: Cuota fija	75
Tabla 25-4: Proyecciones financieras	76
Tabla 26-4: Flujo de caja proyectado.....	77

Tabla 27-4: Flujo de efectivos acumulados	80
Tabla 28-4: Valor anual neto (- VAN).....	80

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3: Frecuencia de consumo productos lácteos	27
Gráfico 2-3: Producto lácteo que consume	28
Gráfico 3-3: Lugar qen que se adquiere los productos	29
Gráfico 4-3: Valor por el litro de leche	30
Gráfico 5-3: Precio del queso en el mercado	31
Gráfico 6-3: Nuevos productos	32
Gráfico 7-3: Adquisición de productos lácteos	33
Gráfico 8-3: Nuevos productos a partir de la leche.....	34
Gráfico 1-4: Demanda potencial insatisfecha.....	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-2: Etapas de aplicación.....	14
Figura 2-2: Niveles de competitividad.....	14
Figura 1-4: Ubicación geográfico del proyecto	39
Figura 2-4: Queso Mozzarella	41
Figura 3-4: Empaque Queso Mozzarella	41
Figura 4-4: Producción de leche por regiones en el Ecuador	43
Figura 5-4: Descripción de la competencia	47
Figura 6-4: Población ocupada por rama	50
Figura 7-4: Instalaciones.....	53
Figura 8-4: Proceso.....	54
Figura 9-4: Organigrama funcional de la empresa	55
Figura 10-4: Proceso de producción de producción de Queso Mozzarella.....	61
Figura 11-4: Distribución en planta	62

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Instalaciones de la Fundación Inti Churi

Anexo B: Materia Prima

Anexo C: Producto final

Anexo D: Cuaderno de registro

Anexo E: Cuestionario para personal de la empresa INTI CHURI

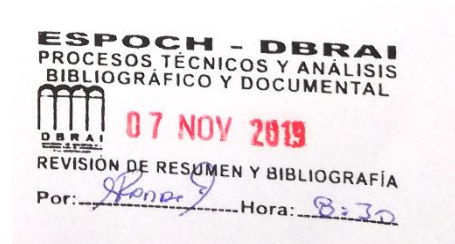
Anexo F: Encuesta aplicada para clientes

Anexo G: Mapa de procesos

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un Plan de negocios mediante un análisis del mercado, para mejorar la competitividad de la empresa comunitaria “INTI-CHURI”, de la parroquia Veintimilla del cantón Guaranda, provincia Bolívar. Se inició la investigación con el estudio interno, entrevista a directivos y trabajadores y el estudio externo, encuesta a los consumidores de los productos lácteos, la ejecución de la investigación tuvo un enfoque mixto, cualitativo mediante una observación naturalista de la empresa de forma interna y externa y cualitativa al relacionar los variables para proporcionar un plan de negocios acorde a sus necesidades. Se determinó la falta de capacitación al personal de la empresa, innovación en la creación de nuevos productos y mantener un control adecuado de los costos de producción. La propuesta del plan de negocios se basa en la creación de una nueva línea de productos lácteos como el queso Mozzarella, orientado al mercado Bolivareño, de acuerdo con la oferta y demanda proporcionada con el estudio de mercado, además de canales de distribución conforme a las normas vigentes de técnicas ecuatorianas de regulación y control. La investigación determinó una evaluación financiera con datos correspondientes a un respaldo para el inversionista como: una TIR del 72,32% y un VAN de \$ 199.777,37, una relación beneficio costo de 7,30 dólares y un periodo de recuperación de la inversión de 2 años 7 meses. Se recomienda implementar el plan de negocio propuesto para mejorar la competitividad de la empresa comunitaria “INTI-CHURI”

Palabras Clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <PLAN DE NEGOCIOS> <VALOR ACTUAL NETO (VAN)> <TASA INTERNO DE RETORNO (TIR)> <ESTUDIO DE MERCADO > <COMPETITIVIDAD> < GUARANDA(CANTON)>



ABSTRACT

The purpose of this research is to design a business plan through a market analysis, to improve the competitiveness of the community company “INTI-CHURI”, of the Veintimilla parish of Guaranda canton, in Bolivar province. The research began with the internal study, interview to managers and workers and the external study, survey to consumers of dairy products, the execution of the research had a mixed, qualitative approach through a naturalistic observation of the company in an internal and external and quantitative way by relating the variables to provide a business plan according to their needs. The lack of training for the company’s personnel, innovation in the creation of new products, and an adequate maintenance of an adequate control of production costs were identified. The business plan proposal is based on the creation of a new line of dairy products, like mozzarella cheese oriented to the Bolivar market, according to the supply and demand provided by the market study, in addition to distribution channels in accordance with current standards of Ecuadorian regulatory and control techniques. The research established a financial evaluation with data corresponding to an investor support such as: an IRR of 72.32% and a NPV of \$ 199,777.37, a cost benefit ratio of 7, 30 dollars and a recovery period of investment of 2 years 7 months. It is recommended to implement the proposed business plan to improve the competitiveness of the community enterprise “INTI-CHURI”

Key Words < ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> < BUSINESS PLAN> < NET PRESENT VALUE (NPV)> < INTERNAL RATE OF RETURN (IRR)> < MARKET STUDY> < COMPETITVENESS> < GUARANDA (CANTON) >



INTRODUCCIÓN

Los planes de negocios y desarrollo, son conjuntos de antecedentes y conclusiones que permiten estimar las ventajas y desventajas socio - económicas que se derivan de la asignación de recursos a la producción de productos o servicios, por ello, es necesario que las inversiones a realizar orienten eficiencia al menor costo posible.

La calidad de la inversión como sinónimo de una óptima asignación de los recursos requiere identificar aquellos Planes que, en definitiva, contribuyen al desarrollo de las empresas en el menor tiempo posible. La importancia de elegir entre las mejores alternativas de negocios para la empresa comunitaria “INTI-CHURI”, de la parroquia Veintimilla del cantón Guaranda, provincia Bolívar lo descubriremos en el presente trabajo.

El Plan de negocios reúne información determinante para decidir qué acciones tomar respecto a la producción y comercialización de quesos tipo Mozzarella. En este sentido, es importante la investigación del mercado, identificando aquellas situaciones que permitan alcanzar en forma eficiente el objetivo deseado. Debemos considerar el plan como un instrumento que, además de ser un requisito imprescindible a la hora de solicitar colaboración de entidades que lo financien u a otras entidades, sea una verdadera guía de realización.

Se plantea como objetivo diseñar el plan de negocios para mejorar la competitividad de la empresa comunitaria “INTI-CHURI”, de la parroquia Veintimilla del cantón Guaranda, provincia Bolívar. Para alcanzarlo se ha estructurado cuatro capítulos, mismos que dan respuesta a los objetivos específicos: Establecer los fundamentos teóricos necesarios para la elaboración del trabajo investigativo, Elaborar un diagnóstico de la situación actual en que se encuentra la empresa comunitaria y un capítulo final que tiene que ver básicamente con el desarrollo del plan de negocios para quesos Mozzarella, finalmente realizar las conclusiones recomendaciones correspondientes.

CAPÍTULO I:

1. EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

La Empresa comunitaria “INTI-CHURI”, de la parroquia Veintimilla del cantón Guaranda, provincia Bolívar, dedicada a la producción quesera, con una estructura orgánica básica que involucra producción, ventas, finanzas, cuenta con 4 trabajadores que se dedican a procesar 6 700 litros de leche al día, cuenta con un patrimonio de 78000 dólares.

La inexperiencia en la construcción de planes de negocios por parte del personal de la empresa “INTI-CHURI”, nos deja ver la Carencia de políticas de gestión empresarial que ayude a mejorar la rentabilidad de este tipo de organización, sin duda al no contar con un plan de negocios se puede ver la baja capacidad administrativa y de gestión empresarial que mantiene; las causas: el desconocimiento y la escasa capacitación, son los factores que repercuten en el crecimiento sostenible de la organización y de seguir de esta manera no solo le afecta directamente a los trabajadores sino también a quienes proveen de la materia prima que son personas de las distintas comunidades del cantón, mismos que dependen de los ingresos económicos de la venta de la materia prima. Siendo necesario nuevos mercados, orientaciones del producto hacia el consumidor y nuevas inversiones que faciliten el posicionamiento de la marca en el mercado local, regional y nacional.

Concluyéndose que, al no poseer un plan de negocios acorde a las exigencias del mercado actual, no permite alcanzar el crecimiento económico y rentabilidad deseada por INTI-CHURI; se ha limitando las decisiones propias de ampliación y mejoramiento de los mercados a los que se encuentra destinado sus productos, dificultando la productividad y la rentabilidad de la empresa, siendo necesario preguntarnos:

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo un Plan de Negocios influye en el mejoramiento de la competitividad en la empresa comunitaria “¿INTI-CHURI”, de la parroquia Veintimilla del cantón Guaranda, provincia Bolívar?

1.1.2 Delimitación del Problema

1.2 JUSTIFICACIÓN

Se justifica la realización de la presente investigación desde un punto de vista teórico, porque la misma requiere la participación técnica de quienes estudian y colaboran con el desarrollo de los planes de negocios, siendo necesario la revisión de varios libros, escritos, virtuales para orientar el trabajo de forma efectiva.

Un punto de vista metodológico nos deja ver la necesidad de contar con una herramienta de apoyo para los emprendimientos, misma que nos permita identificar los factores que posibilitan el crecimiento de la empresa, y nuevas posibilidades de estudios e investigación a través de ellos.

Desde un punto de vista práctico, la empresa “Inti-Churi”, contará con un conjunto estudios, mismos que permitirán agilizar procesos y lograr la competitividad deseada para la organización.

Se justifica el desarrollo de la presente investigación en cuanto a los beneficiarios directos que serán todas aquellas personas que conforman la indirectos (proveedores de la empresa), así como los consumidores de los productos que se empresa comunitaria “Inti-Churi”. y los producen.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar el Plan de Negocios mediante el análisis del mercado, para mejorar la competitividad de la empresa comunitaria “INTI-CHURI”, de la parroquia Veintimilla del cantón Guaranda, provincia Bolívar.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Establecer los fundamentos teóricos necesarios para la elaboración del trabajo investigativo a través de la revisión de bibliografía actualizada.
- Elaborar un diagnóstico de la empresa comunitaria “INTI-CHURI” para determinar la situación actual a través de análisis de sus cuentas.
- Desarrollar el plan de negocios para la empresa comunitaria “Inti-Churi”. de la parroquia Veintimilla del cantón Guaranda, provincia Bolívar, mediante a través del modelo de flores para mejorar la competitividad.

CAPITULO II:

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

2.1.1 *Antecedentes Históricos*

En torno al presente trabajo de investigación, se realizan indagaciones sobre planes de negocios y competitividad variables fundamentales para un adecuado desarrollo de la investigación

Plan de negocios para la creación de un restaurante de comida tradicional italiana, presentado por (castro, 2008)

Estudio en el cual se establece los siguientes objetivos: el General. - Diseñar un plan de negocios para el montaje y gerencia de un restaurante, para las nuevas tendencias gastronómicas de la ciudad de Cali. Y sus objetivos específicos:

- a) Análisis mercado: Determinar el mercado objetivo, y la mezcla de marketing. (Análisis de las 4 P's: Precio, Plaza, Producto, Promoción)
- b) Análisis Técnico: Determinar que utensilios, electrodomésticos; son necesarios para la elaboración de cada plato, calidad- costo cantidad requerida para la elaboración de cada plato.
- c) Análisis Operativo: Determinar el ciclo de producción; así como cuál será el Recorrido de Planta.
- d) Análisis Administrativo: Desarrollar una estructura administrativa tal que responda a los requerimientos del negocio y a las exigencias del mercado, definiendo para ello sus políticas, objetivos estratégicos, su estructura, y responsabilidades individuales. (Organigrama)
- e) Análisis Jurídico Legal: Establecer el tipo de sociedad y los procedimientos para la conformación de la misma.

- f) **Análisis Financiero:** Determinar la estrategia de financiación para el montaje del restaurante y la estructura del mismo. A través de los cuales busca crear y posicionar la empresa en la ciudad de Cali Colombia.

El estudio contempla las siguientes conclusiones:

Esta investigación buscó explorar estas tendencias, con base en una serie de preguntas que fueron respondidas a través de encuestas realizadas a personas de la ciudad de Cali.

Se encontraron puntos interesantes; el más importante fue corroborar la tendencia que comer en restaurantes es un negocio que crece día a día.

Otro punto súper interesante, es por qué las personas van a los restaurantes, en este caso la mayoría va por razones sociales, lo que implica que buscan un lugar confortable y de relajación en el cual puedan disfrutar de una buena comida o bebida en compañía de amigos.

La investigación mencionada junto con la intención mía de establecer un nuevo restaurante en la ciudad de Cali, me permitió prospectar el negocio en sus aspectos legales, operativos, financieros y prácticos cuyo resultado es precisamente el presente proyecto de grado que aquí se presenta, además como un negocio completamente viable.

Una segunda investigación que nos ayudará a orientar nuestro trabajo es:

Análisis de un Plan de negocios para la implementación de una Hostería Ecológica como alternativa de oferta de alojamiento en la Parroquia Santa Marianita del Cantón Salitre en la Provincia del Guayas. Presentado por, (Avilés, 2016) el proyecto tiene como finalidad la elaboración de un plan de negocios para la implementación de una hostería ecológica en el balneario la Fortuna - Santa Marianita, perteneciente al Cantón Salitre. Se realizó una investigación bibliográfica y de campo, junto con opiniones de las personas de la parroquia Duran Chiquito (La Fortuna) para conocer la factibilidad y aceptación de la hostería ecológica La finalidad de este trabajo es aportar al desarrollo turístico del cantón brindando el servicio de alojamiento y alimentación. El sector carece de hosterías ecológicas más aun de lugares de pernocte, reguladas lo que conlleva a que el visitante conozca un servicio de alojamiento diferente. Al realizar una hostería ecológica da lugar a que el impacto ambiental no sea mayor, ya que se utilizarán materiales que no contaminen el medio ambiente.

Luego de haber realizado todos los estudios el investigador llega a las siguientes conclusiones:

- El Cantón Salitre tiene un gran potencial y lugares turísticos que captan la atención de los visitantes, posee una gran cantidad de sitios naturales, y una extensa variedad de comidas típicas, donde se muestra una gran riqueza natural y cultural de dicho lugar.
- Gracias al plan de negocios se determina que la implementación de una hostería ecológica es totalmente viable por cuanto hay una gran aceptación por parte de los comuneros y visitantes.
- Al elaborar este proyecto se busca incentivar el turismo en la zona, generando una actividad económica que será directa e indirecta en sus habitantes.
- Se llega a la conclusión de preservar y fortalecer los recursos turísticos del lugar para generar ingresos entre sus habitantes se determina que se debe promocionar, fortalecer, conservar y preservar los recursos naturales y culturales del cantón.

2.2 Fundamentación Teórica

2.2.1 *Plan de negocios*

Es el documento donde se plasman los objetivos, procesos y proyecciones de una idea o iniciativa empresarial. Es importante porque sirve para evaluar la rentabilidad económica, la responsabilidad social, la viabilidad operativa y la sostenibilidad ambiental de un negocio. (Flores, 2016)

El plan de negocios es un plan empresarial que se realiza cuando se tiene intención de iniciar un negocio o una compañía. En ese caso, se emplea internamente para la administración y planificación de la empresa.

Este plan puede ser una representación comercial del modelo que se seguirá. Reúne la información verbal y gráfica de lo que el negocio es o tendrá que ser. También se lo considera una síntesis de cómo el dueño de un negocio, administrador, o empresario intentará organizar una labor empresarial y llevar a cabo las actividades necesarias y suficientes para que tenga éxito. El plan es una explicación escrita del modelo de negocio de la compañía a ser puesta en marcha. (Flores, 2016)

2.2.2 *Etapas del plan de negocios*

Una estructura o formato usual en el desarrollo de un plan de negocios, está compuesto por las siguientes etapas:

- Resumen del negocio.
- Estudio de mercado.
- Estudio técnico.
- Estudio de la inversión.
- Estudio de los ingresos y egresos.
- Estudio financiero.

2.2.3 *Resumen del negocio*

En esta etapa, conocida también como el resumen ejecutivo, debemos señalar los datos básicos del negocio, así como un resumen del plan de negocios (de las otras etapas que lo conforman), por lo que esta etapa debe ser desarrollada después de la elaboración de las demás, pero puesta al inicio del plan.

En esta etapa, además de los datos básicos del negocio, debemos mostrar en una sola lectura de qué trata el proyecto, en él debemos señalar:

Los datos principales del negocio: el nombre del proyecto o empresa, su ubicación, el tipo de empresa, etc.

- a) La descripción del bien o servicio que brindaremos.
- b) La idea de la necesidad u oportunidad del negocio: cuáles son las principales razones que justifican la propuesta del negocio, por qué hemos escogido este negocio, por ejemplo, debido a alguna necesidad insatisfecha, a alguna ventaja competitiva que tengamos y queramos aprovechar, etc.
- c) Las características innovadoras o diferenciales de nuestro bien o servicio: qué vamos a ofrecer que sea innovador, novedoso y que nos va a permitir diferenciarnos de nuestros competidores. (Flores, 2016)

Por todo lo anterior, podemos decir que un plan de negocios podrás demostrar la viabilidad de la idea de negocio y será más fácil conseguir financiamiento.

2.2.4 Objetivos del Plan de Negocios en la Economía de Mercado.

El Plan de Negocios tiene como objetivo ayudar a alcanzar un conocimiento amplio y objetivo de la empresa o la actividad que pretende poner en marcha. Al mismo tiempo encontrar socios o servir de base para convencer a estos del mérito del proyecto y conseguir reunir los recursos y capacidades necesarias para poner en marcha el plan, y de esta manera obtener el financiamiento para ejecutar el negocio. (Nápoles, 2007)

El estudio en esta materia (Nueno, 2009) propone un posible índice del Plan de Negocios, el cual detallamos a continuación:

2.2.4.1 Resumen ejecutivo.

a) Concepto del negocio.

- Bien o servicio que se va a producir o vender.
- Enfoque específico para producir o vender.
- Factores fundamentales de diferenciación.

b) La nueva empresa en su sector.

c) El producto y su posible potenciación con productos o servicios relacionados.

d) Tecnología.

- Plan de Investigación y Desarrollo, aspectos tecnológicos que desarrolla y aspectos que se comparan, calendario y presupuesto.
- Plan de Investigación y Desarrollo, motivación y retención.
- Principales contingencias tecnológicas y sus coberturas.

e) El mercado y la competencia.

- Plan comercial.
- Plan de producción.
- Comprar frente a fabricar. Proveedores.
- Sus contratistas.

f) Personal. Plan de incorporación de personas. Perfiles, motivación y retención.

g) Aspectos económicos. Previsión de cash - flow. Rentabilidad.

- Financiación. Necesidades financieras de la nueva empresa.

- Fuentes de fondo para financiar capital. Deudas.
- Accionistas y sus derechos y obligaciones.

h) Gestión de la empresa. Responsabilidad de cada actividad y medios de control.

i) Plan detallado de lanzamiento de la empresa. Contingencias principales y coberturas. (Nápoles, 2007)

El modelo de Plan de Negocios presentado por Rodrigo Varela; “Innovación Empresarial”, Arte y Ciencia en la Creación de Empresas, busca dar respuestas adecuadas, en un momento específico, a las cinco grandes preguntas que todo empresario, todo inversionista, todo financista, todo proveedor, todo comprador, desea resolver: ¿Qué es y en qué consiste la empresa?

¿Quiénes dirigirán la empresa?

¿Cuáles son las causas y las razones para creer en el éxito empresarial?

¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas?

¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo la empresa y qué estrategias se va a usar para conseguirlos? (Valera, 2008)

“En este sentido, el plan de empresa es un proceso que busca darle identidad y vida propia a la entidad. Es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados, y en resumen, la visión del empresario sobre el proyecto. Es un mecanismo para proyectar la empresa en el futuro, prever dificultades e identificar posibles soluciones ante las coyunturas que pudieran presentarse” (Valera, 2008)

“Un plan de negocios es un documento fundamental para el empresario, tanto para una gran compañía como para una Pyme. En distintas situaciones de la vida de una empresa se hace necesario mostrar en un documento único todos los aspectos de un proyecto: para su aprobación por superiores dentro de la organización, para convencer a un inversionista, para respaldar un pedido de crédito, para presentar una oferta de compra, para conseguir una licencia o franquicia de una compañía local o extranjera, para interesar a un potencial socio” (Valera, 2008)

2.2.5 Las partes esenciales del plan de negocios para el montaje de un restaurante son:

- a) Cubierta y Contenido del Plan
- b) Objetivo
- c) Desarrollo del Plan: Corta descripción del tipo de restaurante que se tiene en mente, quienes van hacer los socios, ésta debe incluir:

- Nombre, dirección, número telefónico, dirección telefónica, y diseño gráfico. (por ejemplo: logotipo o distintivos).
- Una descripción de la clase y estilo de empresa. (Por ejemplo: elegante, Bistro, bar, comida rápida).
- Localización
- Perfil de Clientes y mercado objetivo.
- Estrategias de marketing y de publicidad.
- Descripción de la competencia y análisis de qué hace a su empresa especial, y de porque llenará un vacío en el mercado.
- Equipo directivo: Las destrezas, experiencia, y habilidades de los miembros.
- Estructura de propiedad y del negocio: Quien va a tener qué porcentaje de la empresa. (Capital Propio- Deuda). Descripción de la estructura de la operación.

Según (Flores, 2016) el “Plan de negocios”, para pequeñas empresas, plantea los siguientes pasos para su construcción:

1. Orientaciones generales de la empresa
2. El estudio de mercado
3. Organización y administración
4. Estudio técnico del proyecto
5. Aspectos financieros del proyecto
6. Proyecciones financieras
7. Evaluación financiera (Flores, 2016)

Pasos que asume el autor del presente trabajo de titulación para estructurar el plan de negocios de la empresa comunitaria “INTI-CHURI”, de la parroquia Veintimilla del cantón Guaranda, provincia Bolívar.

2.2.6 La competitividad

El tema de la competitividad se ha venido planteando desde ya hace algunos años atrás, donde su verdadero nivel de importancia estuvo enmarcado por las condiciones cambiantes del mercado global, las cuales demandaban a las empresas de nuevas estrategias que les permitieran mantener una posición y participación más constante dentro del mismo mercado (López & Marín, 2011). En años más recientes, la competitividad se ha vuelto prioridad por parte de los gobiernos, tópico de estudio de las instituciones educativas, y preocupación alarmante para empresarios e inversionistas (Canales, 2007).

Hoy en día, la competitividad es un tema que se encuentra en boca de los sectores de actividad económica, esto como reflejo del proceso de mundialización que se presenta a nivel internacional, en la que las organizaciones requieren ser más eficientes y eficaces en cuanto al manejo y uso de los recursos financieros, humanos, naturales, tecnológicos, entre otros, para afrontar el reto que representa no únicamente el mercado nacional, sino también la apertura al comercio fuera de las fronteras de sus países de origen (Labarca,2007).

Algunos de los indicadores publicados en materia de competitividad, sirven de guía para que los gobiernos puedan implementar políticas públicas, en orden de que puedan atender factores relacionados con la capacidad de atracción y el fomento de las inversiones y desarrollo; lo cual crea una sana competencia entre gobiernos por mejorar sus políticas a través del desarrollo “imitado”, identificando las mejores prácticas, según sea el caso (Canales, 2007).

El término de competitividad está vinculado al concepto de competencia y a su acción de competir, tanto en lo individual como a nivel sector, e inclusive entre países (Morales & Pech, 2000). Estos cambios ocasionados por la acción de competir en el entorno del orbe global de empresas, intensifican la necesidad de establecer vínculos estratégicos y operativos entre la organización y sus clientes y proveedores, con el fin de desempeñar un papel más competitivo (Pérez & Liquidano, 2012).

Además, a lo largo del proceso de cambio que emana de la estructura económica mundial, como producto de la globalización y la apertura comercial, la competitividad impone a las empresas establecer mecanismos relacionados con indicadores como el posicionamiento, políticas de precios, cantidad y calidad de productos y servicios, presencia en el mercado, tecnología, flexibilidad y adaptación a los cambios (Quero, 2008) y (López &Marín, 2011); de tal manera que puedan afrontar nuevos retos que les hacen replantearse aspectos sustanciales acerca de los paradigmas de la competencia (Morales & Pech, 2000).

En este sentido, la competitividad se entiende como aquella medida en la que el desempeño de una unidad productiva, ya sea una empresa, industria o la misma economía nacional, permita hacer una comparación de su posición con respecto a la de la competencia, y que, a su vez, posibilite la identificación de las fortalezas y debilidades (Rodríguez, 2006). Por lo tanto, se puede decir que la competitividad no surge espontáneamente, sino más bien, se logra mediante un proceso de aprendizaje y negociación por un grupo de personas u organizaciones que establecen una dinámica de conducta organizativa, en la que intervienen accionistas, directivos, empleados, clientes, entre otros (Morales, 2011).

Concluyendo podemos decir que la ventaja competitiva, puede crearse con la combinación de recursos con los que dispone la micro empresa y las aptitudes de empresarios y obreros, de esta forma la estrategia conlleva un análisis interno de las fortalezas y debilidades, y externo de las oportunidades y amenazas, con el fin de garantizar la sobrevivencia, crecimiento, y rentabilidad del negocio.

La competitividad adquiere relevancia ya que las empresas están compitiendo constantemente y necesitan permanecer en la competencia; salir de ella es perecer como organización. Necesitan tener aptitud para competir y estar dispuestos a enfrentarse al competidor.

2.2.7 Competitividad y crecimiento económico

El aumento de la competitividad internacional constituye un tema central en el diseño de las políticas nacionales de desarrollo socioeconómico. La competitividad de las empresas es un concepto que hace referencia a la capacidad de las mismas para producir bienes y servicios de forma eficiente (precios decrecientes y calidad creciente), haciendo que sus productos sean atractivos, tanto dentro como fuera del país. Para ello, es necesario lograr niveles elevados de productividad que permitan aumentar la rentabilidad y generar ingresos crecientes.

Una condición necesaria para ello es la existencia, en cada país, de un ambiente institucional y macroeconómico estable, que transmita confianza, atraiga capitales y tecnología, y un ambiente nacional (productivo y humano) que permita a las empresas absorber, transformar y reproducir tecnología, adaptarse a los cambios en el contexto internacional y exportar productos con mayor agregado tecnológico.

En este sentido, y con el objetivo de identificar los niveles y determinantes de la competitividad de los países podemos tomar en consideración los componentes más utilizados para calcular el Índice de Competitividad para el Crecimiento (ICC) que son: el ambiente macroeconómico, la calidad de las instituciones públicas y la situación tecnológica. (Vefinen, Vickery & Vincent, 2004)

2.2.8 Las TIC y la Competitividad

La utilización de las tecnologías de información y comunicación (TIC) y el comercio electrónico por parte del sector empresarial, abre nuevas oportunidades de negocios que redundarían en una serie de beneficios económicos, los cuales van desde el mejoramiento y la facilitación de la comunicación entre las empresas. En tal sentido, las tecnologías deberían ser utilizadas por el

sector en las diferentes etapas de la cadena de valor. A continuación podemos ver apreciaciones del (Vefinen ,Vickery & Vincent, 2004), que establecen etapas al respecto:

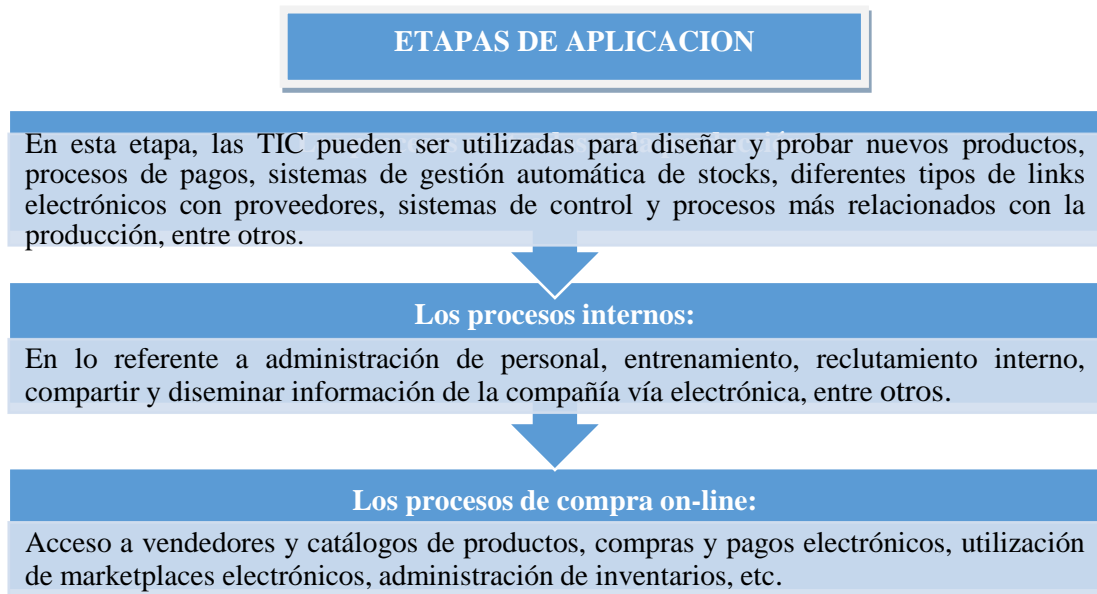


Figura 1-2: Etapas de aplicación

Fuente: Vefinen Vickery y Vincent ,2000, competitividad

Realizado por: Vallejo, T, 2019

- **Niveles de Competitividad**

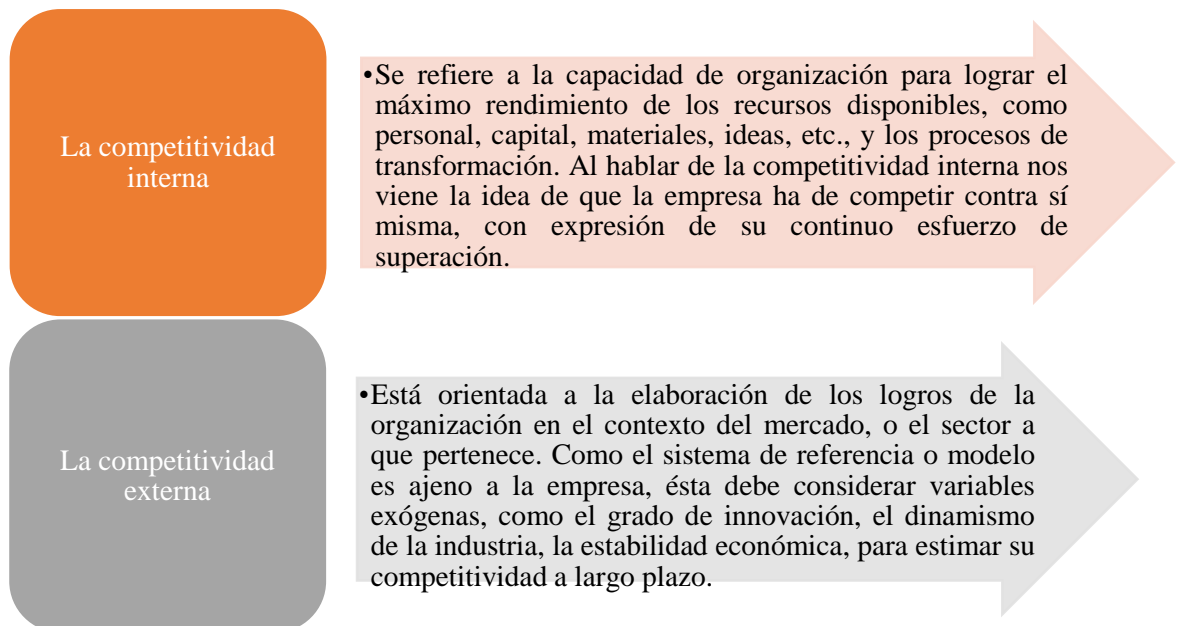


Figura 2-2: Niveles de competitividad

Fuente: Vefinen Vickery y Vincent ,2004, competitividad

Realizado por: Vallejo, T, 2019

2.3 Marco Conceptual

2.3.1 *Análisis*

Analizar significa estudiar un objeto, un todo descomponiéndolo en cada uno de sus elementos a fin de conocer su estructura y funcionamiento parcial y total. El análisis, además se define también como un examen detallado de los hechos para conocer sus elementos constitutivos, sus características representativas, así como sus interrelaciones y la relación de cada elemento con él. (Océano/Centrum), Administración y Finanzas, 2015)

2.3.2 *Competitividad*

Es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, para mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que se desenvuelve. (Océano/Centrum, Administración y Finanzas, 2015)

2.3.3 *Orientaciones generales de la empresa*

Permite conocer el la empresa y su entorno: mercado, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda, etc. Así como los recursos disponibles para la empresa. (Flores, 2016)

2.3.4 *Estudio del mercado*

El estudio comprende un análisis del producto, su precio, oferta, demanda, canales de distribución y su marketing, las responsabilidades y como encajan en los subsiguientes estudios, así como las estrategias a implementar. (Flores, 2016)

2.3.5 *Organización y administración*

De hecho, el planificar, y dirigir son la base fundamental para el éxito de la empresa sin importar su naturaleza. (Flores, 2016)

2.3.6 *Estudio técnico del proyecto*

Las investigaciones efectuadas para realizar el Plan de negocios y el análisis de las alternativas de distribución de los procesos, estimulan a reflexionar sobre las circunstancias que influyen en

el proceso a desarrollar sobre los eventos que pueden aparecer, modificando ideas y objetivos (Flores, 2016)

2.3.7 Aspectos financieros del proyecto

En cualquier proyecto es fundamental el factor tiempo, casi siempre existe una fecha de terminación que debe ser respetada. Es, por ello, importante programar las actividades de manera que puedan aprovecharse todas las circunstancias previsibles para llevar a cabo el plan de financiamiento. La elaboración del plan intenta evitar a la sub optimización, o lo que es lo mismo, optimizar una parte del proyecto en detrimento de la optimización del conjunto. Por otra parte, se logra que cada unidad sepa cuanto requiere de recursos económicos para su (Flores, 2016)

2.3.8 Proyecciones financieras

Permite visualizar el comportamiento de las variables en el tiempo, se busca soluciones previas a la puesta en marcha del plan. Asimismo, permite descubrir oportunidades favorables que se hayan escapado en un análisis previo (Flores, 2016)

2.3.9 Evaluación financiera

Permite visualizar la viabilidad de llevar a cabo el plan, utiliza indicadores importantes de decisión como el VAN, TIR. Relación Beneficio Costo y Recuperación de las inversiones. (Flores, 2016)

2.4 Idea a defender

2.4.1 Idea a Defender

El plan de negocios, permitirá mejorar la competitividad de la empresa comunitaria “INTI-CHURI”, de la parroquia Veintimilla del cantón Guaranda, provincia Bolívar.

2.5 Variables

2.5.1 Variable Independiente

Plan de Negocios

2.5.2 Variable Dependiente

Competitividad empresarial

CAPITULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Modalidad de la Investigación

En la ejecución de la presente investigación se utilizara un enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo. Cualitativo porque la orientación se centrara en la comprensión del problema, objeto de estudio, ya que la observación será naturalista en donde la empresa va hacer analizada interna y externamente.

3.1.1 *Cualitativa*

Consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables. Incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal como son expresadas por ellos mismos y no como uno los describe. (Fernández, 2012)

Centrada en la fenomenología y comprensión

Observación naturalista sin control

Subjetiva

Inferencias de sus datos

Exploratoria, inductiva y descriptiva

Orientada al proceso

Datos ricos y profundos

La está orientado a la comprobación de la investigación, la misma que tiene un enfoque universal donde se va a buscar las causas del problema de una manera fragmentaria.

3.1.2 *Cuantitativa*

La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre la propensión a “servirse de” los sujetos del estudio

- Se limita a responder

- Son débiles en términos de validez interna – casi nunca sabemos lo que quieren medir, pero son fuertes en validez externa, lo que encuentran es generalizable a la población.

La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre las variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede (Fernández, 2012)

Con la utilización de estos métodos el investigador podrá orientar adecuadamente la información en torno al plan de negocios para la empresa comunitaria “INTI-CHURI”, sin dificultad podrá proporcionar la información necesaria para ir construyendo con lo que pretende el presente trabajo investigativo.

3.2 Tipos de Investigación

Según el alcance del objetivo general y objetivos específicos la presente investigación requiere de los siguientes niveles de investigación:

3.2.1 Investigación exploratoria

La investigación corresponde a un estudio de carácter exploratorio y descriptivo. Exploratorio, ya que se trata de una de las primeras aproximaciones empíricas en torno al plan de negocios y la competitividad. En este sentido, “los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes” (Paredes, 2014).

El conocimiento de la investigación es impreciso, situación que impide sacar las más provisionales conclusiones sobre qué aspectos son relevantes y cuáles no.

La voluntad y entusiasmo para investigar un tema, si se desconoce del mismo se debe realizar un estudio exploratorio para empezar a conocerlo, familiarizarse con él, y precisar el problema, dando forma a la idea a defender previa que sobre la cuestión tengamos.

Se realizará el estudio exploratorio con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de la problemática determinada en “INTI-CHURI” y se encontrará los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior. Es útil desarrollar este tipo de investigación porque, al contar

con sus resultados, se simplificará al abrir otras líneas de investigación y proceder a su consecuente comprobación.

Los estudios exploratorios nos permiten aproximarnos a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuyen con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular. (Paredes, 2014).

Con el propósito de que estos estudios no se constituyan en pérdida de tiempo y recursos, es indispensable aproximarnos a ellos, con una adecuada revisión bibliográfica.

En pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismo, establecen el tono para investigaciones posteriores y se caracterizan por ser más flexibles en su metodología, son más amplios y dispersos, implican un mayor riesgo y requieren de paciencia, serenidad y receptividad por parte de la investigadora. El estudio exploratorio se centra en el descubrir.

3.2.2 *Investigación descriptiva*

Se va aplicar la investigación descriptiva ya que se va a realizar una encuesta para establecer la realidad de la empresa comunitaria “INTI-CHURI”. Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, y se lograra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinando con ciertos criterios de clasificación para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo investigado.

Los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren las mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. (Paredes, 2014).

Pero en ningún momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características. En algunos casos los resultados pueden ser usados para predecir.

3.2.3 Investigación explicativa.

Mediante esta investigación, se requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, los mismos que tratan de responder o dar cuenta del porqué del objeto que se investiga.

Los estudios explicativos pretenden conducir a un sentido de comprensión o entendimiento de un fenómeno. Apuntan a las causas de los eventos físicos o sociales. Pretenden responder a preguntas como: ¿por qué ocurre? ¿En qué condiciones ocurre? Son más estructurados y en la mayoría de los casos requieren del control y manipulación de las variables en un mayor o menor grado. (Paredes, 2014).

Los estudios explicativos dentro de la presente investigación nos van ayudar a la comprensión y entendimiento del fenómeno de estudio (la competitividad) como es el caso del por qué ocurre el disenso de la misma y desde que momento se hizo presente el disenso.

3.3 Población y muestra

La empresa comunitaria “INTI-CHURI”, de la parroquia Veintimilla del cantón Guaranda, cuenta con 4 trabajadores, 125 proveedores y 680 clientes. Para la siguiente investigación se considera realizar entrevistas al personal de cada una de las unidades empresariales y encuestas a proveedores y clientes en función de una muestra representativa.

3.3.1 Muestra

Las muestras son tomas parciales de un conjunto total de cosas materiales o inmateriales que se quieren analizar, y que por su cantidad es imposible hacerlo sobre la cantidad total (Wilks, 2002). Es una colección de unidades de muestreo obtenidas a partir de un marco o marcos. En ocasiones en que no es posible o conveniente realizar un censo, se selecciona una muestra, entendiendo por tal una parte representativa de la población. Para que una muestra sea representativa, y por lo tanto útil, debe reflejar las similitudes y diferencias encontradas en la población (Wilks, 2002).

Según (Merino, 2009) muestra es; una parte o una porción de un producto que permite conocer la calidad del mismo.

3.3.2 *Tamaño de la muestra*

La búsqueda de la información se hace por medio de dos fuentes: primaria y secundaria, en orden inverso, es decir que primero buscamos la información bibliográfica y según las necesidades que se presenten se identifica el tipo de información de campo que se va a buscar y obtener.

Para la obtención de información primaria es necesario centrarse en el tipo de variable que se manejará (análisis de la demanda-oferta), después identificar el universo y de esta manera se elegirá la muestra.

La muestra es definida mediante la siguiente fórmula, dispuesta a continuación:

$$n = \frac{N(P * Q)}{(N - 1)\left(\frac{e}{z}\right)^2 + (P * Q)}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Universo de estudio (680)

p = (0,5) Probabilidad de ocurrencia

q = (0,5) Probabilidad de no ocurrencia

e = (5%) Margen de error

z = (1,96) Nivel de confianza

Para el caso de los clientes se desarrolla el cálculo de la muestra dándonos el siguiente resultado.

N=	680		
p=	0,5		
q=1-p	0,5		
e=	0,1		
	457		
679	0,01	2,6896	0,25
n =	457,23		
	7,46		
n=	61		

Para la obtención de información primaria se decidió aplicar 61 encuestas del total de clientes ya que son clientes fijos de la empresa, “INTI-CHURI”.

3.4 Métodos, Técnicas e Instrumentos

3.4.1. Métodos

- **Inductivo.** - Parten de hechos particulares aceptados como válidos para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. (Paredes, 2014).
- **Deductivo.** - Parte de razonamientos generales para ir en busca de aplicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares dentro de la organización empresarial. (Paredes,2014).
- **Analítico.** - Método de proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio en cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual. (Paredes, 2014).

Métodos que se lo utilizarán con el objeto de conocer de modo general los estudios requeridos en el plan de negocios, y aterrizar en particularidades como la mejora de la competitividad en la empresa comunitaria “INTI-CHURI”.

3.4.2 Técnicas o Instrumentos

Las técnicas a utilizar son las siguientes:

- **Entrevistas.** - Con la práctica de esta técnica obtendremos principalmente las opiniones de los directivos de la empresa en consideración al diseño del plan de negocios para la organización. Su cuestionario se muestra en el anexo 1
- **Encuesta.** - A clientes de la empresa, con ella clarificaremos los aspectos a mejorar, y que, por ende, aportarán con mejores resultados en la rentabilidad de la organización. Cuestionario que se muestra en el anexo 2

3.5 Resultados

3.5.1 Entrevista personal de la empresa “INTI-CHURI”

1.- ¿Cuál es su nombre y que cargo que ocupa en la empresa comunitaria “INTI-CHURI”
Presidente.

Oswaldo Chimbo

2.- ¿Cuál es la principal carencia o necesidad que usted puede observar en la empresa comunitaria “INTI-CHURI” para lograr un posicionamiento de sus productos?

Falta de innovación para abrir nuevos mercados.

3.- ¿Cuáles son sus expectativas actualmente acerca de la empresa comunitaria “INTI-CHURI”

Mis expectativas son que es una empresa buena para el desarrollo de las comunidades tanto económico y empresarial.

4.- ¿Qué competencias desarrolló la empresa para atraer a los clientes?

Honestidad con el cliente (x) Ser especialistas en la producción ()

Cumplimiento con los clientes (x) Brindar garantías en el producto (x)

5.- ¿Considera usted que es necesario implementar un plan de negocios para mejorar la competitividad de la empresa comunitaria “INTI-CHURI”?

SI (x) NO ()

6.- ¿Cómo definiría los establecimientos de la empresa comunitaria “INTI-CHURI”?

Malo () Regular () Bueno (x) Excelente ()

7.- ¿Qué opina usted sobre la creación de nuevos productos en la empresa?

Se puede abrir nuevos mercados y ser competentes con otros productores

8.- ¿El GAD parroquial debería dar las facilidades a un proyecto que busca potenciar el desarrollo local del cantón?

SI (x) NO ()

3.5.2 *Entrevista Administrador “INTI-CHURI”*

1.- ¿Cuál es su nombre y que cargo que ocupa en la empresa comunitaria “INTI-CHURI”
Administrador.

Ing. CuriYumbay

2.- ¿Cuál es la principal carencia o necesidad que usted puede observar en la empresa comunitaria “INTI-CHURI” para lograr un posicionamiento de sus productos?

Falta de tecnología y espacio para su realización.

3.- ¿Cuáles son sus expectativas actualmente acerca de la empresa comunitaria “INTI-CHURI”
Que a diario vamos creciendo

4.- ¿Qué competencias desarrolló la empresa para atraer a los clientes?

Honestidad con el cliente (x) Ser especialistas en la producción (x)

Cumplimiento con los clientes (x) Brindar garantías en el producto (x)

5.- ¿Considera usted que es necesario implementar un plan de negocios para mejorar la competitividad de la empresa comunitaria “INTI-CHURI”?

SI (x) NO ()

6.- ¿Cómo definiría los establecimientos de la empresa comunitaria “INTI-CHURI”?

Malo () Regular () Bueno (x) Excelente ()

7.- ¿Qué opina usted sobre la creación de nuevos productos en la empresa?

Con nuevos productos ofreceríamos más productos a nuestros clientes.

8.- ¿El GAD parroquial debería dar las facilidades a un proyecto que busca potenciar el desarrollo local del cantón?

SI (x) NO ()

3.5.3 *Trabajadores*

C.1 Trabajador 1

1.- ¿Cuál es su nombre y que cargo que ocupa en la empresa comunitaria “INTI-CHURI”
Trabajador.

Ernesto Cuvi

2.- ¿Cuál es la principal carencia o necesidad que usted puede observar en la empresa comunitaria “INTI-CHURI” para lograr un posicionamiento de sus productos?

Falta de capacitación para crear nuevos productos.

3.- ¿Cuáles son sus expectativas actualmente acerca de la empresa comunitaria “INTI-CHURI”
Que mejoramos cada día.

4.- ¿Qué competencias desarrolló la empresa para atraer a los clientes?

Honestidad con el cliente (x) Ser especialistas en la producción (x)

Cumplimiento con los clientes (x) Brindar garantías en el producto (x)

5.- ¿Considera usted que es necesario implementar un plan de negocios para mejorar la competitividad de la empresa comunitaria “INTI-CHURI”?

SI (x) NO ()

6.- ¿Cómo definiría los establecimientos de la empresa comunitaria “INTI-CHURI”?

Malo () Regular () Bueno (x) Excelente ()

7.- ¿Qué opina usted sobre la creación de nuevos productos en la empresa?

Con los nuevos productos podemos competir con el resto de empresas que realizan estos productos

8.- ¿El GAD parroquial debería dar las facilidades a un proyecto que busca potenciar el desarrollo local del cantón?

SI (x) NO ()

C.2 Trabajador 2

1.- ¿Cuál es su nombre y que cargo que ocupa en la empresa comunitaria “INTI-CHURI” trabajador.

Jhony Chimbolema

2.- ¿Cuál es la principal carencia o necesidad que usted puede observar en la empresa comunitaria “INTI-CHURI” para lograr un posicionamiento de sus productos?

Que nos capaciten unos dos o tres veces al año en esta área.

3.- ¿Cuáles son sus expectativas actualmente acerca de la empresa comunitaria “INTI-CHURI”

Mis expectativas son que doy todo de mi para que la empresa salga adelante

4.- ¿Qué competencias desarrolló la empresa para atraer a los clientes?

Honestidad con el cliente (x) Ser especialistas en la producción (x)

Cumplimiento con los clientes (x) Brindar garantías en el producto (x)

5.- ¿Considera usted que es necesario implementar un plan de negocios para mejorar la competitividad de la empresa comunitaria “INTI-CHURI”?

SI (x) NO ()

6.- ¿Cómo definiría los establecimientos de la empresa comunitaria “INTI-CHURI”?

Malo () Regular () Bueno (x) Excelente ()

7.- ¿Qué opina usted sobre la creación de nuevos productos en la empresa?

Serio bueno y así poder ofrecer variedad de productos a nuestros clientes.

8.- ¿El GAD parroquial debería dar las facilidades a un proyecto que busca potenciar el desarrollo local del cantón?

SI (x) NO ()

3.5.3 Encuestas a consumidores

3.5.3.1 Objetivo.

El objetivo de esta Encuesta es medir el nivel de aceptación de los productos de la empresa comunitaria “INTI-CHURI”, de la parroquia Veintimilla del cantón Guaranda, provincia Bolívar.

1.- ¿Con qué frecuencia consume Usted productos lácteos?

Tabla 1-3: Frecuencia de consumo

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Una vez por día	45	74%
2	Dos veces	10	16%
3	Tres o más veces	6	10%
	TOTAL	61	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa comunitaria “Inti Churi”.

Realizado por: Vallejo, T, 2019

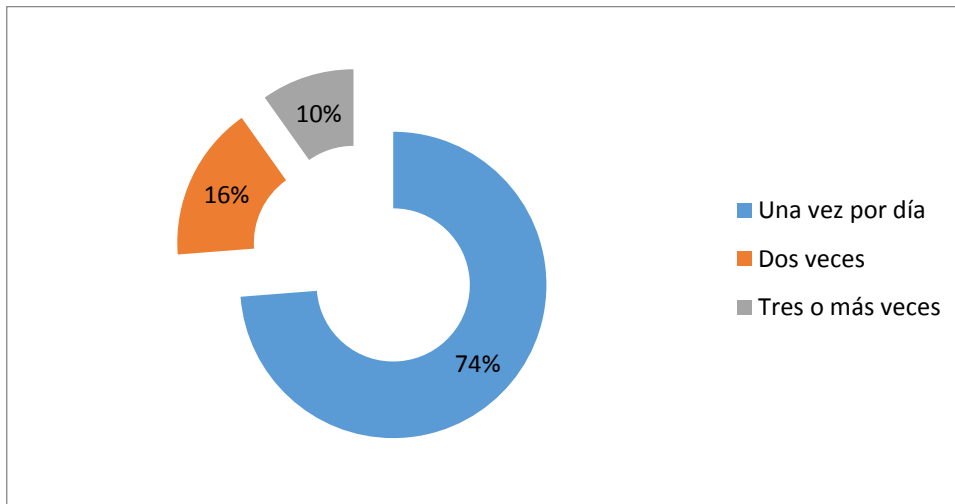


Gráfico 1-3: Frecuencia de consumo productos lácteos

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa comunitaria “Inti Churi”.

Realizado por: Vallejo, T, 2019

ANÁLISIS:

Los clientes encuestados respondieron en un 74% que el consumo de los productos lácteos lo realizan una vez por día, ya que este producto es consumido por los clientes en el desayuno.

2.- ¿Qué producto lácteo consume Usted?

Tabla 2-3: Producto lácteo que consume

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Leche	25	41%
2	Quesos	15	25%
3	Yogurt	8	13%
4	Crema de leche	3	5%
5	Mantequilla	5	8%
6	Manjar de leche	3	5%
7	Otros	2	3%
	TOTAL	61	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa comunitaria "Inti Churi".

Realizado por: Vallejo, T, 2019

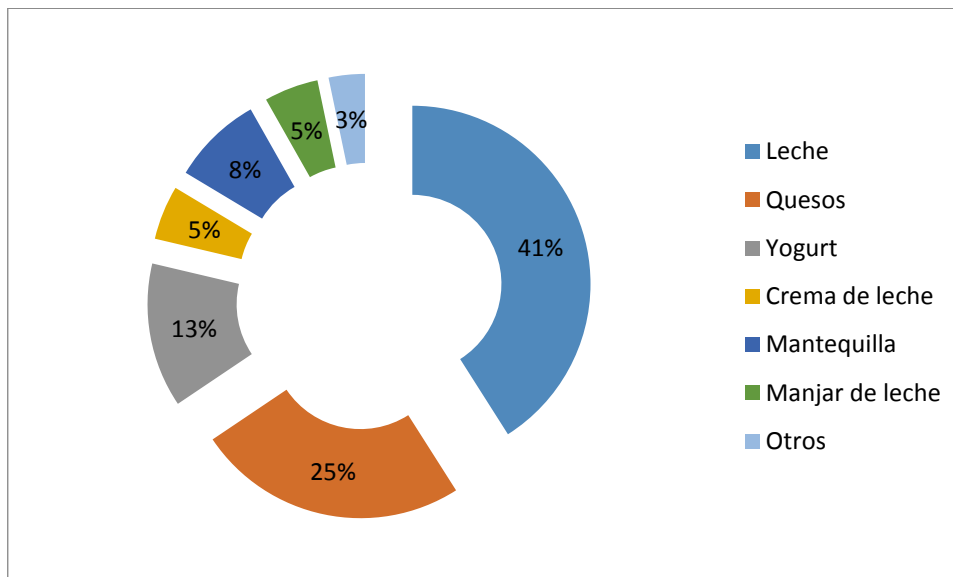


Gráfico 2-3: Producto lácteo que consume

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa comunitaria "Inti Churi".

Realizado por: Vallejo, T, 2019

ANÁLISIS

De entre los productos lácteos que más consume nuestros clientes de la empresa Inti Churi es la leche en un 41%, el resto de productos se lo consume en un menor porcentaje, ya que los clientes saben que consumir la leche en el desayuno ayuda a mantener la buena salud en nuestro cuerpo.

3.- ¿En qué lugar adquiere los productos de “INTI-CHURI”?

Tabla 3-3: Adquisición de productos

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Tiendas	45	74%
2	Ferias de la localidad	16	26%
3	Supermercados	0	0%
4	Otros	0	0%
	TOTAL	61	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa comunitaria “Inti Churi”.

Realizado por: Vallejo, T, 2019

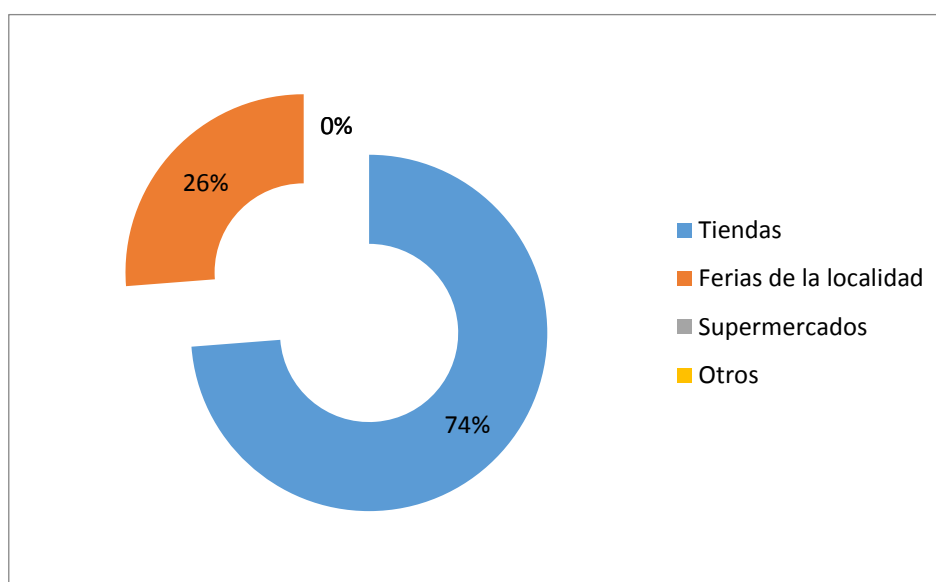


Gráfico 3-3: Lugar en que se adquiere los productos

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa comunitaria “Inti Churi”.

Realizado por: Vallejo, T, 2019

ANÁLISIS:

De los clientes encuestados respondieron en un 74%, que los productos de Inti Churi, los compra en la tienda y en las ferias locales, en un 26%, en los supermercados la gente no consume porque saben que su producto es más caro en estos lugares.

4.- ¿Cuánto paga por el litro de leche que más consume?

Tabla 4-3: Valor por el litro de leche

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Leche 0,80 ctvos por litro	50	82%
	Leche 0,90 ctvos por litro	10	16%
	Leche litro en tetrapac 1,20	1	2%
	TOTAL	61	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa comunitaria “Inti Churi”.

Realizado por: Vallejo, T, 2019

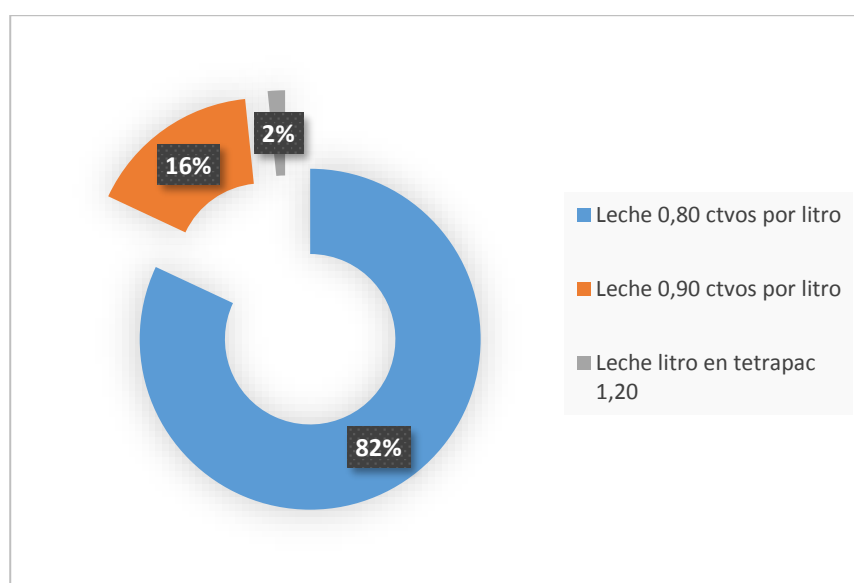


Gráfico 4-3: Valor por el litro de leche

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa comunitaria “Inti Churi”.

Realizado por: Vallejo, T, 2019

ANÁLISIS:

Los clientes que consumen nuestros productos, pagan por un litro de leche 0,80 centavos de dólares en un 82%, y en un menor porcentaje pagan 0,90 y 1,20 por el litro en tetrapack, lo que los clientes buscan es que sea el producto bueno y barato.

5.- ¿Cuánto paga por el queso que más consume?

Tabla 5-3: Valor por queso

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Queso fresco 4-5 dólares	34	56%
2	Queso mozzarella 2-3 dólares	15	25%
3	Queso de ají 4-5 dólares	3	5%
4	Queso orégano 4-5 dólares	7	11%
5	Queso de hoja 1,50-2	2	3%
	TOTAL	61	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa comunitaria “Inti Churi”.

Realizado por: Vallejo, T, 2019

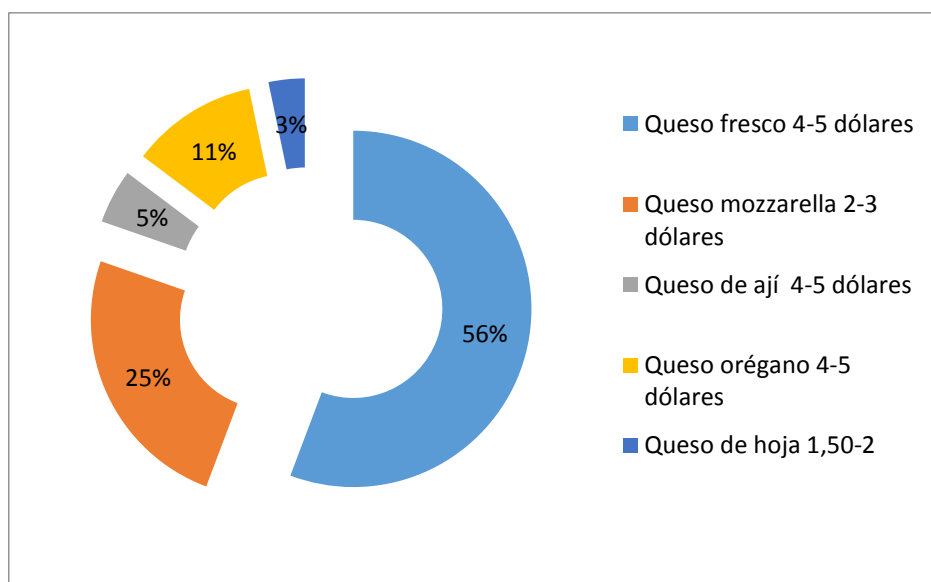


Gráfico 5-3: Precio del queso en el mercado

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa comunitaria “Inti Churi”.

Realizado por: Vallejo, T, 2019

ANÁLISIS:

Los clientes pagan por un queso fresco de 4 a 5 dólares, en un porcentaje del 56%, porque a nuestros clientes les agrada el queso fresco, es muy bueno para servirse en la mesa diaria, otro queso es consumo con frecuencia es el queso mozzarella el mismo que sirve para las distintas comidas de nuestra ciudad.

6.- ¿Estaría dispuesto a consumir nuevos productos de la empresa comunitaria “INTI-CHURI”?

Tabla 6-3: Nuevos productos de consumo

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Si	60	98%
2	No	1	2%
	TOTAL	61	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa comunitaria “Inti Churi”.

Realizado por: Vallejo, T, 2019

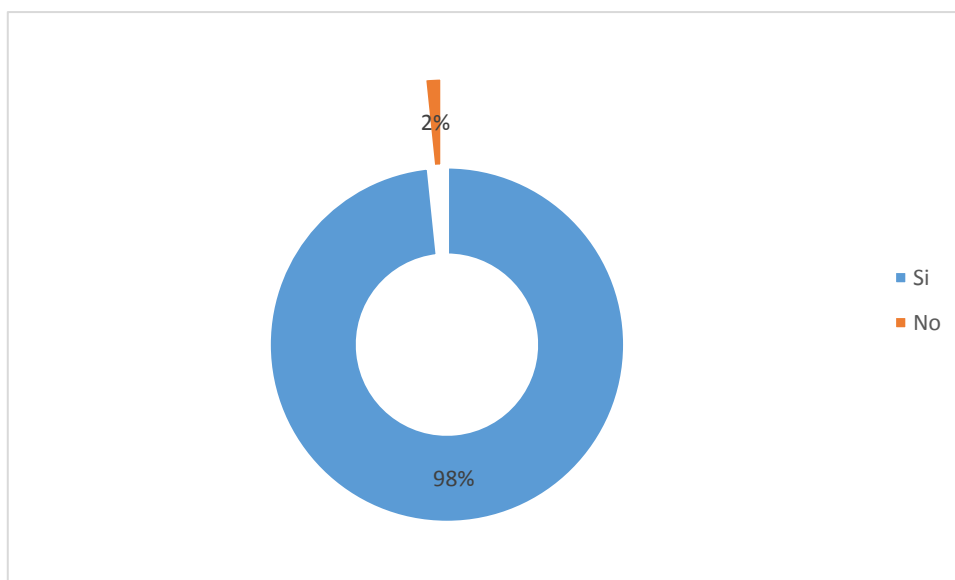


Gráfico 6-3: Nuevos productos

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa comunitaria “Inti Churi”.

Realizado por: Vallejo, T, 2019

ANÁLISIS:

En un 98% nuestros clientes están dispuestos a consumir nuestros nuevos productos, ya que los valores de nuestros productos son convenientes, por eso es que la empresa Inti Churi, se mantiene en el mercado compitiendo con otras empresas de lácteos.

7.- ¿Cuándo realiza viajes adquiere productos lácteos?

Tabla 7-3: Adquisición de productos lácteos

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Si	45	74%
2	No	16	26%
	TOTAL	61	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa comunitaria “Inti Churi”.

Realizado por: Vallejo, T, 2019

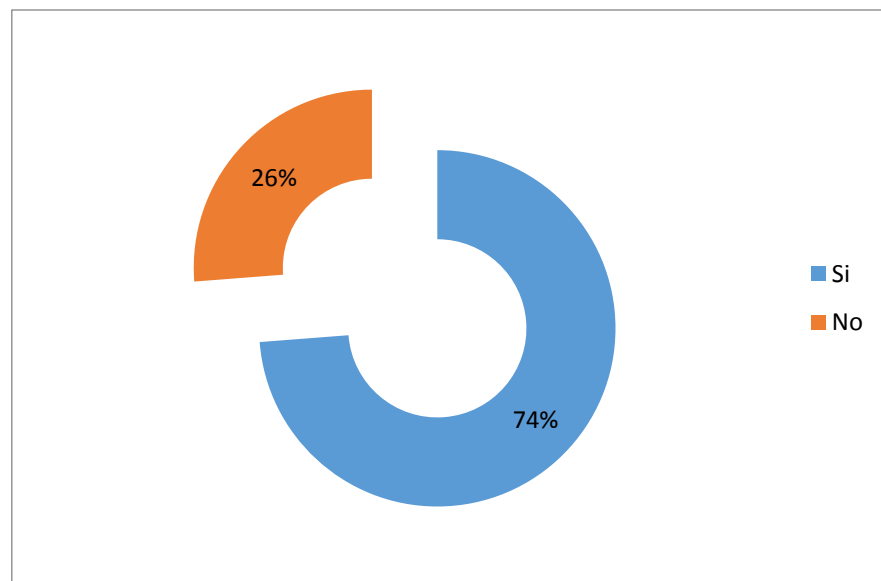


Gráfico 7-3: Adquisición de productos lácteos

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa comunitaria “Inti Churi”.

Realizado por: Vallejo, T, 2019

ANÁLISIS:

El 74% de los clientes que consumen nuestro producto, también lo hacen cuando viajan a otros lugares del país, buscan nuestros productos, ya que ellos saben que son muy buenos de buena calidad.

8.- ¿Está de acuerdo con la implementación de nuevos productos a partir de la leche?

Tabla 8-3: Nuevos productos a partir de la leche

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Si	48	79%
2	No	13	21%
	TOTAL	61	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa comunitaria “Inti Churi”.

Realizado por: Vallejo, T, 2019

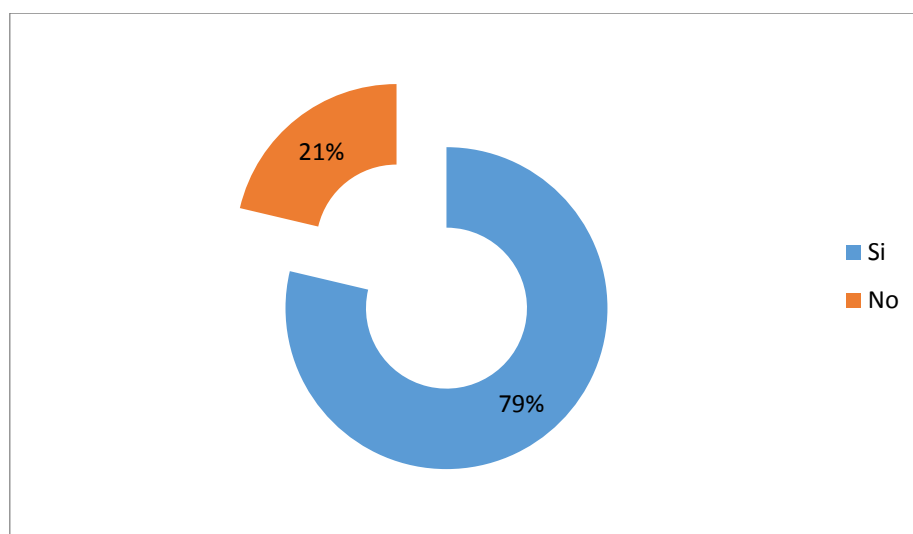


Gráfico 8-3: Nuevos productos a partir de la leche

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa comunitaria “Inti Churi”.

Realizado por: Vallejo, T, 2019

ANÁLISIS:

Los clientes de la empresa Inti Churi, están de acuerdo en un 79% que se implementen nuevos productos a partir de la leche, como son nuevos yogures, manjar de leche, mantequilla, ya que estos productos necesitan ser innovados, con nuevas tecnologías que permitan ser un suplemento vitamínico mucho mejor que los que existen.

3.6 Verificación de Hipótesis o idea a defender

Realizada la tabulación y análisis de las encuestas en sus 8 preguntas y entrevistas podemos afirmar que el plan de negocios, permitirá mejorar la competitividad de la empresa comunitaria “INTI-CHURI”, de la parroquia Veintimilla del cantón Guaranda, provincia Bolívar.

CAPITULO IV

4. MARCO PROPOSITIVO

4.1 Título

Plan de negocios para la producción de quesos en busca de mejorar la competitividad de la empresa comunitaria “INTI-CHURI”, de la parroquia Veintimilla del cantón Guaranda, provincia Bolívar.

4.2 Contenido de la propuesta

4.2.1 Estructura del plan de negocios

Como se manifestó en el capítulo 2, se asume la metodología de Flórez Uribe Juan para la construcción del plan de negocios para la empresa comunitaria “INTI-CHURI”, de la parroquia Veintimilla del cantón Guaranda, provincia Bolívar.

1. Orientaciones generales de la empresa
2. El estudio de mercado
3. Organización y administración
4. Estudio técnico del proyecto
5. Aspectos financieros del proyecto
6. Proyecciones financieras
7. Evaluación financiera (Flores, 2016)

4.2.2 Desarrollo del plan de negocios

4.2.2.1 Generalidades de la empresa

A.) Componente Administración:

- Nombre de la asociación

Empresa comunitaria “INTI-CHURI”

- **Número de Miembros**

Comunidad de Casaichi Herapamba	34
Comunidad de Casaichi Chinipamba	34
Comunidad de Casaichi San Antonio	28
Comunidad de Casaichi El Arenal	27
Comunidad de Casaichi Grupo Cacuango	18
Comunidad de Casaichi Llama Corral	19

Total

160

B.) Garantías

La Fundación Casaichi Runacunapac Tantari Inti Churi; cuenta con infra estructura y equipamiento instalada para el funcionamiento de la quesería comunitaria. Además, cuenta con una hectárea de terreno a nombre de la organización.

C.) Información de contacto de la organización

El presidente de la Fundación. Sr. Osvaldo Chimbo
Celular: 0997503381

D.) Área de organización y gestión

Análisis estratégico y definición de objetivos

E.) Visión de la Empresa.

La empresa comunitaria “INTI-CHURI”, llegará a ser para el año 2020 una empresa líder en el mercado Nacional en la producción y comercialización de quesos derivados de leche, con proyección de liderazgo y con perspectivas a una futura exportación; manteniendo y respetando el medio ambiente, con una cultura de servicios, excelencia y calidad, satisfaciendo los requerimientos y necesidades de los clientes; fundamentando su crecimiento en el desarrollo sostenible y bienestar de las personas que formarán parte de ella.

F.) Misión de la Empresa:

Somos una empresa productora y comercializadora de productos lácteos, con un alto compromiso en la calidad y servicio del producto que ofrecemos a nuestros clientes; respetando el medio

ambiente, apoyándose en su talento humano, tecnología e innovación permanente, que asegurarán la nutrición y salud de las familias ecuatorianas, contribuyendo así al buen vivir nacional.

G.) Estrategias

- **Objetivos**

- Producir y comercializar el queso mozzarella, en la provincia de Bolívar, como un producto de alto valor agregado y con una presentación llamativa a los consumidores.
- Mantener los niveles de producción de leche con los estándares de calidad establecidos en la materia prima fundamental para la elaboración del queso mozzarella.
- Orientar sobre un adecuado pastoreo y alimentación de las vacas productoras de leche, se tendrán continúa asistencia veterinaria para el ganado.
- Establecer los niveles de control requeridos en todos los pasos y actividades de la cadena productiva de la empresa.
- Efectuar un control mensual sorpresivo para verificar que se cumpla con lo establecido en el manual de proceso.
- Mantener los recursos humanos, capacitados y actualizados en el manejo de las materias primas y la elaboración de un queso fresco y con los estándares de calidad exigidos por el mercado.
- Propiciar capacitaciones programadas durante todo el año. Se dispone de un plan de capacitación anual, donde se establezcan procedimientos de mejores prácticas y se desarrollarán talleres prácticos de cómo procesar la materia prima para elaborar el queso mozzarella.
- Proporcionar información del producto a los clientes con el fin de aumentar la demanda del queso mozzarella, manteniendo a los clientes actuales y atrayendo otros potenciales.
- Desarrollar campañas promocionales a través de los medios ya definidos por la organización.
- Incorporar maquinaria adecuada para la elaboración de quesos de buena calidad.

- Adquirir maquinaria tecnológica con la aportación de los socios de la empresa que les permita tener productos de buena calidad.

H.) Ubicación del proyecto (provincia, cantón, parroquia, sector)

- Provincia: Bolívar
- Cantón: Guaranda
- Parroquia: Veintimilla
- Comunidad: Casaichi Central

I.) Georeferenciación del lugar donde se ubicará el centro de acopio.

Longitud: 78°57'5.6W
 Latitud: 1°30'2.9S
 Altura: 3.250 m.s.n.m

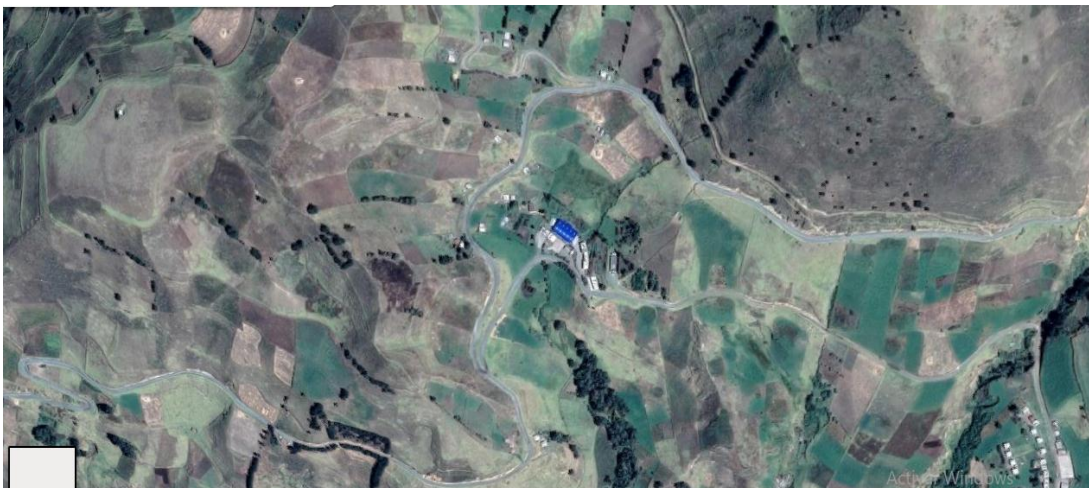


Figura 1-4: Ubicación geográfico del proyecto

Fuente: <https://www.google.com/maps/@-1.5887453,-78.9177004,1088a,35y,270h/data=!3m1!1e3>

Realizado por: Vallejo, T, 2019

4.2.3 *Estudio de Mercado*

4.2.2.1 *Producto*

La Mozzarella es un queso no madurado conforme con la Norma General para el Queso (CODEX STAN 283-1978) y la Norma para el Queso no Madurado, Incluido el Queso Fresco (CODEX STAN 221-2001). “Se trata de un queso blando y elástico con una estructura fibrosa de largas hebras de proteínas orientadas en paralelo, que no presenta gránulos de cuajada. El queso no tiene corteza y se le puede dar diversas formas”.

Según el (Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), 2010-2012) del Ecuador “El Queso Mozzarella es el queso no madurado, escaldado, moldeado, de textura suave elástica (pasta filamentos), cuya cuajada puede o no ser blanqueada y estirada, preparado de leche entera, cuajada con cultivos lácticos, enzimas y/o ácidos orgánicos o inorgánicos”.

El producto Queso Mozzarella presenta una alta concentración de fósforo y calcio, lo que se traduce en un alimento bueno para los huesos y que es muy recomendable durante el embarazo. Al ser un alimento rico en fósforo, ayuda a mantener los huesos y dientes sanos, así como una piel equilibrada ya que ayuda a mantener el pH natural. Esta alta concentración, ayuda además a tener una mayor resistencia física y a mejorar las funciones biológicas del cerebro. En general, los lácteos tienen vitaminas como la A y D, las cuales se absorben y utilizan mejor, gracias a la presencia de grasa en el alimento. La vitamina D favorece la absorción del calcio y su fijación en los huesos, mientras que la vitamina A interviene regulando procesos de visión nocturna y en la remodelación de los huesos.

El Queso Mozzarella se encontrará disponible en presentaciones de 500g, de forma rectangular.

4.2.2.2 Aspectos innovadores (diferenciadores) que proporciona

El producto que se ofrece es un queso elaborado con la mejor leche de la zona, respetando las normas de calidad establecidas.

Los precios están por debajo de los competidores, teniendo en cuenta a la materia prima fundamental, la leche, se obtiene directamente en la planta de producción, es decir, no hay que comprarla.

La ubicación geográfica es estratégica ya que la distribución se encuentra cerca de cantones antes mencionados de la provincia de Bolívar. La maquinaria no se utilizará en el 100% de su capacidad, para mantenerla por un largo tiempo.

4.2.2.3 Presentación del Producto.

El queso Mozzarella, es un queso madurado semiblando de exquisito sabor, que al calentarse posee las propiedades de fundido e hilado necesarios para elaborar distintos platos, principalmente pizzas y pastas.

El queso Mozzarella se elaborará con un textura suave y agradable para el consumidor, no tiene riesgos debido a la forma en cómo está elaborado. El producto Queso Mozzarella se presentará, en un principio, en envases de 500 gramos, pues es el tamaño más demandado según la encuesta realizada.



Figura 2-4: Queso Mozzarella

Fuente: Levantamiento de Información

Realizado por: Vallejo, T, 2019

4.2.3.4 *El Empaque*

Es la envoltura donde el producto se comercializará, tomando en cuenta que la decisión de compra se da por un queso de 500 gr en una envoltura plástica con el logotipo de la empresa, esperando que el impacto que crea en el consumidor al momento de comprar sea muy positivo.



Figura 3-4: Empaque Queso Mozzarella

Fuente: Levantamiento de Información

Realizado por: Vallejo, T, 2019

4.2.3.5 *Funciones del Empaque*

Deben generar protección al producto, que sea fácil de manipular, que cumpla con los requisitos legales en cuanto a su composición, ingredientes y condiciones de manejo.

4.2.3.6 *Envase*

El envase será al vacío, funda de polietileno de baja densidad con un tiempo de consumo de 30 días y que se conserve en 8°C.

En la actualidad existen una gran cantidad de productores del queso mozzarella, producto que se encuentra establecido como una marca en el mercado interno a lo largo de todo el territorio nacional. Este elemento es importante a tener en cuenta pues se competiría con otras empresas, ya establecidas en la comercialización del producto.

Por tal motivo, se necesita definir de forma clara, cómo enfrentar esta problemática que puede en un momento dado afectar la comercialización del producto, que aunque es conocida la demanda por parte de la población, también es conocida la fuerte competencia con la que nacerá el proyecto.

El queso mozzarella es un queso no maduro conforme a la Norma General del Queso (CODEX N. G., 283-1978) y la Norma para el Queso no Maduro, incluido el queso fresco (CODEX N. D., 221-2001). Se trata de un queso blando y elástico con una estructura fibrosa de largas hebras de proteínas orientadas en paralelo, que no presenta gránulos de cuajada. El queso no tiene corteza y se le puede dar diversas formas”

4.2.3.7 El valor nutricional del queso mozzarella

Según la Tabla de Composición de Alimentos para Ecuador, compilado por el equipo técnico de (ENSANUT-ECU, 2012), se describen a continuación:

Los quesos frescos contienen: Agua (51,42%), Energía (299Kcal), Proteína (18,90gr), Grasa Total (23,82gr), Carbohidratos (2,98gr), Ceniza (3,68gr), Calcio (731mg), Fósforo (536mg), Hierro (0,44mg), Magnesio (30mg), Sodio (965mg), Zinc (3,75mg), Potasio (188mg), Tiamina (0,037mg), Riboflavina (0,389mg), Niacina (0,082mg), Vitamina A (825mcg), VitaminaB6 (0,076mg), VitaminaB12 (1,54mg), Folato (16mcg).

Los quesos mozzarella contienen: Agua (50%), Energía (300Kcal), Proteína (22,17gr), Grasa Total (22,35gr), Carbohidratos (2.19gr), Ceniza (3.28gr), Calcio (1184mg), Fósforo (694mg), Hierro (0,82mg), Tiamina (0,039mg), Riboflavina (0,332mg), Niacina (0,271mg), Vitamina A (179mcg), Potasio (92mg), Sodio (1602mg), Zinc (2,75mg), Magnesio (44mg), Vitamina A (781mcg), VitaminaB6 (0,091mg), VitaminaB12 (1.2mg), Folato (7mcg).

De acuerdo a PROECUADOR en el periodo comprendido entre el 2012 al 2022, el consumo mundial de productos lácteos se incrementará en promedio 24%

Debido a la mayor capacidad adquisitiva de la población en varios países, así como también al crecimiento del sector de alimentos y comidas rápidas como pizzas, hamburguesas de queso, entre

otras. El consumo mundial de mantequilla se estima se incrementará en 35%, la de queso en 15% y leche en polvo 23%.

En Ecuador, según datos del III Censo Nacional Agropecuario realizado por el INEC, en el año 2012, la industria láctea procesó 2,6 millones de litros de leche al día, siendo destinada principalmente a la elaboración de quesos (31%), a lo que le sigue la leche en funda (27%), leche en cartón (20%), leche en polvo (11%) y yogur (10%).

En Ecuador, según datos del III Censo Nacional Agropecuario realizado por el INEC, en el año 2012, la industria láctea procesó 2,6 millones de litros de leche al día, siendo destinada principalmente a la elaboración de quesos (31%), a lo que le sigue la leche en funda (27%), leche en cartón (20%), leche en polvo (11%) y yogur (10%).

Datos del censo, muestra que en la región Sierra, se produce el 77% de leche, en la Costa el 15% y en la Amazonía 8%, siendo las provincias de Pichincha, Cotopaxi y Azuay las mayores productoras de leche.

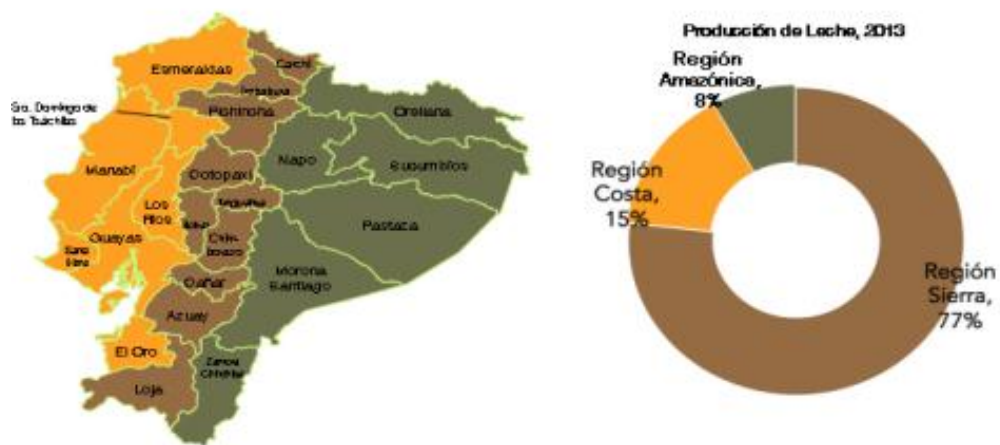


Figura 4-4: Producción de leche por regiones en el Ecuador

Fuente: III Censo Nacional Agropecuario, Ecuador, 2012

Realizado por: INEC, 2010

Por provincias, Bolívar es la más importante en el ranking de provincias productoras, aportando el 4,31% de la producción nacional, es decir 270.139 litros por día.

El consumo del tipo de queso depende de gran parte del poder adquisitivo, ya que estudios de mercado, reflejan que las clases medias altas y altas tienen preferencia por el queso tipo Cheddar o Camembert. Por otra parte, la población con ingresos promedio tienen preferencia por los

quesos frescos como el mozzarella y quesos untables, debido a sus precios accesibles y su fácil adquisición en el mercado.

Por lo expuesto, en la parroquia Veintimilla del cantón Guaranda, provincia Bolívar, existen las condiciones para la producción de leche de vaca por el clima y áreas de pastoreo. La región cuenta con un gran número de productores de materia prima a nivel local, y adicional se encuentra en las cercanías del cantón Guaranda. Dentro del plan de negocios se considera como su principal nicho de mercado las tiendas y supermercado AKI, y TIA tomando en cuenta las preferencias de consumo de la población en base a su poder adquisitivo, además de su ubicación estratégica, lo que a futuro puede llegar a expandir su comercialización a todos los cantones de la provincia de Bolívar.

4.2.3.8 *Precio*

Se debe determinar el factor precio como un elemento importante para que el producto que se va a comercializar, genere rentabilidad y a su vez, sea rápidamente conocido y acogido por el consumidor. Se deberá establecer un precio que permita al producto ser competitivo en el mercado.

El precio se determinará a partir del conocimiento de los costos fijos totales, los costos variables unitarios y el nivel de ventas que se espera obtener. Posteriormente se aplicarán las siguientes estrategias, en función de definir el precio final:

- Analizar el mercado y los precios de la competencia para poder fijar un precio promedio que sea accesible a los clientes y conveniente para el proyecto.
- Administrar correctamente los recursos humanos y materiales para poder mantener un precio estable y así evitar reacciones negativas por parte del consumidor.

\$2,37centavos de dólar, es el precio de venta con el cual no se obtienen ni ganancias ni pérdidas en la comercialización del Queso Mozzarella de 500 gramos.

Al costo variable unitario se le aplica un porcentaje de utilidad del 80%, que el empresario espera obtener de cada uno de los 1500 quesos que se pretenden producir y comercializar inicialmente por mes.

Las formas de cobro del producto, queso mozzarella, están dadas por los convenios que se establezcan con los clientes las que en un principio están determinadas por lo establecido en términos de crédito, en tal sentido se efectuará por los siguientes instrumentos.

- Efectivo
- Cheque
- Transferencias

La entrega del producto se realizará en correspondencia a las necesidades del cliente y de forma directa por parte del vendedor – comercializador, de la organización.

El despacho se efectúa directamente a un intermediario, mercado, quien se encarga de la venta directa de forma minorista. En el estudio financiero para la evaluación de la factibilidad del negocio, no se evalúa la aplicación de un descuento, pero este podría ser implementado en correspondencia a las necesidades y demandas del producto, así como a la prontitud de la liquidación de los créditos concedidos, en tal sentido, es recomendable establecer evaluaciones sistemáticas de la viabilidad de poder aplicar descuentos en un momento determinado si así se requiere.

4.2.3.9 *Oferta*

Según Spencer, se lo define como: La relación que muestra las distintas cantidades de una mercancía que los vendedores estarían dispuestos y serían capaces de poner a la venta a precios alternativos durante un periodo dado de tiempo, suponiendo que todas las demás cosas permanecen constantes. (Spencer, 1993).

Se puede determinar que la oferta en el mercado es muy variada ya que existen marcas posicionadas en la mente de los consumidores ecuatorianos y muchas empresas compiten para incrementar su participación.

Para establecer la oferta histórica, se tomará en consideración a la producción de queso mozzarella en la zona de estudio, datos proporcionados por El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca (MAGAP). 2015 la producción (oferta) de queso creció 3,4 veces por lo que se evidencia un crecimiento promedio anual de del 34% Para determinar la Oferta Proyectada, se toma como base la oferta histórica, según MAGAP de la zona Guaranda del año 2019, de 12.987 kg de queso mozzarella, aplicando la tasa de crecimiento de la oferta del 34% anual.

Tabla 1-4: Proyección de la oferta

AÑO	OFERTA (kg)
2019	12.987
2020	17403
2021	23319
2022	31248
2023	41872
2024	56.109

Fuente: MAGAP 2015

Realizado por: Vallejo, T, 2019

Para en el año 2020 se tendrá una proyección de oferta de quesos mozzarella en la región de Guaranda será de 17.403 kg

4.2.3.10 La Competencia

Desde el punto de vista del consumidor, la competencia se considera cualquier oferta que genere un valor superior en la satisfacción de una necesidad concreta (mayores beneficios o menores costes). Es decir, los competidores son aquellos que pueden plantear una oferta de valor sustitutiva. (Talaya & Modéjar Jiménez, 2013).

Descripción de la competencia. El queso mozzarella es un producto, que, en Ecuador, lo elaboran grandes empresas ya posicionadas en el mercado como son: Kiosko, Reyqueso, El Holandés, Salinerito, entre otras y que comercializan fundamentalmente en grandes supermercados como Tia y Aki presentes en el cantón Guaranda.

La competencia en este sector está dada por pequeñas empresas con menor tradición y con un tamaño similar al de la empresa y que comercializan en la ciudad de Guaranda. En este sentido, existe una fuerte barrera para los nuevos competidores debido a que la inversión para ingresar al mercado, fabricando a gran escala, es bastante alta.

Análisis de la Competencia

Objetivos futuros



Figura 5-4: Descripción de la competencia

Fuente: Investigación cantón Guaranda, 2019

Realizado por: Vallejo, T, 2019

4.2.3.11 Demanda queso

Se puede definir como: “Las distintas cantidades alternativas de un bien o servicios que los consumidores están dispuestos a comprar a los diferentes precios, manteniendo todas las determinantes constantes en un tiempo determinado” según: (Rosales Obando, 1984).

Para la cuantificación de la demanda actual se obtiene multiplicando el 91% del número de habitantes del cantón Guaranda, (según la pregunta 2 de la encuesta), por el consumo Per cápita de queso, dicho resultado se genera en kilogramos. Para determinar en unidades se divide la demanda actual para los quesos de 500g que es el peso de cada unidad a comercializar., datos proporcionados por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGAP), y (CIL) Centro de Industria Láctea al 2015, adicionalmente se toma en consideración a la población proyectada del 2010 al 2015, según la tasa de crecimiento poblacional, datos proporcionados por el Censo de Población y Vivienda 2010, INEC.

Tabla 2-4: Población económicamente activa del cantón Guaranda

Año	PEA
2015	48890,8
2016	50162
2017	51466
2018	52804
2019	54177
2020	55586

Fuente: Proyecciones INEC, 2010

Realizado por: Vallejo, T, 2019

Para calcular la demanda se calcula la población por el nivel de consumo del queso según el porcentaje de crecimiento poblacional dado por el INEC

4.2.3.12 Fórmula de la Tendencia de la Demanda

*Demanda = Población 2015 * Porcentaje de consumo de queso * Consumo per cápita*

*Demanda = 48890,8 * 91% * 1,57 kg Demanda = 77402,68 kg*

La demanda del queso mozzarella para el año 2019, en el cantón Guaranda 77402,68 kg. Para determinar la demanda proyectada, se multiplica este valor por el 1,37% que es la tasa de crecimiento poblacional según en INEC.

Tabla 3-4: Proyección de la demanda

AÑO	DEMANDA (Kg)
2019	77403
2020	78463
2021	79538
2022	80628
2023	81732
2024	82852

Fuente: Levantamiento de la información

Realizado por: Vallejo, T, 2019

4.2.3.13 Plaza

A quién se va a vender la producción y los mecanismos de comercialización de producto, son necesarios definirlos:

Desde la perspectiva del economista Mankiw, autor del libro "Principios de Economía", un mercado es: "Un grupo de compradores y vendedores de un determinado bien o servicio. Los compradores determinan conjuntamente la demanda del producto, y los vendedores, la oferta" (Mankiw, 2004).

Cuando se pretende poner un producto a disposición de los consumidores, es necesario desarrollar un estudio de mercado, o sea a quién va dirigido el bien, dígase, región, área física, consumidores potenciales, entre los que se pueden encontrar determinados segmentos poblacionales. Otros elementos pueden ser, la cultura de consumo del producto, las necesidades de los consumidores y las necesidades que cubre este.

El mercado que se ha considerado es el de la provincia de Bolívar, cada uno de sus cantones: Guaranda, Chillanes, San Miguel, Echandia y Caluma.

4.2.3.14 Segmentación de Mercado

Tabla 4-4: Dimensión conductual

DIMENSIÓN CONDUCTUAL TIPO DE NECESIDAD

TIPO DE NECESIDAD:	ALIMENTACIÓN
TIPO DE COMPRA:	COMPARACIÓN
RELACIÓN CON LA MARCA:	SI
ACTIVIDAD FRENTE AL PRODUCTO:	POSITIVA

Fuente: GOOGLE MAPS

Realizado por: Vallejo, T, 2019

Es necesario mencionar que los consumidores aún no están familiarizados con el producto por cuanto no lo han visto y consumido, por lo tanto, al realizar este análisis conductual de las necesidades de los consumidores, será factible elaborar estrategias que permitan el mejoramiento del producto.

El mercado objetivo son las mujeres y los hombres que habitan en la provincia de Bolívar, con una Población Económicamente (PEA) de este sector.

Población: 91.9 mil hab.

Urbana: 26.0%

Rural: 74.0%

Mujeres: 51.7%

Hombres: 48.3%

PEA: 53.2% (52.0% de la PEA de la provincia de BOLÍVAR)

Donde el cantón Guaranda representa el 50% de la provincia.

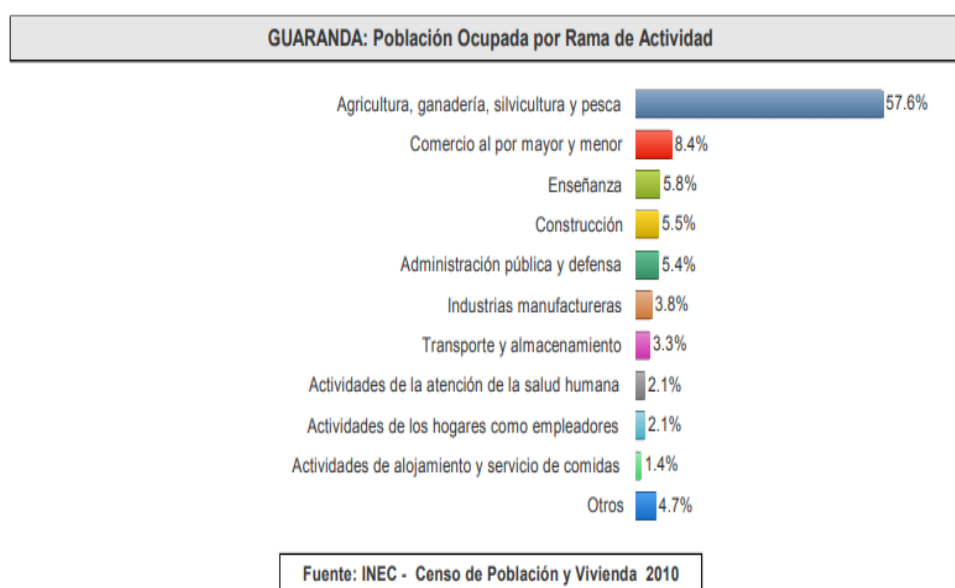


Figura 6-4: Población ocupada por rama

Fuente: Levantamiento de Información

Realizado por: Vallejo, T, 2019

4.2.3.15 Zona de influencia del proyecto

La población del sector en mención cuenta con 160 jefes/as de familia, que se dedican a la producción pecuaria. Las condiciones edáficas y climáticas predominantes de la zona limitan el desarrollo de actividades agrícolas.

4.2.3.16 Demanda Potencial Insatisfecha

La demanda insatisfecha se ve reflejada en la cantidad de consumidores cuyas expectativas no son satisfechas por un producto, la demanda es: “aquella cantidad de un bien o servicio que está

siendo demandada a diferentes precios posibles pero que no puede ser cubierta por los ofertantes o productores. Según: (Muñoz, 2000)

Demanda potencial insatisfecha es la que no ha sido cubierta en el mercado totalmente y para dicho plan de negocios debe ser cubierta al menos una parte de ella.

Tabla 5-4: Demanda potencial insatisfecha

AÑO	Demanda insatisfecha
2019	-64416
2020	-61061
2021	-56219
2022	-49380
2023	-39860
2024	-26743

Fuente: Cuadros de oferta y demanda

Realizado por: Vallejo, T, 2019

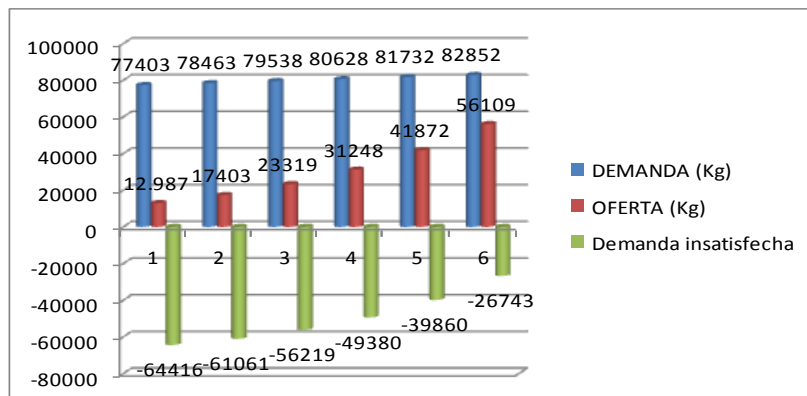


Gráfico 1-4: Demanda potencial insatisfecha

Fuente: Cuadros de oferta y demanda

Realizado por: Vallejo, T, 2019

4.2.3.17 Promoción y publicidad

Se creará un logotipo para la empresa que será incluido en la etiqueta del empaque, como carta de presentación y garantía de la pureza del producto. Es importante que los consumidores tengan la seguridad de estar adquiriendo un producto original y de buena calidad. Para esto se realizarán las siguientes acciones:

- Internet a la cabeza del cambio en los hábitos publicitarios. Internet hoy es el medio que ofrece mayores posibilidades de búsqueda y contacto directo con los clientes a todo tipo de empresas y proyectos. En un momento de dispersión, encarecimiento y bajo rendimiento de los costos publicitarios, la web es la primera gran alternativa. Por lo tanto, la primera acción a desarrollar está encaminada al diseño de una página web.
- Hojas volantes entregadas en los hogares, conjuntos residenciales y entradas a los supermercados.
- Campañas de lanzamiento de productos en 4 puntos estratégicos de la ciudad.
- Anuncios publicitarios en la prensa y la radio.
- Realización de degustaciones en las principales plazas comerciales en el cantón Guaranda, además de entregar afiches promocionales.
- Las ventas serán realizadas por un vendedor.

a. Comercialización:

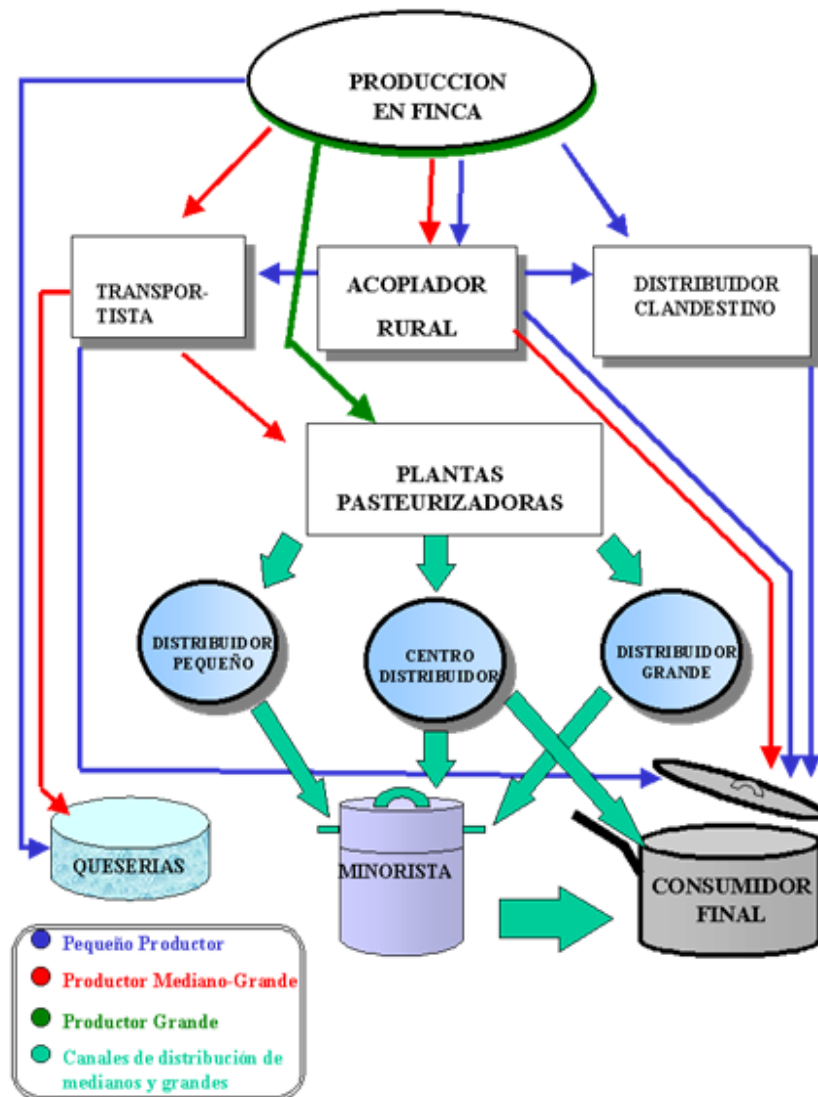


Figura 7-4: Instalaciones

Fuente: Levantamiento de Información

Realizado por: Vallejo, T, 2019

b. Sistema de distribución a utilizar

Situar el producto en el lugar y momento adecuado es una de las tareas decisivas con las que se enfrenta la empresa comunitaria “INTI-CHURI”, dada su repercusión directa en las ventas producidas y en la generación de costos adicionales. Cuando se selecciona una forma de distribución generalmente la empresa la mantiene durante un período de tiempo.

Existen dos alternativas básicas para hacer llegar el producto al cliente entre las cuales la empresa debe decidir; la venta directa y la venta a través de intermediarios.

La venta directa consiste en la utilización de vendedores propios en plantilla de la empresa para hacer llegar el producto al cliente sus ventajas son muy importantes; la empresa dispone de absoluto control sobre una red comercial dedicada, entrenada y especializada en sus productos y servicios.

Una derivación de la venta directa es la utilización de agentes comerciales se trata de personas o empresas que venden por cuenta y en nombre de la empresa sin pertenecer a su plantilla, su retribución procede de una comisión en base a las ventas realizadas ello explica su gran ventaja.

Sin embargo, lo frecuente, es la mediación de uno o más intermediarios entre la empresa comunitaria “INTI-CHURI” y el consumidor final del producto, se trata en todos los casos de empresas que adquieren el producto y lo revenden a su vez a un precio más alto. Los detallistas venden directamente al consumidor final en uno o más puntos de venta, mientras que los mayoristas venden a detallistas usualmente en una zona geográfica determinada.

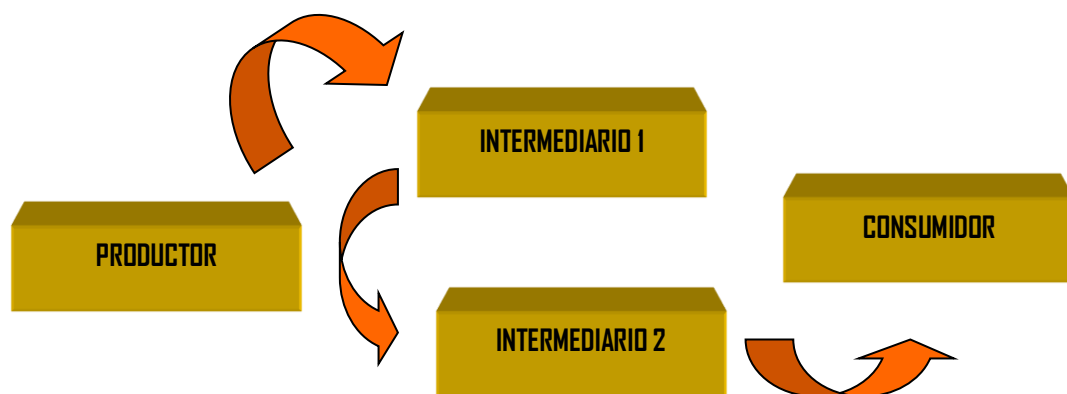


Figura 8-4: Proceso

Fuente: Levantamiento de Información

Realizado por: Vallejo, T, 2019

El proceso de comercialización del Queso Mozzarella se realizará a través de los canales de distribución mayorista y minorista; en el primer caso el vendedor de la empresa visitará las cadenas de supermercados para posicionar el producto, de acuerdo a políticas de compra, donde negociará la mejor opción que permita aprovechar los puntos de venta. Se realizará degustaciones que permitirán dar a conocer el producto a los consumidores potenciales.

Otra forma de comercializar será a través de los vendedores que con un vehículo darán cobertura a los supermercados y tiendas de los distintos cantones de la provincia de Bolívar y con la colocación de afiches publicitarios que expongan las características, beneficios y varias formas

de consumir el queso; de igual manera se aprovechará el sistema de ventas para promocionar y vender a restaurantes.

4.2.4 Organización y administración

La empresa mantiene la siguiente estructura administrativa, con la cual viene funcionando desde su creación:

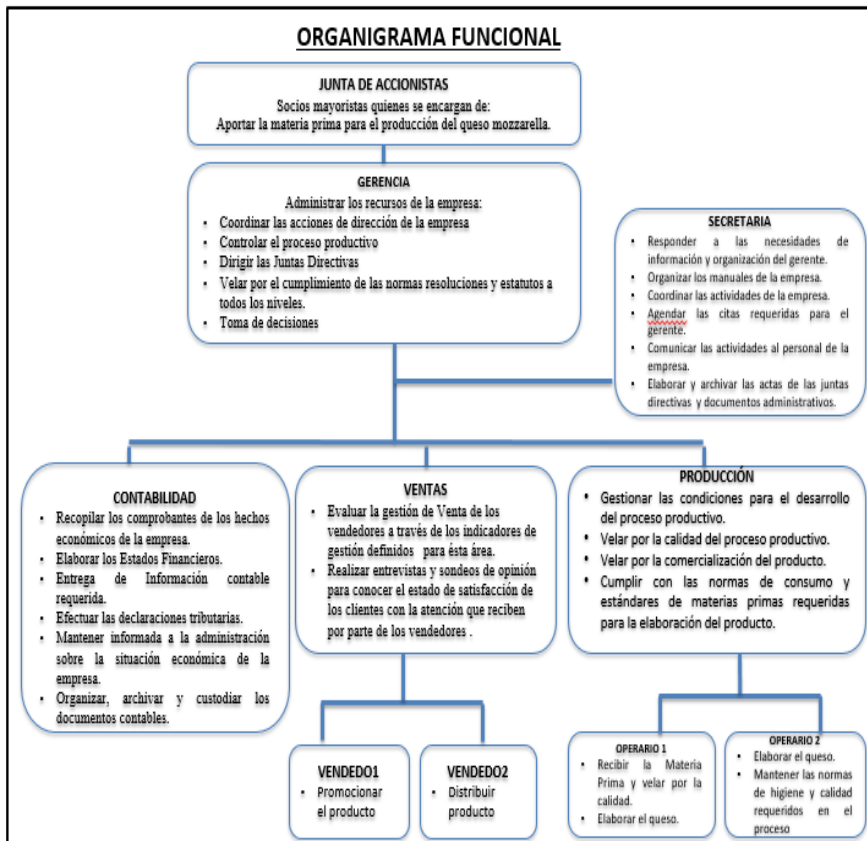


Figura 9-4: Organigrama funcional de la empresa

Fuente: Levantamiento de Información

Realizado por: Vallejo, T, 2019

Como observamos la estructura organizacional mantiene tres divisiones:

- 1.- División administrativa que consta de la Recepción, gerencia, secretaría y contabilidad y ventas.
- 2.- División de Producción en los cuales se ubican las áreas de: recepción, incubación, formación de cuajo, enfriamiento, envasado, cuarto frío y bodega.
- 3.- División de Ventas en la cual se ubican los vendedores 1 y 2.

Dentro de la empresa comunitaria, existen cargos que se constituyen dentro de su estructura organizacional, así los cargos mantienen funciones que el personal debe cumplir de acuerdo a sus responsabilidades.

4.2.5 Estudio técnico del proyecto

4.2.5.1 Producción

Dentro de la descripción del sistema de producción de la empresa: no incluye el manejo del hato de los productores, sino se centra en el funcionamiento del centro de acopio como unidad empresarial.

Con la finalidad de atender a todos los productores, en primera instancia se receptorá la totalidad de la leche existente en el sector en los horarios de 7 am a 8:30 am, así:

a) **Entrega directa de los productores.**

No se establece un mínimo de litros para este fin se preferirá volúmenes que vayan sobre los diez litros, consiste en receptor la leche desde las 07H00 a 8:30H00.

b) **Acopiador comunitario.**

Dentro de fábrica comunitaria estará instalado el tanque de enfriamiento de la leche con la finalidad de conservar y mantener para la jornada de la tarde cuya relación de trabajo o acuerdo es con los productores, esta estrategia con el fin de abaratar los costos de transporte, la entrega estará dentro del horario establecido en el punto anterior.

El proceso al interior de la empresa involucra los siguientes pasos

Tabla 6-4: Capacidad instalada
Registro de Producción de Leche en las Comunidades vecinas

N°	Comunidad	Producción leche/día (lt)
1	Shulala	600
2	Pungul	200
3	Potrerrillos	300
4	Gankis	300
TOTAL		1.400

Fuente: Investigación en campo,2019

Realizado por: Vallejo, T, 2019

La empresa comunitaria “INTI-CHURI” requiere para su producción mensual de 1500 quesos mozzarella 4500 litros de leche, los mismos que son proveídos a un precio de cuarenta centavos de dólar por litro en la planta.

- ***Recepción de la Leche en el Centro de Acopio***

Considerando que la leche es un producto perecible se plantea automatizar la mayoría de actividades así:

Control de volumen. En un inicio se puede realizar mediante la utilización de un decalitro construido en acero inoxidable para controlar el volumen (litros).

Almacenamiento previo y bombeo. Se destacará un sistema de pre filtrado y filtrado hacia un tanque de depósito inicial para luego trasladar a los tanques de almacenamiento para su debido procesamiento.

Unidad de análisis o laboratorio. Para el análisis de la leche se contará con un mini laboratorio y se practicarán las pruebas bacteriológicas, pruebas físicas-químicas como titulación de acidez, proteína, porcentaje de grasa, densidad, punto crioscópico, agua añadida y control de impurezas.

- ***Área de Enfriamiento y Descarga.***

La oferta con la que se contará inicialmente es de uno de 1400 litros de capacidad cuya función es mantener la leche a 4 °C, temperatura a la que mantiene de forma apropiada la calidad (características físico – químicas, bromatológicas y microbiológicas) para la entrega realizar la jornada de la tarde en la misma quesería.

- ***Abastecimiento del agua potable.***

La empresa comunitaria cuenta con este servicio ya que es primordial para la industrialización de leche; además está considerado el abastecimiento de agua potable en volumen y calidad.

- ***Empaque y envases***

Es la envoltura donde el producto se comercializará, tomando en cuenta que la decisión de compra se da por el impacto que crea en el consumidor al momento de comprar. El empaque consta de una funda plástica con la forma del queso y rotulada con el logotipo y nombre de la empresa, además constará con la dirección y contacto para pedidos.

Funciones del Empaque: Deben generar protección al producto, que sea fácil de manipular, que cumpla con los requisitos legales en cuanto a su composición, ingredientes y condiciones de manejo.

Envase: El envase será al vacío, funda de polietileno de baja densidad con un tiempo de consumo de 30 días y que se conserve en 8°C.

- **Especificación de materias primas**

Leche de vaca: Es la materia prima fundamental, sirviendo como base del producto, puede ser sustituida por otros tipos de leche, como la de búfalo que es la originaria del queso mozzarella.

Cultivo (*Streptococcuslactis*): Es el producto que le da la textura requerido al queso mozzarella. Esta se sustituye por el agua oxigenada.

Cuajo: Este producto es quien corta la leche y forma el cuajante con el que se corta la leche para formar la masa del queso, pueden ser utilizadas otras sustancias cuagulantes.

Cloruro de sodio: Es necesario para reforzar el sabor del producto y es insustituible.

Para la elaboración del producto se pretende contratar a los proveedores de materias primas que se relacionan a continuación:

Tabla 7-4: Proveedores de materias prima

Proveedor	Materia prima
Comercial Danesa, Granotec,	Cultivo
Comercial Danesa, Eduplastic, Lactfresh	Cuajo
Comercial Danesa	Cloruro de sodio

Fuente: Levantamiento de información

Realizado por: Vallejo, T, 2019

- **Calidad**

Existen muchas definiciones para el término calidad, las que se reúnen en los siguientes principios:

“Calidad es satisfacer las necesidades de los clientes con los mínimos costos” (AECA, 1995,).

Según otro principio se lo define como:

“Calidad tiene que ver también con empleados, proveedores y con el entorno en el que se mueve la empresa” (AECA, 1995)

Como también la calidad es definida:

“Calidad es hacer bien el trabajo, sin fallos, desde el principio, desde el diseño hasta el servicio post-venta, pasando por todo el resto de las etapas del proceso de creación de valor, tales como la producción, comercialización y administración” (AECA, 1995).

“Ofrecer a bajo coste productos y servicios que satisfagan a los clientes. Implica un compromiso con la innovación y mejora continua”. (DEMING, 1989)

Por lo tanto, es indispensable, en la elaboración de cualquier producto, cumplir con normas y métodos de control de la calidad. En el caso de los productos alimenticios, la calidad está determinada por:

- El cumplimiento de los requerimientos legales y comerciales
- La satisfacción del consumidor y
- La producción en un ciclo de mejora continua.

4.2.6 Normas de calidad para el Queso Mozzarella

Según la Norma general para quesos frescos no madurados, NTE INEN 1528:2012, para la elaboración de los quesos frescos no madurados, se debe cumplir con los siguientes requisitos específicos:

- Emplear las siguientes materias primas e ingredientes autorizados, los cuales deben cumplir con las demás normas relacionadas o en su ausencia, con las normas del Codex Alimentarius:
- Leche y/o productos obtenidos de la leche.
- Ingredientes tales como: Cultivos de fermentos de bacterias inocuas productoras de ácido láctico y/o aromas y cultivos de otros microorganismos inocuos; cuajo u otras enzimas coagulantes inocuas e idóneas; cloruro de sodio y vinagre.

Los quesos frescos no madurados, ensayados de acuerdo con las normas ecuatorianas correspondientes, deben cumplir con lo establecido en la tabla N°-15.

Tabla 8-4: Requerimientos para un queso fresco

Tipo o clase	Humedad % max NTE INEN 63	Contenido de grasa en extracto seco , % m/m Mínimo NTE INEN 64
Semiduro	55	-
Duro	40	-
Semiblando	65	-
Blando	80	-
Rico en grasa	-	60
Entero ó graso	-	45
Semidescremado o bajo en grasa	-	20
Descremado ó magro	-	0,1

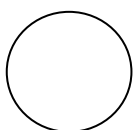
Fuente: Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), 2010-2012

Realizado por: Vallejo, T, 2019

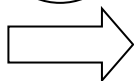
4.2.7 *Presentación del proceso productivo*

4.2.7.1 *El Flujo grama*

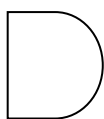
Una forma de presentar el proceso de producción es el flujo grama, para lo cual se utiliza los siguientes símbolos, que presentan las diferentes operaciones del proceso productivo.



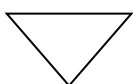
Operación. Significa que se efectúa un cambio o transformación en algún componente del proyecto, ya sea por medios físicos, mecánicos o químicos.



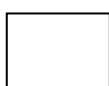
Transporte. Es la acción de movilizar algún elemento en determinada operación de un sitio a otro.



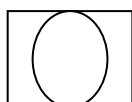
Demora. Se presenta específicamente cuando existen cuellos de botellas en los procesos y hay que esperar turno y efectuar la actividad correspondiente. En ocasiones el mismo proceso exige una demora.



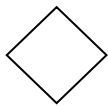
Almacenamiento. Puede ser tanto de materia prima, de productos en proceso, o de productos terminados.



Inspección. Es la acción de controlar que se efectúe correctamente una operación o un transporte o verificar la calidad del producto.



Operación combinada. Ocurre cuando se efectúa en forma simultánea dos de las actividades mencionadas.



Decisión. Indica la selección de una opción entre dos a tomarse. (Arvoleda, 2016)

En la producción de Queso Mozzarella se tomará en cuenta las normativas técnicas emitida por el Servicio Ecuatoriano de Normalización y el proceso de elaboración del queso mozzarella, mencionado por (Isique, 2014), se ha elaborado el diagrama de flujo, mostrado en la Figura N° 30.

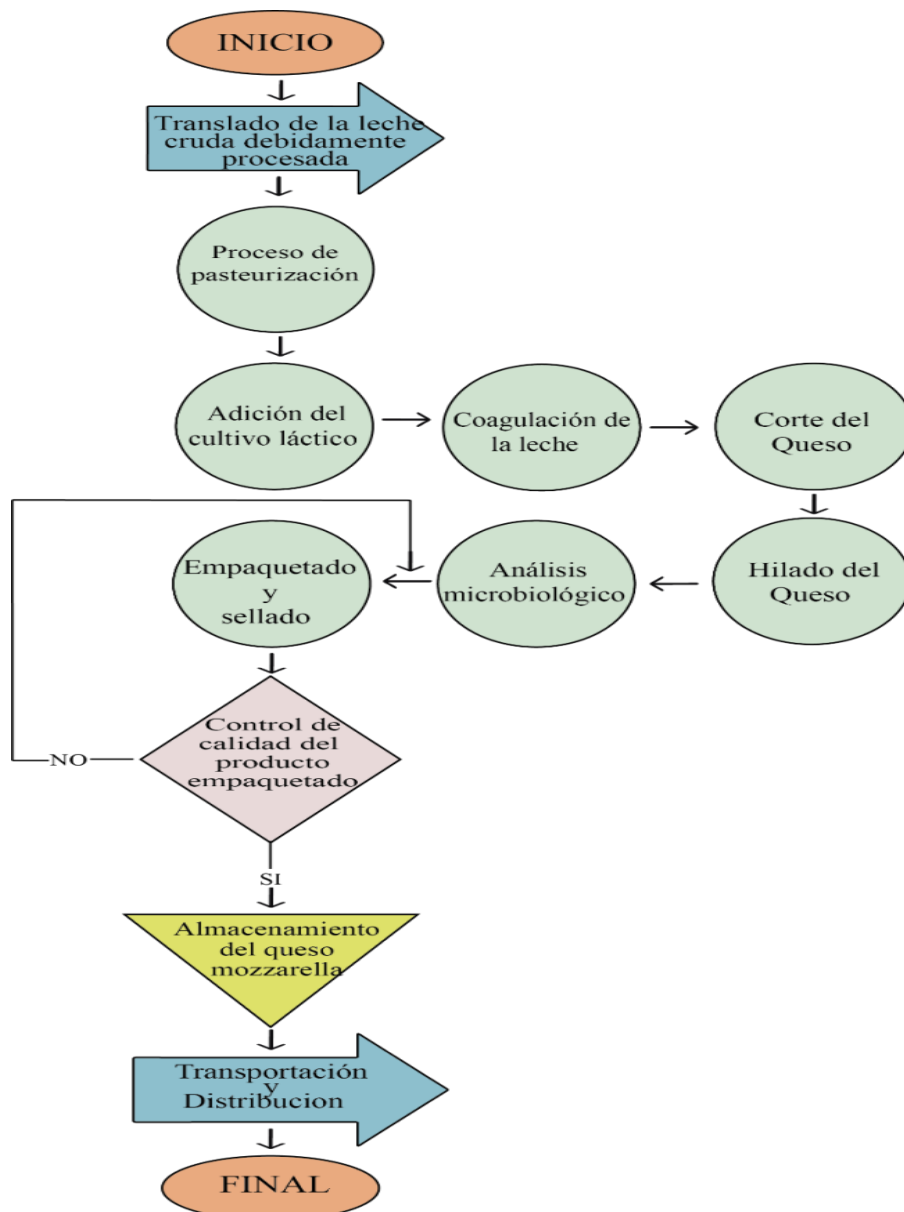


Figura 10-4: Proceso de producción de producción de Queso Mozzarella

Realizado por: Vallejo, T, 2019

4.2.8 Distribución en planta:

La distribución en planta de nuestra empresa es la siguiente:

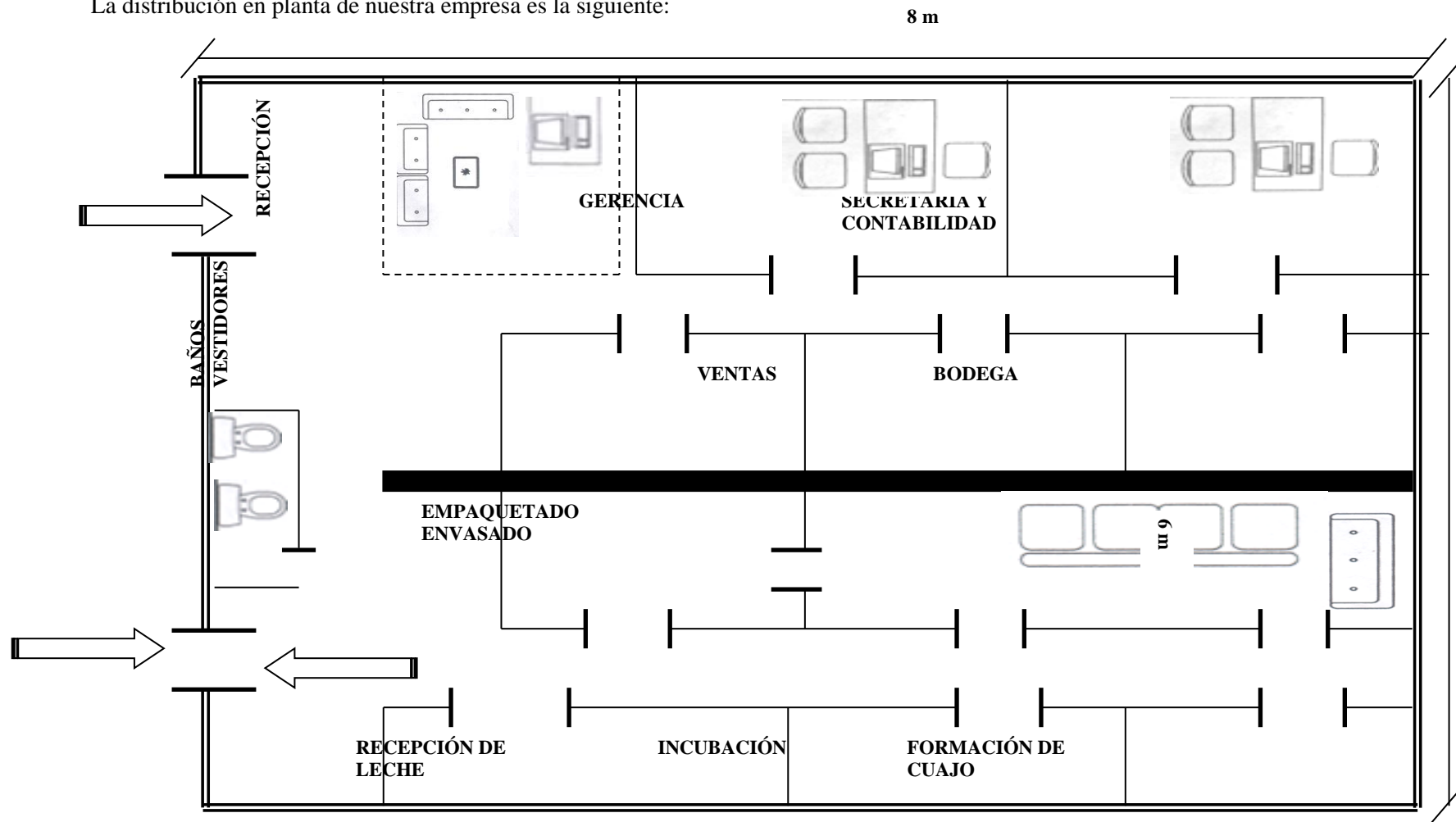


Figura 11-4: Distribución en planta

Fuente: Vallejo, T, 2019

4.2.9 Aspectos financieros

4.2.9.1 Costos

La determinación de los costos surge como consecuencia lógica y fundamental del estudio técnico, puesto que este estudio permitirá estimar y distribuir los costos del proyecto en términos totales y unitarios es decir se calcula la cantidad de recursos monetarios que exige el proyecto en su vida útil.

Tabla 9-4: Presupuestos de costos

OPERACIONALES

1500 QUESOS MENSUALES

1.- COSTO DE PRODUCCIÓN:	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
<u>COSTOS DIRECTOS</u>			
MATERIA PRIMA:			
LECHE Litros	4500	0,4	1800,00
INSUMOS:			
CUAJO Kg	3	10	30,00
SORBATO Kg	3	4,5	13,50
BENZOATO Kg	3	8	24,00
ESTABILIZANTE Kg	3	10	30,00
MANO DE OBRA:			
2 OPERARIOS	2	400	800,00
GASTOS GENERALES DE FAB:			
COMBUSTIBLE GALONES	40	1,85	74,00
ENERGÍA			
ELÉCTRICA	300 KWH	0,067	20,10
AGUA	1 MES	10	60,00
TOTAL COSTO DIRECTO:			2851,60
<u>COSTOS INDIRECTOS:</u>			
DEPRECIACIONES			240,21
AMORTIZACIONES:			23,31
TOTAL COSTO INDIRECTO:			263,52
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN:			3115,12

Fuente: Levantamiento de Información Costos, 2019

Realizado por: Vallejo, T, 2019

Tabla 10-4: Costos de administración

2.- COSTO DE ADMINISTRACIÓN:			
ÚTILES DE OFICINA	5	0,7	3,50
TOTAL COSTO DE ADMINISTRACIÓN:			3,50

Fuente: Levantamiento de Información Costos, 2019

Realizado por: Vallejo, T, 2019

Tabla 11-4: Costos de ventas

3.- COSTO DE VENTAS:			
SUELDO VENDEDOR	1	400	400,00
ÚTILES DE OFICINA	5	0,7	3,50
TOTAL COSTO DE VENTAS:			403,50

Fuente: Levantamiento de Información Costos, 2019

Realizado por: Vallejo, T, 2019

Tabla 12-4: Costo financiero

4.- COSTO FINANCIERO:			
INTERESES CORTO PLAZO			3965,88
INTERESES CORTO LARGO PLAZO PLAZO			4322,79
TOTAL COSTO FINANCIERO:			8288,68

Fuente: Levantamiento de Información Costos, 2019

Realizado por: Vallejo, T, 2019

4.2.10. costo total

Integra a los siguientes costos:

4.2.10.1 Costo de producción

Todos los costos directos de las materias primas, trabajo y capital fijo para la producción de los quesos.

4.2.10.2 Costo de administración.

Son aquellos que se incurren en la administración y son: Sueldos y salarios del personal de la empresa, cargos por depreciación y amortización.

4.2.10.3 Costo de ventas.

Son aquellos gastos en que incurre una empresa para vender su producción.

4.2.10.4 Costos financieros.

Son los intereses que se deben pagar por los préstamos obtenidos y son: Intereses a corto y largo plazo.

Expresado en dólares

Tabla 13-4: Costo Total

		1500	QUESOS MENSUALES	
1.- COSTO DE PRODUCCIÓN:		CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
<u>COSTOS DIRECTOS</u>				
MATERIA PRIMA:				
LECHE	Litros	4500	0,4	1800,00
INSUMOS:				
CUAJO	Kg	3	10	30,00
SORBATO	Kg	3	4,5	13,50
BENZOATO	Kg	3	8	24,00
ESTABILIZANTE	Kg	3	10	30,00
MANO DE OBRA:				
2 OPERARIOS		2	400	800,00
GASTOS GENERALES DE FAB:				
COMBUSTIBLE	GALONES	40	1,85	74,00
ENERGÍA ELÉCTRICA		300 KWH	0,067	20,10
AGUA		1 MES	10	60,00
TOTAL COSTO DIRECTO:				2851,60
<u>COSTOS INDIRECTOS:</u>				
DEPRECIACIONES				240,21
AMORTIZACIONES:				23,31
TOTAL COSTO INDIRECTO:				263,52
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN:				3115,12

2.- COSTO DE ADMINISTRACIÓN:			
SUELDO GERENTE	0	0	0,00
SUELDO SECRETARIA CONTADORA	0	0	0,00
ÚTILES DE OFICINA	5	0,7	3,50
TOTAL COSTO DE ADMINISTRACIÓN:			3,50
3.- COSTO DE VENTAS:			
SUELDO VENDEDOR	1	400	400,00
ÚTILES DE OFICINA	5	0,7	3,50
TOTAL COSTO DE VENTAS:			403,50
4.- COSTO FINANCIERO:			
INTERESES CORTO PLAZO			3965,88
INTERESES CORTO PLAZO LARGO PLAZO			4322,79
TOTAL COSTO FINANCIERO:			8288,68
TOTAL COSTO			11810,80

Fuente: Levantamiento de Información Costos, 2019

Realizado por: Vallejo, T, 2019

4.2.10.5 Costos Fijos.

Los costos fijos son aquellos que no se modifican de acuerdo con los cambios en el volumen dentro del rango relevante, es decir, no dependen del nivel de actividad de la empresa. En la fabricación del Queso Mozzarella los costos que se consideran fijos son los siguientes:

Tabla 14-4: Costos fijos en la fabricación del Queso Mozzarella

RUBROS	COSTOS FIJOS
1.- COSTO DE PRODUCCIÓN:	
<u>COSTOS DIRECTOS</u>	
MATERIA PRIMA:	
MANO DE OBRA:	
2 OPERARIOS	800,00
GASTOS GENERALES DE FAB:	

COMBUSTIBLE	74,00
ENERGÍA ELÉCTRICA	
AGUA	
<u>COSTOS INDIRECTOS:</u>	
DEPRECIACIONES	240,21
AMORTIZACIONES:	23,31
2.- COSTO DE ADMINISTRACIÓN:	
ÚTILES DE OFICINA	3,50
ARRENDAMIENTO	0,00
3.- COSTO DE VENTAS:	
SUELDO VENDEDOR	400,00
ÚTILES DE OFICINA	3,50
4.- COSTO FINANCIERO:	
INTERESES CORTO PLAZO	3965,88
INTERESES LARGO PLAZO	4322,79
TOTAL:	9833,20

Fuente: Levantamiento de Información

Realizado por: Vallejo, T, 2019

4.2.10.6 Costos variables tabla 23.

Los costos variables son aquellos que varían directa y proporcionalmente de acuerdo a los cambios en el volumen, lo cual significa que mientras más se produzca y vende, mayores serán estos valores. En la fabricación del Queso Mozzarella los costos que se consideran variables son los siguientes:

Materiales directos e indirectos utilizados en la fabricación del queso.

El monto determinado para cinco años de fabricación del producto se muestra en la

Tabla 15-4: Costos variables en la fabricación del Queso Mozzarella

RUBROS	COSTOS VARIABLES
1.- COSTO DE PRODUCCIÓN:	
<u>COSTOS DIRECTOS</u>	
MATERIA PRIMA:	
LECHE	1800,00
INSUMOS:	
CUAJO	30,00
SORBATO	13,50
BENZOATO	24,00
ESTABILIZANTE	30,00
GASTOS GENERALES DE FAB:	
COMBUSTIBLE	
ENERGÍA ELÉCTRICA	20,10
AGUA	60,00
<u>COSTOS INDIRECTOS:</u>	
DEPRECIACIONES	
AMORTIZACIONES:	
2.- COSTO DE ADMINISTRACIÓN:	
SUELDO GERENTE	
SUELDO SECRETARIA	
CONTADORA	
ÚTILES DE OFICINA	
ARRENDAMIENTO	
TOTAL:	1977,60

Fuente: Levantamiento de Información

Realizado por: Vallejo, T, 2019

El costo total del producto se calcula a partir de la suma de los costos variables y fijos, como se muestra en la tabla N°-25 que se presenta a continuación.

Tabla 16-4: Costo total del Queso Mozzarella

RESUMEN COSTO TOTAL	CANTIDAD
COSTO DE PRODUCCIÓN	3115,12
COSTO DE ADMINISTRACIÓN	3,50
COSTO DE VENTAS	403,50
COSTO FINANCIERO	8288,68
TOTAL:	11810,80

Fuente: Levantamiento de Información Costos, 2019

Realizado por: Vallejo, T, 2019

4.2.10.7 Determinación de precios, competencia, precio fijado.

El precio fijado al producto Queso Mozzarella surge a partir del cálculo efectuado mediante la fórmula del punto de equilibrio. Teniendo en cuenta los costos fijos totales, los costos variables unitarios y las ventas esperadas, se procedió a aplicar esta fórmula para así determinar el precio con el cual no se obtienen ni ganancias ni pérdidas en la comercialización del Queso Mozzarella de 500 gramos. A este valor se le aplica un porcentaje de utilidad del 17%, que es lo que espera obtener el empresario, por lo que el precio que se establece para la venta del Queso Mozzarella COPLA es de 1,00 usd, tal como se especificó en el epígrafe 2.2.4. Se tuvo en cuenta además, el análisis del mercado y los precios de la competencia para poder fijar un precio promedio accesible a los clientes y conveniente para el proyecto sin perder la calidad del producto. El precio fijado se encuentra por debajo del precio de los competidores fundamentales debido, principalmente, a que el 100% de la leche utilizada en la elaboración del queso, procede de los socios de la empresa, lo que disminuye el costo de producción.

Seguidamente en la tabla N°-26, se presenta una comparación con los precios de la competencia, así como las diferencias con estos, evidenciando en todos los casos un precio de comercialización inferior.

Tabla 17-4: Comparación de precio con la competencia

EMPRES A	PRECIO DE COMERCIALIZACIÓN	DIFERENCIA
KIOSKO	Queso de 500g \$3.96	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Tiene variedad de productos.</i> • <i>Se constituye la base del negocio para esta empresa son: leche pasteurizada, queso fresco y el tradicional queso mozzarella MOZARELLA KIOSKO.</i> • <i>Está constituida como marca líder en el mercado ecuatoriano debido a su consistencia y sabor, que se puede determinar una receta inigualable,</i> • <i>Presenta elevado precio, se comercializa por lo general en supermercados.</i> • <i>Utiliza 120.000 litros de leche para sus productos.</i> • <i>La leche se adquiere de terceros en un gran porcentaje</i> • <i>Con una participación en el mercado del 7%.</i>
REYQUESO	Precio de 500g \$2.75	<ul style="list-style-type: none"> • <i>En una empresa productora y comercializadora de productos alimenticios donde se destaca el queso mozzarella con una producción en ventas de USD 266.555,69.</i> • <i>Presenta elevado precio, y se comercializa por lo general en supermercados.</i> • <i>La leche se adquiere de terceros en un gran porcentaje</i> • <i>Con una participación en el mercado del 9%</i>
HOLANDES	Precio de 500g \$5.04	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Elevado precio de adquisición.</i> • <i>Es un queso muy selecto</i> • <i>Se distribuye en Supermercados.</i> • <i>La materia prima es por terceros</i> • <i>Tiene una participación en el mercado de 1%.</i> • <i>La leche se adquiere de terceros en un gran porcentaje.</i>

SALINERITO	Precio de 500g \$3.68	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Elevado precio de adquisición, por lo que es un queso muy selecto,</i> • <i>Se producen diferentes tipos de quesos, para ello procesan 6 700 litros de leche al día, la capacidad es de unos 10 000 litros diarios.</i> • <i>Se distribuye en Supermercados.</i> • <i>Tiene una participación en el mercado de 1%</i> • <i>La leche se adquiere de terceros en un gran porcentaje</i>
-------------------	-----------------------	--

Fuente: Levantamiento de Información

Realizado por: Vallejo, T, 2019

El precio de la empresa comunitaria “INTI-CHURI”, está calculado en función de sus costos de la siguiente manera:

CÁLCULO DEL

COSTO UNITARIO

$$\text{CUV} = \text{CVT} / \# \text{ unidades}$$

$$\text{CUV} = \quad \quad \quad 1,3184$$

CÁLCULO DEL

PRECIO:

$$\text{P} = \text{CVU} + \text{F} / \# \text{ unidades}$$

$$\text{P} = \quad \quad \quad 2,37312$$

Precio inferior al de la competencia por lo que lo hace altamente competitivo.

La Empresa deberá prepararse para enfrentar las siguientes amenazas externas:

El crecimiento de su competencia directa e indirecta en el mercado local; posibles incrementos en los precios de sus materias primas; variaciones en los aranceles de insumos necesarios; inestabilidad económica y/o política del país por tiempos de elecciones y cambio de mandatos con sus consiguientes variaciones en leyes y reglamentos productivos.

4.2.10.8 Inversiones

El proceso inversionista en una entidad, es fundamental para el desarrollo del presente plan de negocios. Es por ello que dentro de los planes futuros de una empresa es imprescindible que se tenga previsto el invertir en alternativas que le permitan alcanzar tal objetivo.

La evaluación financiera permite entonces definir la factibilidad o no del proyecto que se pretende acometer según. (Catacora, 1998) representan colocaciones de dinero sobre las cuales una empresa espera obtener algún rendimiento a futuro, ya sea, por la realización de un interés, dividendo o mediante la venta a un mayor valor a su costo de adquisición.

Las inversiones pueden ser temporales o a largo plazo, en el estudio que se lleva a cabo se plantea una inversión a largo plazo, y se evalúa financieramente para cinco (5) años. En la tabla N° 27, se muestra el total en maquinaria a invertir para ejecutar el proyecto en cuestión.

Tabla 18-4: Cuadro de maquinaria

RUBRO	CANTIDAD	VALOR	
		UNI.	TOTAL
QUESERA	2	1050	2100
DESCREMADORA	2	2150	4300
ENVASADOR	1	350	350
CUARTO FRIO	1	470	470
TOTAL:			7220

Fuente: Levantamiento de Información

Realizado por: Vallejo, T, 2019

Tabla 19-4: Cuadro de herramientas

RUBRO	CANTIDAD	VALOR	
		UNI.	TOTAL
QUEMADOR	1	180	180
AGITADOR	3	35	105
ACIDÓMETRO	3	110	330
PESA DE SAL	1	15	15
TERMÓMETRO	3	23,5	70,5
TOTAL:			700,5

Fuente: Levantamiento de Información

Realizado por: Vallejo, T, 2019

Tabla 20-4: Cuadro de quipos

RUBRO	CANTIDAD	VALOR	
		UNI.	TOTAL
EQ. DE COMPUTO	1	800	800
EQ. DE OFICINA	1	208,3	208,3
TOTAL:			1008,3

Fuente: Levantamiento de Información

Realizado por: Vallejo, T, 2019

Tabla 21-4: Vehículos

RUBRO	CANTIDAD	VALOR	
		UNI.	TOTAL
CAMIONETA	1	14000	14000

Fuente: Levantamiento de Información

Realizado por: Vallejo, T, 2019

Tabla 22-4: Cuadro de inversiones

RUBRO	CANTIDAD	COSTO m2	C. TOTAL
ACTIVOS FIJOS:			
OBRAS CIVILES:ADECUACIONES			
PARED 3 METROS	3	80	240,00
ENLUCIDO	5	35	175,00
PISOS DE BALDOSA	4	14	56,00
PUNTO DE AGUA POTABLE	2	7	14,00
TUBERÍAS DE DESAGUE	4	2	8,00
ELECTRICIDAD POR FOCOS POR TOMACORRIENTES	3	8	24,00
	2	7	14,00
DESAGUE	2	10	20,00
MAQUINARIA			7220,00
EQUIPO			1008,30
HERRAMIENTAS			700,50
VEHÍCULO			14000,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS:			23479,80
ACTIVOS DIFERIDOS:			
ESTUDIO TÉCNICO			250,00

PATENTES			74,00
PERMISOS			25,00
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS:			349,00
TOTAL INVERSIONES:			23828,80

Fuente: Levantamiento de Información

Realizado por: Vallejo, T, 2019

4.2.11 Capital de trabajo:

Es importante el análisis de los medios publicitarios y la propaganda que puede asumir el producto del proyecto, pero qué es la publicidad, cuál es su importancia y cuáles son sus metas. La “**Publicidad** es toda forma de presentación y promoción impersonal de ideas, bienes o servicios”. (Arvoleda, 2016)

COSTO DE ADMINISTRACIÓN	3,50
COSTO DE VENTAS	403,50
TOTAL:	3522,12

Fuente: Levantamiento de Información

Realizado por: Vallejo, T, 2019

4.2.11.1 Plan de Financiamiento

El plan de financiamiento para el presente proyecto considerara el capital de trabajo necesario a utilizarse, el mismo se detalla en la tabla N°-32.

INVERSIONES

Tabla 23-4: Total

	40%	60%	
INVERSIONES	CAPITAL PROPIO	CAPITAL FINANCIADO	TOTAL
CAPITAL DE TRABAJO	1408,85	2113,27	3522,12
INVERSIONES:	9531,52	14297,28	23828,80
TOTAL:	10940,37	16410,55	27350,92

Fuente: Levantamiento de Información

Realizado por: Vallejo, T, 2019

4.2.11.2 Forma de financiamiento

El financiamiento del proyecto se desarrolla a través de un crédito en BanEcuador cuyo monto es de 27350,92 USD a una tasa del 14,5% a un plazo de 3 años situación que se muestra en la tabla N°-24, se muestra la forma de financiamiento:

Dx=	27350,92
i =	0,145
n =	3

Fuente: Levantamiento de Información

Realizado por: Vallejo, T, 2019

Sobre el financiamiento se calcula los intereses a corto y largo plazo que se deberá cancelar

Tabla 24-4: Cuota fija

CF=	27350,92	<u>0,21766293</u>		
		0,50112363		
CF=	11879,87			
PERÍODO	DEUDA	INTERÉS	AMORTIZACIÓN	CF
0	27350,92			
1	19436,94	3965,88	7913,98	11879,87
2	10375,43	2818,36	9061,51	11879,87
3	0,0	1504,44	10375,43	11879,87
TOTAL:		8288,68	27350,92	35639,60

Fuente: Levantamiento de Información

Realizado por: Vallejo, T, 2019

INTERÉS CORTO

PLAZO= 3965,88

INTERÉS LARGO

PLAZO= 4322,79

4.2.12 Proyecciones financieras

En la tabla N° 34, Se consideran los ingresos y gastos anuales del presente plan en función de los siguientes considerandos:

1. La producción y ventas a partir del año 2 crecen en 40, 60,80 y 100 por ciento hasta el quinto año proyectado en el presente plan.
2. Los gastos operacionales crecen en función del 20% anual durante los próximos 5 años, situación que se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 25-4: Proyecciones financieras

		40%	60%	80%	100%
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	42.716,16	59.802,62	95.684,20	172.231,56	344.463,11
(-) COSTOS OPERACIONALES	-42.265,44	-50.718,53	-60.862,23	-73.034,68	-87.641,62
(-) DEPRECIACIÓN	-2.882,48	-2.882,48	-2.882,48	-2.882,48	-2.882,48
(=) UTILIDAD BRUTA	-2.431,76	6.201,62	31.939,48	96.314,40	253.939,02
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	-2.431,76	6.201,62	31.939,48	96.314,40	253.939,02
(-) 15% PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	-364,76	930,24	4.790,92	14.447,16	38.090,85
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-2.067,00	5.271,37	27.148,56	81.867,24	215.848,16
22% IMPUESTO A LA RENTA	-454,74	1.159,70	5.972,68	18.010,79	47.486,60
(=) UTILIDAD NETA	-1.612,26	4.111,67	21.175,88	63.856,44	168.361,57

Fuente: Levantamiento de Información Costos

Realizado por: Vallejo, T, 2019

4.2.13 Punto de Equilibrio

Uno de los elementos a tener en cuenta en el análisis económico financiero, es el cálculo del punto de equilibrio, aspecto que se presenta seguidamente en unidades a vender. El punto de equilibrio nos permitirá conocer el volumen de ventas en valor monetario o a su vez en cantidades. (Arvoleda, 2016)

4.2.14 Fórmula para calcular el punto de equilibrio

$$Pe(anual) = \frac{CF}{P - CV}$$

Donde:

CFT =Costos fijos totales
P = Precio de venta
V = Costo variable unitario

PE= 9833,20
1,05472

PE= 9323 Unidades

Se deben producir y vender 9323 unidades de queso Mozzarella anuales para alcanzar el punto de equilibrio.

4.2.15 Flujo de Caja

Para el cálculo del flujo de caja se tienen en cuenta los elementos que se determinaron, relacionados con los ingresos, costos y gastos que se derivan del proyecto en estudio, partiendo de la posible demanda del producto. En la siguiente tabla se presentan de forma detallada los valores relacionados con este.

Tabla 26-4: Flujo de caja proyectado

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS		42.716,16	59.802,62	95.684,20	172.231,56	344.463,11
(-) COSTOS OPERACIONALES		42.265,44	50.718,53	60.862,23		
(-) DEPRECIACIÓN		-2.882,48	-2.882,48	-2.882,48	-2.882,48	-2.882,48
(=) UTILIDAD BRUTA		-2.431,76	6.201,62	31.939,48	96.314,40	253.939,02
(+/-) OTROS INGRESOS O EGRESOS						
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		-2.431,76	6.201,62	31.939,48	96.314,40	253.939,02
(-) 15% PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES		-364,76	930,24	4.790,92	14.447,16	38.090,85
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-2.067,00	5.271,37	27.148,56	81.867,24	215.848,16

22% IMPUESTO A LA RENTA		-454,74	1.159,70	5.972,68	18.010,79	47.486,60
(=) UTILIDAD NETA		-1.612,26	4.111,67	21.175,88	63.856,44	168.361,57
(+) DEPRECIACIÓN		2.882,48	2.882,48	2.882,48	2.882,48	2.882,48
(-) AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA						
(-) COMPRA DE ACTIVO FIJO						
(-) INVERSIÓN	27.350,92					
(-) CAPITAL DE TRABAJO						3522,12
PRÉSTAMO BANCARIO						
DEPÓSITO DE GARANTÍA						
(+) VALOR DE DESECHO						
(=) FLUJO DE EFECTIVO	- 27.350,92	1.270,22	6.994,15	24.058,36	66.738,92	174.766,17

Fuente: Levantamiento de Información

Realizado por: Vallejo, T, 2019

4.2.16 Evaluación financiera

La evaluación financiera en todo proyecto de inversión es esencial para poder determinar la factibilidad o no de un proyecto, teniendo en cuenta esto, se deben determinar los indicadores económicos financieros que brindan información sobre este. Tales variables o indicadores se utilizan teniendo en cuenta el Primer Principio Financiero Internacional, o sea el Valor del Dinero en el Tiempo.

4.2.16.1 Indicadores

a) Valor Actual Neto

Según (Leiva Bonilla, 2012) manifiesta que VAN es: “El valor actual neto es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos a la inversión inicial. La tasa de descuento o de actualización es la tasa mínima aceptable”. (p. 1)

Luego de calculado el flujo de caja del proyecto es que se procede a determinar si es factible o no la implementación de este de forma financiera a través del empleo de los indicadores o técnicas financieras entre las que se encuentran el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Periodo de Recuperación (PR). La tasa de descuento para ello se determina teniendo en cuenta las fuentes de financiamiento expuestas para la inversión. En el caso investigado el financiamiento es con recursos propios. (Arvoleda, 2016)

En este caso la TMAR, es el porcentaje tasa pasiva más premio al riesgo

En resumen el VAN como indicador financiero, expresa la diferencia entre, los flujos de caja que genera un proyecto y el costo que se incurre para acometerlo luego de actualizados, ambos conceptos, en el tiempo.

Para el cálculo de la variable, la fórmula a utilizar es:

FÓRMULA

$$\text{TMAR} = \text{Inflación} + \text{Costo de Oportunidad}$$

0,27% 4%

TMAR	4,27%
-------------	-------

b) VALOR ACTUAL NETO (VAN)

El Valor Actual Neto mide la rentabilidad del proyecto en valores monetarios que exceden a la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión.

Se parte del resultado del FLUJO NETO DE EFECTIVO. Ese resultado se le actualiza al año CERO, utilizando una tasa de descuento se resta la inversión Inicial, ese resultado se constituye en el valor actual neto o valor presente neto. (Arvoleda, 2016)

Fórmula.

$\text{VAN} = -\text{Inversión inicial} + \text{Sumatoria FNE Actualizado}$

$$\text{VAN} = -I_0 + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5}{(1+i)^5}$$

Tabla 27-4: Flujo de efectivos acumulados

Años	Flujo Operacional	FACT DE ACT	FLU.EFEC.ACT	FLUJ. DE EFECT ACUM
0	-\$ 27.350,92	\$ 1,0000	-\$ 27.350,92	-\$ 27.350,92
1	\$ 1.270,22	\$ 0,9590	\$ 1.218,21	-\$ 26.132,71
2	\$ 6.994,15	\$ 0,9198	\$ 6.433,04	-\$ 19.699,67
3	\$ 24.058,36	\$ 0,8821	\$ 21.222,08	\$ 1.522,40
4	\$ 66.738,92	\$ 0,8460	\$ 56.460,11	\$ 57.982,51
5	\$ 174.766,17	\$ 0,8113	\$ 141.794,86	\$ 199.777,37

VAN= \$ 199.777,37

Fuente: Levantamiento de Información

Realizado por: Vallejo, T, 2019

Al ser su resultado positivo, significa que el rendimiento de la inversión es superior al requerimiento mínimo de los inversionistas.

Tabla 28-4: Valor anual neto (- VAN)

COSTO DE OPORTUNIDAD		72,55%		
Años	Flujo Operacional	FACT DE ACT	FLU.EFEC.ACT	FLUJ. DE EFECT ACUM
0	-\$ 27.350,92	\$ 1,0000	-\$ 27.350,92	-\$ 27.350,92
1	\$ 1.270,22	\$ 0,5795	\$ 736,15	-\$ 26.614,77
2	\$ 6.994,15	\$ 0,3359	\$ 2.349,13	-\$ 24.265,64
3	\$ 24.058,36	\$ 0,1947	\$ 4.682,99	-\$ 19.582,66
4	\$ 66.738,92	\$ 0,1128	\$ 7.528,74	-\$ 12.053,92
5	\$ 174.766,17	\$ 0,0654	\$ 11.425,78	-\$ 628,14

VAN= -\$ 628,14

Fuente: Levantamiento de Información Costos, 2019

Realizado por: Vallejo, T, 2019

c) Tasa Interna de Retorno

Se define como la tasa de descuento que hace que el valor presente de los flujos de caja que genera el proyecto, sean exactamente igual a la inversión realizada.

La TIR o Tasa Interna de Retorno de un proyecto está dada por el máximo rendimiento esperado de un proyecto. Al evaluar cualquier alternativa se define que esta debe ser superior a la TMAR o tasa de descuento. Es la tasa que hace cero (0) al VAN por tanto se busca que esta sea lo mayor posible, toda vez que como ya se planteó expresa rendimiento.

Para determinar este coeficiente o indicador se descuentan los flujos de caja con la tasa que los iguala al Costo de la Inversión y es esta la TIR del proyecto. O sea la tasa que hace al VAN (0), por lo que si se despeja se obtiene que: (Arvoleda, 2016)

Fórmula

$$TIR = r_1 + (r_2 - r_1) \frac{VAN_1}{VAN_1 - VAN_2}$$

Donde

r_1 = Tasa de descuento utilizada para calcular el VAN_1

r_2 = Tasa de descuento utilizada para calcular el VAN_2

VAN_1 = Valor positivo

VAN_2 = Valor negativo

TMAR	4,27%
COSTO DE OPORTUNIDAD	72,55%
VAN+	\$ 199.777,37
VAN-	-\$ 628,14

TIR= 72,55% \$ 1,00

TIR= 72,32%

La TIR del proyecto es del 72,32%, superior a la tasa de descuento utilizada que es del 4,27 % por lo que el proyecto es viable, con un rendimiento muy superior al costo de oportunidad.

d) Beneficio Costo

La Relación costo beneficio es un indicador que expresa en esencia cuánto se ingresa por cada dólar invertido por lo que sí es mayor de 1 el proyecto es viable. (Arvoleda, 2016)

Para el cálculo del índice Relación Costos Beneficio se utiliza la ecuación, el total de Ingresos actualizados en el tiempo, para el costo de la inversión.

Fórmula para calcular costo beneficio

$$RB / C = \frac{\text{Ingresos actualizados}}{\text{Egresos actualizados}}$$

$$RB/C = \frac{\$227.128,29}{\$ 27.350,92}$$

$$RB/C = 8,30 \text{ m- prima}$$

$$RB/C = 7,30$$

Análisis: La Relación Costo/Beneficio muestra que por cada dólar invertido se ingresan durante la vida del plan \$8,30 por lo que tienen un margen de ganancia de \$ 7,30, elemento positivo y que evidencia la factibilidad de la propuesta.

e) Período de Recuperación

Para determinar el periodo de recuperación de la inversión se realizan los cálculos en la que se expresan los flujos de cada periodo de su vida útil.

PRI

	\$ 1.270,22	\$ 6.994,15	\$ 24.058,36	\$ 66.738,92	\$ 174.766,17
0	1	2	3	4	5
-\$ 27.350,92					

SUMA	AÑO 3
	\$ 8.264,37

FRACCION	
\$ 24.058,36	1
\$ 19.086,55	\$ 0,79

AÑOS	MESES
2	7

Análisis: De esta forma se puede observar que la inversión se recupera en el segundo año, puntualmente en 2 años y 7 meses.

CONCLUSIONES

Una vez analizado el plan de negocios para la producción y comercialización del queso mozzarella en la provincia de Bolívar, se concluye:

Se desarrolla una revisión bibliográfica de los elementos teóricos relacionados con la temática en estudio, aspectos, que contribuyen a la presentación práctica de los resultados alcanzados en la investigación.

El estudio de mercado realizado demuestra una demanda elevada para el producto queso mozzarella en la región, por lo que se comercializa muy por debajo al precio de la competencia, aspecto que lo hace competitivo en el mercado.

La capacidad de producción queda determinada para los cinco años evaluados con un ritmo de producción del 40%, 60%, 80% 100% para el último año.

Quedan definidas las funciones de los miembros de la organización, en función de las nuevas necesidades de la empresa.

Las variables económicas – financieras evaluadas (VAN, TIR,), arrojan un resultado positivo para la organización, y a atractivos para los inversionistas.

RECOMENDACIONES

Se recomienda utilizar el trabajo presentado como guía de estudio para evaluaciones futuras de otros proyectos en la organización y a su vez como material didáctico en la capacitación de los empleados.

Mantener un control de los costos de producción con el objetivo de que estos no se eleven y de manera de continuar la comercialización del producto a precios inferiores a la competencia y con margen de utilidad ventajoso.

Es recomendable desarrollar evaluaciones sistemáticas que permitan verificar el ritmo de producción y ventas.

Realizar una evaluación al término del primer año para ver si el organigrama definido satisface las necesidades organizativas de la entidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Alejandro, J. (2001). *Competitividad*. 3a Ed. México D.F: Gestiópolis.
- Arvoleda, G. (2016) *Proyectos formulación y evaluación de control* (6a ed.). Bogotá: Cargraphics S.A.
- Bacab, J. (2011). *Concepto y ley de demanda*. Bogotá: Ediciones de la U
- Basurto, A. (2005). *Sistema Empresa Inteligente*. México D.F: Editorial Empresa Inteligente.
- Castro J. (2008). *Plan de negocios para la creacion de un restaurant*. Cali: Litografic S.A
- Flores, J. (2016). *Plan de Negocios*. Bogotá, Ediciones de la U.
- Isique, J. (2014). *Elaboración de Quesos*. Lima: Macro.
- Montalvo, I. (2008). *Plan de negocios para la creación de un restaurante de comida Tradicional Italiana*. Bogotá:Mavitel
- Nápoles. A (2007). *Objetivo de Plan de negocios en la economía de mercado*. Recuperado de:
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12497/4/PlanDeNegociosUnEnfoquePracticoEnElSectorcomercio.pdf>
- Nápoles, M. (2007). *Principales consideraciones sobre el plan de negocio*. Recuperado de :
<https://www.redalyc.org/pdf/2737/273720426008.pdf>
- Nueno, P. (2009). *Emprendimiento hacia el 2020*. Barcelona:Global
- Porter, M. (1990.). *The Competitive Advantage of Nations*. Nueva York: Free Press.
- Ramírez, D. N. (2003). *Empresas Competitivas*. México D.F: McGraw-Hill.
- Varela, R. (2010). *Innovación empresarial*. Bogotá:Innvación.

ANEXOS

Anexo A: Instalaciones de la Fundación Inti Churi



Anexo B: Materia Prima





Anexo C: Producto final



Anexo D: Cuaderno de registro

	S	D	L	M	M	J	J	V
	04	05	06	07	08	09	10	11
H San Antonio	25	24	24	25	24			
Virginia Chimbela	+	+	65	8	8			
Fuente rosulera	15	11	125	10	10			
Uberto Acan	3,5	11	95	3	9			
H Sabina Aguilar	11,5	12	3	3	105			
Mattho Acan	12,5	13	125	11	13			
Mattho Chimbela	10,5	10	12	14	9,5			
Grubel Chimbela	+	8	8	X	3			
Ahuro Chimbela	6,5	7	+	4	4			
Abel Valleso	12		11,5	10	10,5			
Eduardo Chimbela	10	10	9,5	10	9			
Narcicio Yumbay	28,5	28,5	21	21	26			
Ana Chela	10,5	9	10,5	8,5	12,5			
Tomás Chimbela	4	5	4	5	3,5			
Feliciano Acan	3,5	4	4	4	3			
Maria Aguilar	11,5	16	13	18	18			
Chene pambay	7	7	8	7	7			

MES JUNIO 2016

DIAS	FECHA	TIP	LITROS PASA AVISO	LITROS PARA MOCARELA	QUISO	MOZARELA	MOZARELA	MOZARELA
MIÉRCOLES	01/06		300	592				
			34	131+60=				
VIERNES	02/06		500	447	8			
			54	92				
VIERNES	03/06		500	431			101	
			58	89				
SÁBADO	04/06		510	380				
			60	80				
DOMINGO	05/06		400	490	4			
			48	104				
LUNES	06/06		500	440	11	615		
			56	95				
MARTES	07/06		520	350	1			
			58	19				
MIRCOLES	08/06		520	405				
			61	344				
JUEVES	09/06		534					
VIERNES	10/06							
SÁBADO	11/06							
DOMINGO	12/06							
LUNES	13/06							
MARTES	14/06							
MIRCOLES	15/06							

Anexo E: Cuestionario para personal de la empresa INTI CHURI

1.- ¿Cuál es su nombre y que cargo que ocupa en la empresa comunitaria “INTI-CHURI”

2.- ¿Cuál es la principal carencia o necesidad que usted puede observar en la empresa comunitaria “INTI-CHURI” para lograr un posicionamiento de sus productos?

3.- ¿Cuáles son sus expectativas actualmente acerca de la empresa comunitaria “INTI-CHURI”

4.- ¿Qué competencias desarrolló la empresa para atraer a los clientes?

Honestidad con el cliente () Ser especialistas en la producción ()

Cumplimiento con los clientes () Brindar garantías en el producto ()

5.- ¿Considera usted que es necesario implementar un plan de negocios para mejorar la competitividad de la empresa comunitaria “INTI-CHURI”?

SI () NO ()

6.- ¿Cómo definiría los establecimientos de la empresa comunitaria “INTI-CHURI”?

Malo () Regular () Bueno () Excelente ()

7.- ¿Qué opina usted sobre la creación de nuevos productos en la empresa?

8.- ¿El GAD parroquial debería dar las facilidades a un proyecto que busca potenciar el desarrollo local del cantón?

SI () NO ()

Anexo F: Encuesta aplicada para clientes

El propósito de esta Encuesta es medir el nivel de aceptación de los productos de la empresa comunitaria “INTI-CHURI”, de la parroquia Veintimilla del cantón Guaranda, provincia Bolívar.

1.- ¿Con qué frecuencia consume Usted productos lácteos?

Una vez por día ()

Dos veces ()

Tres o más veces ()

2.- ¿Qué producto lácteo consume Usted?

Leche ()

Quesos ()

Yogurd ()

Crema de leche ()

Mantequilla ()

Manjar de leche ()

Otros ()

3.- ¿En qué lugar adquiere los productos de “INTI-CHURI”?

Tiendas ()

Ferias de la localidad ()

Supermercados ()

Otros ()

4.- ¿Cuánto paga por el litro de leche que más consume?

Leche 0.80 por litro ()

Leche 0.90 por litro ()

1,20 por litro en tetrapac ()

5.- ¿Cuánto paga por el queso que más consume?

Queso fresco 4-5 ()

Queso mozzarella 2-3 ()

Queso de ají 4-5 ()

Queso orégano 4-5 ()

Queso de hoja 1.50-2 ()

6.- ¿Estaría dispuesto a consumir nuevos productos de la empresa comunitaria “INTI-CHURI”?

Si ()

No ()

7.- ¿Cuándo realiza viajes adquiere productos lácteos?

SI ()

NO ()

8.- ¿Esta de acuerdo con la implementación de nuevos productos a partir de la leche?

Si ()

No ()

Nuevos productos: Yogur () Mantequilla () Manjar de leche () Otros :_____

Anexo G: Mapa de procesos

