



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

**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ASOCIACIÓN  
DE PRODUCTORES LÁCTEOS DEL CARCHI, PARROQUIA SAN  
GABRIEL, CANTÓN MONTÚFAR, PROVINCIA DEL CARCHI**

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADA EN FINANZAS**

**AUTORA:**

**JESSICA XIOMARA BONIFAZ ROSERO**

Riobamba-Ecuador

2021



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

**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ASOCIACIÓN  
DE PRODUCTORES LÁCTEOS DEL CARCHI, PARROQUIA SAN  
GABRIEL, CANTÓN MONTÚFAR, PROVINCIA DEL CARCHI**

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADA EN FINANZAS**

**AUTORA: JESSICA XIOMARA BONIFAZ ROSERO**

**DIRECTOR: ING. LETTY KARINA ELIZALDE MARÍN**

Riobamba-Ecuador

2021

**©2021, Jessica Xiomara Bonifaz Rosero**

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

Yo, JESSICA XIOMARA BONIFAZ ROSERO, declaro que el presente Trabajo de Integración Curricular es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Integración Curricular; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 08 de diciembre de 2021

A handwritten signature in blue ink that reads "Xiomara Bonifaz". The signature is enclosed within a hand-drawn oval shape. Below the signature is a solid horizontal line.

**Jessica Xiomara Bonifaz Rosero**

**C.I. 040167480-9**

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

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que: El Trabajo de Integración Curricular: Tipo: Proyecto de Investigación, **DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES LÁCTEOS DEL CARCHI, PARROQUIA SAN GABRIEL, CANTÓN MONTÚFAR, PROVINCIA DEL CARCHI**, realizado por la señorita: **JESSICA XIOMARA BONIFAZ ROSERO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Trabajo de Integración Curricular, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. José Gabriel Pilaguano Mendoza. Mgs. <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>	 <p>Firmado digitalmente por: <b>JOSE GABRIEL PILAGUANO MENDOZA</b></p>	<b>2021-12-08</b>
Ing. Letty Karina Elizalde Marín. Mgs. <b>DIRECTORA DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR</b>	 <p><b>LETTY KARINA ELIZALDE MARIN</b> Firmado digitalmente por <b>LETTY KARINA ELIZALDE MARIN</b></p>	<b>2021-12-08</b>
Ing. Giovanni Javier Alarcón Parra. MSc. <b>MIEMBRO DEL TRIBUNAL</b>	 <p><b>GIOVANNY JAVIER ALARCON PARRA</b> Firmado digitalmente por <b>GIOVANNY JAVIER ALARCON PARRA</b> DN: C=EC, L=QUISAMBA, SERIALNUMBER=000118905 S, CN=GIOVANNY JAVIER ALARCON PARRA Razón: Soy el autor de este documento Ubicación:</p>	<b>2021-12-08</b>

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación se lo dedico a Dios quien me ha permitido llegar hasta este punto de mi vida, brindándome fortaleza, perseverancia y salud para conseguir mis metas planteadas durante la carrera universitaria.

A mis padres Fabiola Rosero y Victor Bonifaz quienes se sacrificaron durante estos años y siempre supieron guiarme por el camino correcto, a pesar de la distancia me brindaron apoyo incondicional tanto moralmente como económicamente durante mi formación como profesional, han sido un ejemplo de perseverancia y son mi motivación para ser una mejor persona.

A mi abuelita quien me cuidó desde pequeña como una segunda madre, a mis tías maternas por el cariño, apoyo y preocupación por mi bienestar y a toda mi familia quienes mediante consejos o palabras de aliento buscaron darme fuerza para alcanzar lo que me he planteado durante esta etapa de mi vida.

Jessica

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por brindarme la vida, la salud y la oportunidad de poder prepararme profesionalmente, por ser mi guía y fortaleza en los momentos más difíciles de mi vida para culminar este proceso.

A mis padres quienes han confiado siempre en mí y creen en mis capacidades, me han apoyado ante cualquier situación para lograr culminar mis estudios y han sido mi motivo para cada día ser una mejor persona en todos los ámbitos. De igual manera a mi familia por ser esa fuerza para continuar con el camino a pesar de los tropiezos y caídas, por brindarme amor y ánimo para cumplir con mis metas.

A los docentes de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo quienes formaron parte de mi formación académica, compartiendo sus conocimientos y enseñanzas en las aulas y fuera de ellas.

Gracias a todas las personas que aportaron de alguna manera para la culminación del presente trabajo de investigación.

Jessica

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPITULO I

<b>1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Marco teórico .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1.1. Planificación .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1.1.1. Definición .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1.1.2. Importancia .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1.2. Planes .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1.2.1. Definición .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1.2.2. Clasificación de planes.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1.3. Planes de negocio .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1.3.1. Definición .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1.3.2. Importancia .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.3.3. Características de un plan de negocio .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.4. Estructura del plan de negocio .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1.4.1. Estudio de mercado .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1.4.2. Estudio de marketing.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1.4.3. Estudio técnico .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1.4.4. Estudio administrativo.....</b>	<b>15</b>
<b>1.1.4.5. Estudio financiero.....</b>	<b>17</b>
<b>1.1.5. Asociaciones.....</b>	<b>21</b>
<b>1.1.5.1. Asociaciones en Ecuador.....</b>	<b>22</b>
<b>1.1.5.2. Asociaciones de productores .....</b>	<b>24</b>
<b>1.1.5.3. Las asociaciones en la economía ecuatoriana .....</b>	<b>25</b>

### CAPITULO II

<b>2.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	26
<b>2.1.</b>	<b>Enfoque de investigación</b> .....	26
<b>2.2.</b>	<b>Nivel de investigación</b> .....	26
<b>2.3.</b>	<b>Diseño de investigación</b> .....	27
<b>2.3.1.</b>	<i>Según la manipulación de la variable independiente</i> .....	27
<b>2.3.2.</b>	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i> .....	27
<b>2.4.</b>	<b>Tipo de estudio</b> .....	28
<b>2.5.</b>	<b>Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra</b> .....	29
<b>2.5.1.</b>	<i>Población</i> .....	29
<b>2.5.2.</b>	<i>Muestra</i> .....	29
<b>2.6.</b>	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	30
<b>2.6.1.</b>	<i>Método</i> .....	30
<b>2.6.2.</b>	<i>Técnicas</i> .....	31
<b>2.6.3.</b>	<i>Instrumentos de investigación</i> .....	31

### CAPITULO III

<b>3.</b>	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	33
<b>3.1.</b>	<b>Resultados y discusión de resultados</b> .....	33
<b>3.1.1.</b>	<i>Discusión de resultados</i> .....	47
<b>3.2.</b>	<b>Título de la propuesta</b> .....	48
<b>3.3.</b>	<b>Contenido de la propuesta</b> .....	48
<b>3.3.1.</b>	<i>Justificación de la propuesta</i> .....	49
<b>3.3.2.</b>	<i>Objetivos</i> .....	50
<b>3.3.3.</b>	<i>Descripción de la asociación</i> .....	50
<b>3.3.4.</b>	<i>Estudio de mercado</i> .....	51
<b>3.3.4.1.</b>	<i>Análisis de la demanda</i> .....	51
<b>3.3.4.2.</b>	<i>Proyección de la demanda</i> .....	52
<b>3.3.4.3.</b>	<i>Análisis de la oferta</i> .....	53
<b>3.3.4.4.</b>	<i>Proyección de la oferta</i> .....	54
<b>3.3.4.5.</b>	<i>Demanda insatisfecha</i> .....	55
<b>3.3.4.6.</b>	<i>Análisis macroentorno</i> .....	55
<b>3.3.4.7.</b>	<i>Análisis del microentorno</i> .....	57
<b>3.3.4.8.</b>	<i>Análisis FODA</i> .....	58
<b>3.3.4.9.</b>	<i>Matriz FODA</i> .....	59
<b>3.3.5.</b>	<i>Estudio de marketing</i> .....	60
<b>3.3.5.1.</b>	<i>Producto</i> .....	60

3.3.5.2.	<i>Precio</i> .....	64
3.3.5.3.	<i>Plaza</i> .....	64
3.3.5.4.	<i>Promoción</i> .....	65
3.3.5.5.	<i>Comercialización</i> .....	66
3.3.6.	<b><i>Estudio técnico</i></b> .....	66
3.3.6.1.	<i>Tamaño del proyecto</i> .....	66
3.3.6.2.	<i>Localización</i> .....	67
3.3.6.3.	<i>Maquinaria, equipo y vehículos</i> .....	68
3.3.6.4.	<i>Requerimientos de personal</i> .....	70
3.3.6.5.	<i>Distribución de la planta</i> .....	71
3.3.7.	<b><i>Estudio administrativo</i></b> .....	73
3.3.7.1.	<i>Filosofía empresarial</i> .....	73
3.3.7.2.	<i>Estructura organizacional</i> .....	74
3.3.7.3.	<i>Manual de funciones</i> .....	75
3.3.8.	<b><i>Estudio financiero</i></b> .....	87
3.3.8.1.	<i>Capital de trabajo</i> .....	87
3.3.8.2.	<i>Plan de inversión inicial</i> .....	90
3.3.8.3.	<i>Financiamiento</i> .....	92
3.3.8.4.	<i>Ingresos</i> .....	93
3.3.8.5.	<i>Costos y gastos proyectados</i> .....	93
3.3.8.6.	<i>Punto de equilibrio</i> .....	98
3.3.8.7.	<i>Estado de resultados</i> .....	99
3.3.8.8.	<i>Balance general</i> .....	100
3.3.8.9.	<i>Flujo neto del efectivo</i> .....	102
3.3.9.	<b><i>Indicadores de evaluación</i></b> .....	103
3.3.9.1.	<i>Valor actual neto (VAN)</i> .....	103
3.3.9.2.	<i>Tasa interna de retorno</i> .....	103
3.3.9.3.	<i>Beneficio/costo</i> .....	104
3.3.10.	<b><i>Indicadores financieros</i></b> .....	105
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	107
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	108
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
	<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b> Asociaciones del comité empresarial ecuatoriano .....	24
<b>Tabla 1-3:</b> Género de las personas encuestadas .....	36
<b>Tabla 2-3:</b> Edad de las personas encuestadas.....	37
<b>Tabla 3-3:</b> Frecuencia de adquisición de productos lácteos a la semana .....	38
<b>Tabla 4-3:</b> Producto lácteo adquirido con mayor frecuencia .....	39
<b>Tabla 5-3:</b> Características consideradas al momento de comprar productos lácteos .....	40
<b>Tabla 6-3:</b> Lugar frecuente para adquirir productos lácteos .....	41
<b>Tabla 7-3:</b> Presupuesto destinado para el consumo de productos lácteos a la semana .....	42
<b>Tabla 8-3:</b> Población que conoce productos lácteos de origen vegetal.....	43
<b>Tabla 9-3:</b> Población dispuesta a sustituir los productos lácteos de origen animal por productos de origen vegetal.....	44
<b>Tabla 10-3:</b> Población que considera indispensables a los productos lácteos para mantener una dieta balanceada.....	45
<b>Tabla 11-3:</b> Tipo de productos lácteos que prefiere consumir la población .....	46
<b>Tabla 12-3:</b> Nómina de socios .....	51
<b>Tabla 13-3:</b> Demanda de quesos amasados.....	52
<b>Tabla 14-3:</b> Proyección de la demanda .....	53
<b>Tabla 15-3:</b> Oferta de quesos amasados.....	54
<b>Tabla 16-3:</b> Proyección de la oferta .....	55
<b>Tabla 17-3:</b> Demanda insatisfecha.....	55
<b>Tabla 18-3:</b> Análisis FODA.....	58
<b>Tabla 19-3:</b> Matriz FODA.....	59
<b>Tabla 20-3:</b> Descripción del producto.....	60
<b>Tabla 21-3:</b> Propuesta de diseño de logotipo N°1.....	61
<b>Tabla 22-3:</b> Propuesta de diseño de logotipo N°2.....	62
<b>Tabla 23-3:</b> Propuesta de diseño de logotipo N°3.....	63
<b>Tabla 24-3:</b> Tamaño del proyecto .....	66
<b>Tabla 25-3:</b> Descripción de maquinaria y equipo .....	68
<b>Tabla 26-3:</b> Maquinarias y equipos.....	69
<b>Tabla 27-3:</b> Vehículos.....	69
<b>Tabla 28-3:</b> Muebles y enseres.....	70
<b>Tabla 29-3:</b> Equipo de cómputo.....	70
<b>Tabla 30-3:</b> Requerimiento de personal .....	70
<b>Tabla 31-3:</b> Manual de funciones-asamblea general.....	75

<b>Tabla 32-3:</b> Manual de funciones-directorio.....	76
<b>Tabla 33-3:</b> Manual de funciones-presidente/a.....	77
<b>Tabla 34-3:</b> Manual de funciones-vicepresidente/a.....	78
<b>Tabla 35-3:</b> Manual de funciones-tesorero/a.....	79
<b>Tabla 36-3:</b> Manual de funciones-secretario/a.....	80
<b>Tabla 37-3:</b> Manual de funciones-vocal.....	81
<b>Tabla 38-3:</b> Manual de funciones-administrador.....	82
<b>Tabla 39-3:</b> Manual de funciones-contador/a.....	83
<b>Tabla 40-3:</b> Manual de funciones-obrero.....	84
<b>Tabla 41-3:</b> Manual de funciones-vendedor/a.....	85
<b>Tabla 42-3:</b> Manual de funciones-chofer.....	86
<b>Tabla 43-3:</b> Capital de trabajo.....	87
<b>Tabla 44-3:</b> Costo promedio de quesos amasados.....	88
<b>Tabla 45-3:</b> Materia prima.....	88
<b>Tabla 46-3:</b> Mano de obra directa.....	88
<b>Tabla 47-3:</b> Costos indirectos de fabricación unitarios.....	89
<b>Tabla 48-3:</b> Costos indirectos de fabricación totales.....	89
<b>Tabla 49-3:</b> Gastos administrativos.....	89
<b>Tabla 50-3:</b> Gastos de venta.....	90
<b>Tabla 51-3:</b> Plan de inversión inicial.....	91
<b>Tabla 52-3:</b> Inversiones fijas.....	91
<b>Tabla 53-3:</b> Inversiones diferidas.....	92
<b>Tabla 54-3:</b> Tabla de amortización del préstamo.....	93
<b>Tabla 55-3:</b> Ingresos.....	93
<b>Tabla 56-3:</b> Costo de producción del queso amasado.....	94
<b>Tabla 57-3:</b> Costos proyectados.....	94
<b>Tabla 58-3:</b> Gastos administrativos.....	95
<b>Tabla 59-3:</b> Gasto de ventas.....	95
<b>Tabla 60-3:</b> Gasto financiero.....	95
<b>Tabla 61-3:</b> Amortización de activos diferidos.....	96
<b>Tabla 62-3:</b> Depreciación de activos fijos.....	96
<b>Tabla 63-3:</b> Rol de pagos.....	97
<b>Tabla 64-3:</b> Punto de equilibrio.....	98
<b>Tabla 65-3:</b> Estado de resultados.....	99
<b>Tabla 66-3:</b> Balance general.....	100
<b>Tabla 67-3:</b> Flujo neto del efectivo.....	102
<b>Tabla 68-3:</b> Valor actual neto (VAN).....	103

<b>Tabla 69-3:</b> Beneficio/costo .....	104
<b>Tabla 70-3:</b> Indicadores financieros.....	105

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-3:</b>	Diseño del producto .....	60
<b>Figura 2-3:</b>	Promoción .....	65
<b>Figura 3-3:</b>	Red social de la asociación .....	65
<b>Figura 4-3:</b>	Comercialización del queso amasado .....	66
<b>Figura 5-3:</b>	Macro localización-región sierra .....	67
<b>Figura 6-3:</b>	Macro localización-provincia del Carchi .....	67
<b>Figura 7-3:</b>	Micro localización .....	68
<b>Figura 8-3:</b>	Plano de la planta .....	72

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-3:</b>	Género de las personas encuestadas .....	36
<b>Gráfico 2-3:</b>	Edad de las personas encuestadas.....	37
<b>Gráfico 3-3:</b>	Frecuencia de adquisición de productos lácteos a la semana .....	38
<b>Gráfico 4-3:</b>	Producto lácteo adquirido con mayor frecuencia .....	39
<b>Gráfico 5-3:</b>	Características consideradas al momento de comprar productos lácteos .....	40
<b>Gráfico 6-3:</b>	Lugar frecuente para adquirir productos lácteos .....	41
<b>Gráfico 7-3:</b>	Presupuesto destinado para el consumo de productos lácteos a la semana .....	42
<b>Gráfico 8-3:</b>	Población que conoce productos lácteos de origen vegetal.....	43
<b>Gráfico 9-3:</b>	Población dispuesta a sustituir los productos lácteos de origen animal por productos de origen vegetal.....	44
<b>Gráfico 10-3:</b>	Población que considera indispensables a los productos lácteos para mantener una dieta balanceada.....	45
<b>Gráfico 11-3:</b>	Tipo de productos lácteos que prefiere consumir la población .....	46
<b>Gráfico 12-3:</b>	Estructura organizacional .....	74

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** ENTREVISTA A LA PRESIDENTA DE PROLAC

**ANEXO B:** ENCUESTA A LA POBLACIÓN

## RESUMEN

El diseño de un Plan de Negocios para la Asociación de Productores Lácteos del Carchi, Parroquia San Gabriel, Cantón Montúfar, Provincia del Carchi, tuvo como objetivo el crear condiciones de operatividad necesarias para lograr un desempeño administrativo adecuado y una correcta gestión comercial y financiera. Para el desarrollo de la investigación se empleó encuestas a la población y una entrevista a la presidenta de la asociación, mediante las encuestas se estableció la demanda de los productos lácteos por quienes los consumen en donde se determinó que el 73% de los encuestados consume queso, las características que consideran los clientes al momento de adquirir los productos, el precio que estarían dispuestos a pagar y los medios de comercialización de su preferencia, por medio de la entrevista se conoció sobre la inadecuada administración de sus recursos económicos, la ausencia de una filosofía empresarial y la deficiente gestión comercial. Para lo cual se realizó un estudio de mercado en donde se determinó la demanda insatisfecha del producto, además de crear un logotipo y eslogan que lo representen, se buscó la localización óptima de la planta y los requerimientos de maquinaria y equipo necesarios para desarrollar su actividad, posteriormente se definió el estudio administrativo en el que se creó lineamientos para la asociación y lograr una mejor toma de decisiones, en el estudio financiero se presentó los estados financieros, punto de equilibrio e indicadores como: el Valor Actual Neto (VAN) cuyo resultado fue de \$347.587,83, la Tasa Interna de Retorno (TIR) arrojó un porcentaje del 31%, mientras que el Beneficio/Costo obtenido fue de 1,63 USD. Por lo cual se concluyó que el proyecto es factible y al poner en marcha el desarrollo de la actividad los socios percibirán beneficios económicos a futuro.

**Palabras clave:** <PLAN DE NEGOCIOS >, < ASOCIACIÓN>, < COMERCIALIZACIÓN>, <FACTIBLE >, <INDICADORES >, < MONTÚFAR (CANTÓN)>.

0283-DBRA-UTP-2022



## ABSTRACT

The design of a Business Plan for the Association of Dairy Producers of Carchi, San Gabriel Parish, Montufar Canton, Carchi Province, was aimed at creating the necessary operating conditions to achieve adequate administrative performance and proper commercial and financial management. For the development of the research we used surveys to the population and an interview with the president of the association, through the surveys we established the demand for dairy products by those who consume them where it was determined that 73% of those surveyed consume cheese, the characteristics that customers consider when purchasing the products, the price they would be willing to pay and the means of marketing of their preference, through the interview we learned about the inadequate administration of their economic resources, the absence of a business philosophy and poor business management. A market study was conducted where the unsatisfied demand of the product was determined, in addition to creating a logo and slogan that represent it, the optimal location of the plant was sought and the requirements of machinery and equipment necessary to develop its activity, then the administrative study was defined in which guidelines were created for the association and achieve better decision making, in the financial study the financial statements were presented, break-even point and indicators such as: the Net Present Value (NPV) whose result was of 347,587.83, the Internal Rate of Return (IRR) showed a percentage of 31%, while the Benefit/Cost obtained was 1.63 USD. Therefore, it was concluded that the project is feasible and that by implementing the activity the partners will receive economic benefits in the future.

**Keywords:** <BUSINESS PLAN >, < PARTNERSHIP>, <MARKETING>, <FACTIBLE>, <INDICATORS>, < MONTÚFAR (CANTON)>.

JOSE LUIS  
ANDRADE  
MENDOZA

Firmado digitalmente por  
JOSE LUIS ANDRADE  
MENDOZA  
Fecha: 2022.02.17  
11:13:00 -05'00'

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de investigación hace referencia a la propuesta de diseñar un plan de negocios para la Asociación de Productores Lácteos del Carchi, ubicada en la Parroquia San Gabriel, Cantón Montúfar, los socios que forman parte de la asociación han presentado interés por comercializar queso amasado, el cual es un producto representativo del sector, es por ello que se ve la necesidad de crear un plan de negocios el cual sirva como guía para el desarrollo de la actividad económica, además que el mismo plasma aspectos administrativos y de comercialización con los que no cuenta la asociación hasta el momento y son necesarios para llevar a cabo la actividad. La investigación consta de tres capítulos los cuales son detallados a continuación:

El capítulo I está constituido por el marco teórico, el mismo que contiene antecedentes investigativos, términos referentes al tema a desarrollar y aportes científicos encontrados en libros, sitios web y artículos científicos, los cuales han servido como punto de partida para comprender de mejor manera el desarrollo de un plan de negocios.

Dentro del capítulo II se establece la metodología empleada para el desarrollo del plan de negocios, de manera más detallada los enfoques, niveles, diseños de la investigación, tipo de estudio, cálculo de la población y muestra objeto de análisis, a quien mediante técnicas e instrumentos se estudiará.

En el capítulo III se encuentra el análisis e interpretación de resultados de las encuestas aplicadas a la población que consume productos lácteos, se examinan con el fin de determinar la demanda del producto y aspectos para establecer la comercialización del mismo, de esta manera se determina el diagnóstico de la asociación, mediante la aplicación de la entrevista a la presidenta de la asociación, con el objetivo de conocer los problemas que presenta la organización hasta el momento.

Luego se ubica el desarrollo de la propuesta, la cual al ser un plan de negocios contiene un estudio de mercado el cual permite analizar la oferta y demanda del producto, estudio de marketing en donde se desarrollan las estrategias a realizar con el fin de generar mayor aceptación del producto en el mercado, estudio técnico el cual permite determinar el tamaño de la planta y los requerimientos de maquinarias y equipos necesarios para la actividad, estudio administrativo el cual permite establecer lineamientos de organización oportunos para mantener el orden y finalmente el estudio financiero, el mismo que permite analizar la factibilidad del proyecto a desarrollarse.

## **Antecedentes de investigación**

Para el desarrollo de la presente investigación se han tomado como referencia estudios que contemplan temas relacionados al Plan de Negocios los mismos que se describen a continuación:

Según (Colcha, 2017, pp.161-163), en su trabajo de investigación: “Plan de Negocios de la Asociación de Productores de Guarango y Frutales, para Mejorar el Desempeño de la Organización, 2017-2020”, describe lo siguiente:

- En la implementación del plan de negocios, específicamente dentro del estudio administrativo se considera importante el planteamiento de la misión y visión, ya que son insumos relevantes para el direccionamiento y planificación estratégica empresarial.
- Dentro de un plan de negocios es importante contemplar los reglamentos y políticas a los que se va a regir la empresa, con el fin de generar confianza y conformidad en el desarrollo de las actividades no solo en el ámbito económico.

De acuerdo con (Muñoz, 2017, p.77), en su trabajo de titulación denominado: “Plan de Negocios para Mejorar la Gestión Productiva y Comercial de la Asociación de Productores Agrícola Santa Elvira, Provincia de Esmeraldas, Cantón Quininde, Parroquia Rosa Zarate, Periodo 2017”, concluyó lo siguiente:

- La Asociación de Productores Agrícola “Santa Elvira”, cuenta con las condiciones internas necesarias tales como: la organización, el vínculo político y la capacidad productiva de los socios, puntos claves del plan de negocios, por esta razón se ha considerado dentro de la planeación estratégica la implementación de actividades para mejorar la comercialización, el desarrollo de la capacidad de producción y la gestión post cosecha.
- Al desarrollar el estudio financiero considerando las características productivas de la zona y el requerimiento del centro de acopio se obtuvo un panorama amplio sobre la gestión de las autoridades de la asociación quienes se encargan de solicitar apoyo financiero para la construcción de infraestructura y dotación de equipos y maquinarias necesarios.

Según (Vélez, 2018, p.157), dentro de su trabajo de titulación: “Diseño del Plan de Negocios para la Empresa Asociativa de Mujeres “Las Lojanitas” de Productos Enconfitados, del Cantón

Francisco de Orellana Pertenece a la Provincia de Orellana, 2016-2018”, destaca lo siguiente:

- Analizar la propuesta del estudio de mercado mediante la demanda insatisfecha permite a la organización definir nuevos canales de distribución a fin de incrementar el volumen de las ventas.
- La gestión empresarial al no contar con personal capacitado ha presentado problemas de altos costos de producción, capacidad de organización limitada y bajos niveles de ventas, dejando de lado la administración responsable.

Finalmente se analizó el aporte de (Arellano, 2018, p.139), en su trabajo de titulación: “Diseño del Modelo de Negocio para la Asociación de Trabajadores Autónomos de la Comunidad “Las Queseras”, Guaranda, 2018”, determina que:

- La asociación deberá considerar el aplicar el modelo de negocios propuesto y resultante de la presente investigación, ya que al no contar con una estructura y adecuada organización empresarial no se logrará un crecimiento en las ventas y en las actividades de producción.
- Los socios creen necesario organizar la asociación haciendo uso de una misión y visión, a fin de garantizar la sostenibilidad de la actividad y posicionarse en un mercado más rentable y amplio en referencia al que ya se viene manejando.

## CAPITULO I

### 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 1.1. Marco teórico

##### 1.1.1. *Planificación*

###### 1.1.1.1. *Definición*

De acuerdo con (Luna, 2016, p.41), la planificación es un proceso dirigido a alinear los medios (recursos humanos, financieros, materiales y técnicos) con las metas propuestas (visión, misión, ética, metas, objetivos y estrategias propuestas en el plan).

Para (Maldonado, 2018, p.15), la planificación requiere la definición de los objetivos o especificaciones de la organización, establecer una estrategia general para lograr estos objetivos y desarrollar una jerarquía completa de planes para coordinar actividades.

De manera más general se puede resumir que la planificación tiene como principal objetivo el identificar los recursos disponibles para un proyecto o negocio que se desea poner en marcha, con el fin de utilizarlos de manera adecuada para lograr los mejores resultados, además de coordinar correctamente cada uno de ellos dentro de la empresa o negocio a desarrollarse, para evitar posibles desperdicios o pérdidas económicas.

###### 1.1.1.2. *Importancia*

La planificación juega un papel importante porque incluye el establecer los objetivos a alcanzar y la asignación de recursos para la determinación y consecución de las metas. Es la referencia para organizar, orientar las actividades y controlar la realización de los planes establecidos en las circunstancias adecuadas, corregir las desviaciones y evaluar la implementación de actividades (López et al., 2018: p.20).

La planificación es sumamente importante, ya que sirve como una guía la cual indica al empresario o dueño a dónde ir y cómo coordinar cada actividad, proporcionando una dirección y disminuyendo el peligro de riesgo de posibles pérdidas al hacer predicciones.

## **1.1.2. Planes**

### *1.1.2.1. Definición*

Para (Luna, 2016, p.41), el plan es el término más completo, este enfatiza decisiones de carácter global y expresa la prioridad y los lineamientos básicos y generales en la determinación de las estrategias elementales de mediano y largo plazo mediante análisis internos y externos anteriormente realizados.

El plan se puede definir como la intención de hacer algo como un proyecto, desde el conocimiento de las magnitudes de una economía, buscando establecer objetivos, es un documento en donde se plasma las cosas que se pretende realizar y la forma de llevarlas a cabo (Ordaz y Saldaña, 2005: p.25).

De forma general se puede determinar a un plan como un documento relevante que da a conocer estrategias, estudios, análisis y resultado de los procesos de planificación, se realiza para lograr los objetivos esperados y obtener una guía previa de cómo llevar a cabo los diversos procesos dentro de la organización.

### *1.1.2.2. Clasificación de planes*

Los planes pueden clasificarse como:

- Misiones o propósitos: La misión o el propósito permite identificar la funciones y tareas de una empresa, negocio o dependencia, o de cualquiera de sus partes, todo tipo de operación que sea organizada tiene o debería contar con ella ya que es considerada muy importante para saber a dónde desea llegar.
- Objetivos o metas: Los objetivos o metas son aquellos fines hacia los cuales se dirige la realización de una actividad, además representan el fin al que se dirige la organización, la integración, dirección y control.
- Estrategias: Se puede definir como la forma en que se determinan los objetivos de largo plazo de una empresa, los instrumentos de los cursos de acción y la asignación de recursos que permitan alcanzar los objetivos.

- Políticas: Son planes, interpretaciones o declaraciones de manera general que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones. Las políticas definen un área en donde tomar decisiones y aseguran que ésta sea consistente.
- Procedimientos: Permiten establecer un método de actuación necesario para lograr soportar actividades futuras, también son una secuencia de manera cronológica de acciones requeridas o lineamientos precisos para realizar ciertas actividades que han sido planificadas.
- Reglas: Las reglas establecen una serie de acciones específicas necesarias o no, para evitar que existan desviaciones al momento de realizar una acción, son necesarias dentro de algunos ámbitos empresariales.
- Programas: Son un complejo de metas, asignaciones, políticas, reglas para la realización de una o varias tareas, pasos a seguir, los recursos a emplearse y otros elementos necesarios para determinadas acciones.
- Presupuestos: Es un informe de los resultados esperados, puede expresarse de manera cuantitativa o cualitativa, el presupuesto es necesario para el control (Koontz et al., 2012: pp.108-113).

Los planes son muy diversos debido a que sus características son diferentes y al ser aplicados estos se ejecutan para cada tipo de necesidad empresarial. Un plan de negocio no es permanente ya que su estructura se adapta a las funciones que se espera conseguir con este.

### **1.1.3. Planes de negocio**

#### **1.1.3.1. Definición**

Según (Moreno, 2016, p.18), el plan de negocios se puede definir como un procedimiento que permite estudiar una oportunidad de negocio y como el sistema que expresa los objetivos, las formas de operación y los resultados que se esperan de una oportunidad de emprender, este incluye algunas etapas de preparación y evaluación del proyecto a realizarse.

El plan de negocio se considera como un documento en el que se realiza una descripción actual de un proyecto empresarial, en este se marcan pautas directamente para que el proyecto camine

adecuadamente de la situación actual a una futura que sea óptima para el emprendedor o empresario (Pérez y González, 2019: pp.38-39).

Por lo tanto, un plan de negocios resulta ser una propuesta desde una perspectiva económica, financiera, técnica y organizacional con el objetivo de ofrecer una solución a las necesidades de la población, aprovechando los recursos disponibles (humanos, materiales, tecnológicos, financieros, entre otros).

#### 1.1.3.2. *Importancia*

El plan de negocios tiene como fin, que la empresa o negocio cuente con una planificación para el logro de los objetivos planteados tanto cuantitativos como cualitativos a largo plazo. En el plan de negocio se desarrolla estrategias con el fin de gestionar recursos para el logro de las metas o fines planteados (Vargas, 2013, p. 90).

Un plan de negocios es una herramienta estratégica e indispensable para los emprendedores que buscan crear una empresa. Un buen plan de negocios no solo ayuda a los dueños a enfocarse en los pasos específicos necesarios para que sus ideas comerciales tengan éxito, sino que también les ayuda a lograr objetivos a corto y largo plazo que permitirán el crecimiento empresarial.

#### 1.1.3.3. *Características de un plan de negocio*

Para (Zorita, 2015, pp.19-20), el plan de empresa es una herramienta para analizar tanto la viabilidad de una iniciativa emprendedora, como una vía para lograr financiación, para ello se debe tomar en cuenta las siguientes características:

- **Eficaz:** Debe contener toda aquella información que a los promotores del proyecto les sirva para analizar en profundidad, todas las implicaciones que suponen la puesta en marcha del proyecto, y también aquella información que un eventual inversor espera conocer.
- **Estructurado:** Debe tener una estructura simple y clara que permita seguirlo fácilmente, manteniendo un orden adecuado.
- **Comprensible:** Debe estar escrito con claridad, con vocabulario preciso y evitando jergas y conceptos muy técnicos. Las cifras y tablas deben ser simples y de fácil comprensión para el lector.

Un plan de negocios estructurado adecuadamente debe cumplir con las características presentadas, ya que el mismo permitirá a una empresa recabar la información necesaria para el estudio de la misma, es decir, el plan es la estructura de cada empresa que brinda el soporte para su análisis y comprensión, por lo cual debe ser entendible para el empresario, sus colaboradores o posibles inversionistas.

#### **1.1.4. Estructura del plan de negocio**

Las estructuras de un plan de negocio pueden ser diversas, debido a que las mismas van en base a las necesidades de la empresa o negocio, ciertos planes de negocio cuentan con más etapas que otros, pero esto no afecta al enfoque y al fin del mismo.

##### **1.1.4.1. Estudio de mercado**

De acuerdo con el aporte de (Quaranta, 2020, p.40), el estudio de mercado permite analizar la situación actual y las predicciones de los clientes, sus hábitos de consumo, preferencias, comportamiento y capacidad de pago, el objetivo final es que se logre obtener información para elaborar proyecciones de demanda que se reflejarán como fuente de ingresos en el flujo de fondos de la empresa.

Por lo tanto, se puede decir que el estudio de mercado se realiza mediante la recopilación de datos de los posibles clientes de una empresa, se considera gustos, preferencias y capacidad de adquisición de los mismos con el fin de crear estrategias que permitan diferenciar el producto de la competencia.

#### **Análisis de la demanda**

El análisis de la demanda hace referencia a la indagación de información necesaria para establecer aspectos como la función y cantidad de la misma, la función de la demanda manifiesta el comportamiento de consumidores frente al precio del producto o servicio a ofrecerse, mientras que la cantidad cuantifica las necesidades de productos o servicios que tienen los clientes (Moreno, 2016, p.109).

Se puede definir a la demanda como la cantidad de bienes o servicios que necesita un consumidor para satisfacer sus necesidades, es importante que se determine correctamente la misma ya que servirá para fijar el precio de un producto o servicio.

## **Análisis de la oferta**

Para el análisis de la oferta se considera la información histórica de los oferentes con respecto a los productos que fabrican y el tipo de organización, esto permite crear un escenario en donde se pueda efectuar pronósticos en base a distintas situaciones, las empresas que participan en la oferta pueden ofrecer productos similares, iguales, complementarios o sustitutos al producto o servicio a ofrecerse (Moreno, 2016, p.117).

Se considera a la oferta como la cantidad de un bien o servicio con características similares o iguales que ofrecen otras empresas, es relevante analizar la oferta para crear estrategias que permitan la diferenciación del producto o servicio dentro del mercado oferente, para lograr convertirse en competencia.

## **Demanda insatisfecha**

Se habla de demanda insatisfecha cuando se realiza la comparación de las proyecciones de demanda y oferta en base a la información recopilada, y se constata la existencia de una demanda insatisfecha, es decir una necesidad de adquisición o compra que no ha sido cubierta, con esto se demuestra la viabilidad comercial del proyecto (Moreno, 2016, p.119).

Por lo anteriormente mencionado se puede definir a la demanda insatisfecha como el mercado objetivo de un producto o servicio que no ha sido cubierto por los oferentes, es una oportunidad de negocio.

## **Análisis del macroentorno**

Las características del macroentorno son importantes para considerar las actividades o acontecimientos que pueden provocar los aspectos generales del entorno, creando un impacto en los negocios, el análisis del macroentorno estratégico es aquel en donde participan factores externos y da a conocer donde se desenvolverá el proyecto (Moreno, 2016, p.44).

Conocer los factores externos en donde se va a llevar a cabo la actividad económica podría permitir que la empresa o negocio se prepare ante posibles eventos que afecten su producción, ya que dichos factores son cambiantes.

## **Análisis del microentorno**

Los factores del macroentorno crean repercusiones en los proyectos de inversión, pero de la misma manera lo hacen los del microentorno del negocio, como son la competencia de las industrias en un solo mercado y los proveedores, quienes condicionan el éxito o fracaso de una empresa. (Moreno, 2016, p.68).

Es importante que los factores del microentorno sean analizados previamente a la puesta en marcha del negocio, ya que si se llegasen a presentar problemas con respecto a estos, se puede ver afectada la producción, aunque los factores son cambiaste hay que contar con estrategias para evitar pérdidas.

## **Análisis FODA**

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se constituye como un medio que permite crear una imagen de la situación actual de una empresa, mediante este análisis se logra obtener un diagnóstico de manera más precisa, a fin de tomar las mejores decisiones en base a los objetivos, lineamientos y políticas planteadas por los directivos de la empresa (Trejo et al., 2016: pp.9-10).

El análisis FODA de una empresa o negocio permite realizar un diagnóstico de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) a los que de enfrenta la empresa, los mismo que son clasificados respectivamente, se realiza con el fin de crear estrategias que permitan enfrentar o aprovechar dichos factores.

## **Matriz FODA**

De acuerdo con (Galindo, 2011, pp.121-122), la matriz FODA es un medio necesario para que un empresario o directivo pueda establecer un análisis sobre los aspectos internos o externos en los que se ve involucrada la empresa y que le pueden afectar o beneficiar a la producción, además permite diagnosticar a la empresa en cuanto a sus condiciones, las cuales se puede comparar frente a las de la competencia, dando como resultado mejoras en la toma decisiones a favor del crecimiento empresarial.

La matriz FODA es un instrumento que permite realizar un análisis interno y externo de la situación de la empresa, los resultados pueden ser comparados para determinar cómo se

encuentran las condiciones de la misma con relación a la competencia, esto se realiza con el fin de crear ideas de mejora.

#### 1.1.4.2. *Estudio de marketing*

En base a lo establecido por (Vargas, 2013, p.13), el estudio de marketing sirve para describir los medios de aplicación de recursos del marketing y toma decisiones sobre el producto, precio, promoción y distribución a fin de alcanzar los objetivos empresariales, se apoya en los conocimientos previos obtenidos por la empresa, tanto a nivel interno como externo, además permite tomar control sobre el cumplimiento de objetivos, puede variar con el tiempo o tener modificaciones en base al mercado cambiante.

El estudio de marketing tiene como objetivo el satisfacer las necesidades de los consumidores de un bien o servicio, abarca las destrezas con las que cuenta la empresa para el mercadeo, este varía según el tipo de empresa y producto, con este estudio se pretende dar a conocer las ventajas que se ofrece al cliente.

#### **Producto**

A un producto se lo puede definir a partir dos puntos de vista, desde la perspectiva del consumidor un producto representa un grupo de expectativas o atributos de beneficios que los consumidores buscan como satisfactores de necesidades reconocidas por una empresa, mientras que para el productor son una oportunidad de negocio o emprendimiento ya que al buscar satisfacer esas necesidades puede percibir ingresos económicos (Prieto, 2017, pp.89-90).

Un producto puede ser un bien o servicio, tangible o intangible que busca satisfacer una necesidad de la persona o personas quienes lo adquieran, cumple con las expectativas o gustos del cliente y permite generar ingresos para quien lo produzca o venda.

#### **Precio**

El precio se encuentra dentro de los factores claves del marketing, para el consumidor puede ser la cantidad que entrega a cambio por obtener los beneficios tangibles o intangibles de un bien o servicio, por otro lado para las empresas el precio es un valor del cual va a depender su nivel de ventas e ingresos, para definir el precio de un bien o artículo es importante considerar las perspectivas del consumidor (Prieto, 2017, p.90-91).

Los precios de los productos o servicios se establecen en base a su costo, al mercado y a cuanto estaría dispuesto a pagar el consumidor por dicho bien, también se lo considera como el valor económico entregado a cambio de algo.

## **Plaza**

El término plaza hace referencia al movimiento físico del bien o servicio, describe en lugar en donde se va a realizar la distribución de los productos y considera la manera en que se va a realizar dicho proceso, da a conocer los puntos de venta o la ubicación de los clientes de la empresa, se puede determinar en base a las necesidades de una determinada población (Harvard Business Press, 2009, p.62).

Para determinar la plaza del negocio es necesario conocer en donde el producto que se pretende ofertar presenta la mayor demanda, la cual no ha sido cubierta por la competencia, además se debe contemplar los requerimientos a cumplir para poder distribuir en aquellos lugares.

## **Promoción**

La promoción puede ser definida como la comunicación existente entre el productor y el mercado, tiene como finalidad dar a conocer los beneficios y características que brinda el bien o servicio, la promoción se puede maximizar mediante publicidad, estrategias de venta, eventos públicos o medios masivos (Prieto, 2017, p.94).

El hecho de contar con un producto o servicio que ofrecer con características diferentes a los de la competencia no significa que los consumidores van a comprarlo, hay que dar a conocer el producto al público, existen muchas estrategias que representan grandes cantidades de dinero y hay otras que son menos costosas y crean un gran impacto en el consumidor.

## **Comercialización**

La mayoría de las empresas dedicadas a la fabricación de productos o prestación de servicios no venden directamente los mismos, para que los bienes lleguen al consumidor se llevan a cabo una serie de actividades de distribución que son elemento clave para una correcta comercialización, existen varias modalidades o canales que siguen una secuencia para lograr el objetivo (Prieto, 2017, p.92).

Escoger la manera adecuada para distribuir los productos tiene que ver con las características de los mismos, si la empresa cuenta o no con personal destinado a esta actividad y tener claro cuál es el mercado objetivo del proyecto, existen algunos canales de distribución que se acoplan a las necesidades.

#### 1.1.4.3. *Estudio técnico*

El estudio técnico de una empresa se encuentra articulado a todos los medios necesarios para producir el bien que se desea vender, contiene información sobre la maquinaria, herramientas, sus instalaciones, materia prima y personal requerido para operar, describe cómo se va a desarrollar cada proceso y la distribución de la planta en donde se va a dar la producción (Aguilar et al., 2018: p.29).

Dentro de la empresa es relevante tener claro los requerimientos tanto de maquinarias y equipos como de personal necesario para poner en marcha el negocio, además de contar con el conocimiento de la materia prima a usarse, dentro del estudio técnico también se consideran aspectos de infraestructura.

#### **Tamaño del proyecto**

Es una de las decisiones más importantes dentro de la viabilidad técnica del negocio, se desarrolla en base al nivel de producción, la capacidad de la planta y los recursos físicos, humanos, materiales y otros con los que cuenta la organización, surge de la combinación de factores como la demanda proyectada y el producto final (Quaranta, 2020, p.63).

Para determinar el tamaño del proyecto es necesario considerar algunos factores como: número de máquinas con las que se cuenta, el personal a disposición, la infraestructura actual, la capacidad de almacenamiento de materia prima y productos finales, entre otros, esta característica puede variar en caso de requerir o decidir una expansión de la empresa que ya venía realizando su actividad económica.

#### **Localización**

El determinar la localización tiene como finalidad buscar el mejor lugar para situar un proyecto, en donde se alcance la mayor rentabilidad y se cumpla con las metas propuestas y con los requerimientos de infraestructura determinados por los inversionistas, se debe considerar

además que esta sea favorable para un correcto funcionamiento y producción de los bienes o prestación de servicios (Pedraza, 2014, p.178).

La localización de un proyecto es fundamental debido a que si esta se realiza en un lugar alejado se corre el riesgo de que los proveedores de materia prima no lleguen hasta el lugar o en ocasiones que en el sitio no existan servicios básicos, una adecuada localización debe cumplir con los requerimientos necesarios para ejecutar la producción.

### **Maquinaria, equipos y vehículos**

Son complemento de la capacidad de producción, denominados también como activos fijos, que tienen como finalidad apoyar la gestión administrativa, productiva y de comercialización del proyecto, sin considerar totalmente su incidencia directa o no en proceso de producción del bien (Galindo, 2011, p.94).

Para desarrollar una actividad económica de producción o comercialización se necesita de maquinarias y equipos para procesar o modificar la materia prima y convertirla en un producto terminado, mientras que los vehículos son usados para la distribución de los mismos o en ocasiones del personal que brinda el servicio.

### **Requerimiento de personal**

Para un adecuado proceso de producción se necesita de la contratación de operarios o personal que se dedique a la elaboración del producto final, ellos deben cumplir con los requerimientos y conocimientos en el puesto a ocupar, es decir que deben ser indicados para el cargo, además de que previo a su contratación son evaluados (Galindo, 2011, p.125).

El requerimiento de personal da a conocer las vacantes que necesitan ser cubiertas dentro de una organización, cada persona debe tener conocimiento previo en el área y la predisposición de trabajar en equipo, por su labor percibirán un beneficio económico.

### **Distribución de planta**

Un diseño de distribución de planta tiene que ver con estructurar la disposición o configuración de los departamentos, maquinarias, equipos, herramientas y oficinas con las que cuenta la empresa para el proceso de producción, esta se plasma en un plano o croquis, en donde se

explica la ubicación de cada lugar. Se realiza para evitar la pérdida de tiempo y mantener un orden (Luna, 2016, p.148).

Existen varios modelos de distribución de planta pero todos tiene por objetivo ubicar cada uno de los departamentos las maquinarias, equipos, instrumentos y otros, de manera en que no se desperdicie espacio o se creen cuellos de botella en el proceso de producción, este puede estar representado en un plano y contiene las medidas de cada departamento y otras especificaciones de la infraestructura.

#### 1.1.4.4. *Estudio administrativo*

El estudio administrativo de una organización incluye todos los apoyos necesarios adicionales a los de mercado, marketing y producción con los que debe contar la empresa para que funcione de manera eficiente, designa cargos y refleja los activos necesarios dentro de las oficinas (Aguilar et al., 2018: p.29).

Da a conocer aspectos de organización con los que debe cumplir la empresa, describe su filosofía empresarial, que viene a ser los lineamientos, objetivos y valores con los que trabaja la organización.

### **Filosofía empresarial**

La filosofía empresarial de un negocio o proyecto viene a estar constituida por:

- **Misión**

La misión es una expresión que busca establecer la razón de ser de una empresa, dando a conocer cómo esta piensa trascender en la sociedad de la cual forma parte, se encuentra conformada por las ideas o respuestas a preguntas establecidas por los dueños o inversionistas y se rige al cumplimiento del marco legal de la empresa, representa a una empresa (Domínguez, 2019, p.33).

La misión permite dar a conocer de una manera general cual es la finalidad de la empresa en la sociedad, que aporte realiza ya sea en el aspecto social o económico, se plantea en presente y da respuesta a una serie de preguntas.

- **Visión**

La visión es un enunciado que refleja la dirección que la empresa desea tomar en un futuro, es la meta que los dueños se proponen para dentro de dos o cinco años, presenta una idea de hacia dónde y cómo se quiere llegar, como se tiene la idea de verse y expresarse con los clientes o usuarios sobre su producto o servicio (Domínguez, 2019, p.34).

La visión manifiesta cómo y dónde la empresa aspira llegar a largo plazo, contempla las aspiraciones que tiene los dueños de la misma, se describe en un tiempo futuro y establecen lo que quieren lograr.

- **Objetivos organizacionales**

Permiten identificar el direccionamiento de los recursos, esfuerzos y personal, a fin de cumplir con la misión, se establecen como los fines para los que organizó la empresa y que quieren lograr a futuro (Domínguez, 2019, p.38).

El establecer objetivos organizacionales permite direccionar de mejor manera las actividades de producción a futuro y no desviarse de lo que se desea lograr.

- **Valores organizacionales**

Dentro de una empresa los valores organizacionales suplen a las reglas, se establecen para los trabajadores a fin de lograr concientizar la importancia de su compromiso y responsabilidad en su trabajo, son necesarios para alcanzar el éxito y crean una atmósfera de organización entre empleados y directivos (Domínguez, 2019, p.35).

Al contar con valores organizacionales se puede tener una guía para los trabajadores que conforman la empresa, son esencia de la misma y reflejan el ambiente de trabajo en el que se desarrollan las actividades.

### **Estructura organizacional**

La estructura organizacional es fundamental para alcanzar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, se define en base a las características del entorno y aspectos internos de la organización en donde se evalúan las condiciones y requerimientos necesarios para facilitar la

implementación de programas, los departamentos se mantienen interconectados a fin de mantener una correcta comunicación (Prettel, 2016, p.95).

El mantener un orden adecuado dentro de una organización es muy importante a fin de evitar pérdidas económicas y de tiempo, mejorar los procesos de producción y los rendimientos de la institución, la estructura organizacional permite conservar los lineamientos y el direccionamiento de esta.

### **Manual de funciones**

Un manual de funciones es un documento en donde se expresa todas las actividades que debe desempeñar un trabajador en un determinado cargo, adicionalmente se contempla las responsabilidades inherentes que adquiere al formar parte de la empresa, junto con el nivel de comunicación con los demás departamentos existentes, este documento es importante que se dé a conocer a los trabajadores durante el proceso de reclutamiento o durante los primeros días de trabajo (Galindo, 2011, p.126).

El manual de funciones viene a ser considerado como un instructivo para el trabajador, en donde se da a conocer cuál es su cargo, las actividades de las cuales es responsable, las habilidades con las que debe contar al igual que los años de experiencia en el área.

#### *1.1.4.5. Estudio financiero*

De acuerdo con (Luna, 2016, p.160), el estudio financiero de un negocio consiste en analizar y determinar los rubros necesarios para el plan de negocios, comprende el cálculo de los montos establecidos en los estudios de mercado, marketing, técnico y administrativo, además se realiza un análisis de viabilidad del proyecto.

Un estudio financiero determina el monto de inversión, los ingresos, los costos y gastos en los que incurren los dueños o inversionistas al adquirir bienes o pagar servicios necesarios para un correcto funcionamiento de la empresa.

### **Capital de trabajo**

Se entiende por capital de trabajo al conjunto de bienes que son necesarios para que la organización inicie con su actividad económica, comprendiendo que esos activos son activos

corrientes, es decir que su duración es corta. Son los recursos necesarios para que la empresa pueda iniciar correctamente con su función (Quaranta, 2020, p.77).

El capital de trabajo resulta de la diferencia entre el activo y el pasivo corrientes, son los medios necesarios para poner en marcha el negocio, si no se cuenta con esto no se puede iniciar la actividad económica.

### **Plan de inversión inicial**

El plan de inversión inicial está establecido en unidades monetarias, es la representación de los valores requeridos para la operación del negocio referente a costos y gastos, para realizarlo se debe considerar un periodo suficiente hasta que la empresa empiece a percibir ingresos provenientes de las ventas (Pedraza, 2014, p.238).

Un plan de inversión inicial determinar la cantidad de recursos económicos necesarios para la producción que va a realizar la empresa, este plan depende de la capacidad instalada, el estudio de ingeniería y rubros cancelados antes de la puesta en marcha.

### **Financiamiento**

El financiamiento consiste en las posibilidades de obtención de recursos económicos de los dueños o terceros para que una empresa pueda empezar su producción o dar mantenimiento a la maquinaria y equipo, constituye un factor clave para el desarrollo productivo, comercial y de expansión (Torres et al., 2017: p.288).

Al hablar de financiamiento se hace referencia a la manera o medio del cual van a provenir los recursos económicos necesarios para que un negocio empiece con su proceso de producción, en nuestro país existen un gran número de entidades bancarias que ofrecen créditos a empresarios o emprendedores.

### **Ingresos**

Para calcular los ingresos se realiza una estimación de las unidades que posiblemente se vendan durante un periodo y se multiplican por el precio del producto establecido, este valor forma los ingresos por ventas de la empresa, otros ingresos pueden ser generados por la participación en negocios ajenos a la actividad productiva que desarrolla la empresa (Pedraza, 2014, p.244).

Los ingresos por ventas permitirán cubrir los gastos pendientes de pago, a la vez estos pueden depender de muchos factores como la promoción del producto y su precio, además de que podrían verse afectados por factores externos.

### **Costos y gastos proyectados**

Se entiende por costos como aquellos rubros identificados dentro de una actividad de producción, se incurre en ellos para adquirir materia y poder transformarla, mientras que los gastos son todas las erogaciones de dinero resultado de las funciones administrativas, financieras y de marketing (Luna, 2016, pp.160-162).

Los costos y gastos son desembolsos de dineros necesarios para que la actividad económica de una organización o empresa se ejecute.

### **Punto de equilibrio**

El punto de equilibrio determina el volumen de operación o nivel de uso de la capacidad instalada de la empresa, en el que los ingresos o ventas son iguales a los costos en los que se ha incurrido para el proceso de producción, por debajo de este valor el proyecto incurre en pérdidas y por encima del punto se genera utilidades (Luna, 2016, p.170).

Este punto de equilibrio refleja en donde los ingresos se igualan con los costos, es decir que resultan una cantidad de cero.

### **Estado de resultados**

El estado de resultados es un documento en donde se describen de manera detallada tanto los ingresos como los egresos, la diferencia de los dos da como resultado las ganancias o pérdidas de una organización económica durante un periodo, por lo tanto muestra la rentabilidad de la empresa (Elizalde, 2019, p.220).

El estado de resultados forma parte de los estados financieros de una empresa, los cuales permiten analizar la situación económica de la misma, con el fin de tomar decisiones sobre los desembolsos o ingresos que se mantienen durante un periodo determinado de actividad económica de la organización.

## **Balance general**

El balance general es un documento el cual da a conocer la situación económica de una organización durante un periodo, está conformado por activos, pasivos y patrimonio, en la mayoría de los casos su estructura se define en base a las necesidades de la empresa (Elizalde, 2019, p.220).

Un balance general permite tener una visión de la situación en la que se encuentra una empresa, está constituido por los activos, pasivos y capital contable, se considera como la carta de presentación para los inversionistas.

## **Flujo neto del efectivo**

El flujo neto del efectivo permite identificar si se presentará un déficit o un excedente de efectivo en los periodos analizados, al cuantificar la diferencia entre gastos e ingresos derivados de la actividad de la empresa y su inversión, se espera que este sea positivo para generar un pronóstico optimista y conocer las necesidades a futuro de la empresa (Prieto, 2017, p.160).

Se considera que el efectivo resultado de la diferencia entre costos, gastos, intereses e impositivos es el valor final del flujo neto del efectivo.

## **Indicadores de evaluación**

Los indicadores permiten medir y cuantificar el desempeño de una empresa, entre los indicadores de evaluación más relevantes se consideran:

- **Valor actual neto**

Según (Joanidis, 2017, p.61), el Valor Actual Neto (VAN) es uno de los indicadores de evaluación más conocidos, para su cálculo toma en cuenta los flujos del negocio y los actualiza en una cantidad que considera el valor del dinero en el tiempo, tiene como objetivo analizar si un proyecto es factible o no dentro del mercado objetivo.

El aplicar este indicador permite evaluar la posibilidad de poner en marcha un negocio o descartarlo, cuando su resultado es positivo se pone en marcha la idea de negocio y si es negativo se debe considerar que puede existir una pérdida.

- **Tasa interna de retorno**

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es un indicador que evalúa el negocio mediante un coeficiente o tasa, es aquella que maximiza al proyecto y transforma al Valor Actual Neto (VAN) en cero (Quaranta, 2020, p.94).

Lo recomendable es que el valor de la Tasa Interna de Retorno sea mayor a la tasa de descuento para determinar que el proyecto puede ser factible.

- **Beneficio/costo**

La relación beneficio/costo es un coeficiente que resulta de la división de los flujos actualizados de ingresos con los flujos actualizados de egresos (Quaranta, 2020, p.97).

El resultado de este coeficiente puede ser interpretado como la cantidad de utilidades que se genera por cada dólar invertido en la empresa.

### **Indicadores financieros**

Los indicadores financieros son medidas que buscan analizar el estado de una entidad económica desde el punto de vista individual, generalmente se usan para mostrar las relaciones existentes entre cuentas de los estados financieros y sirven para realizar un análisis de la liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia operativa de la empresa (Imaicela et al., 2019: p.2).

Existen un número considerado de indicadores que permiten realizar una evaluación al desempeño económico de una empresa, estos permiten determinar tendencias y compararlas con organizaciones del sector, con el fin de mejorar mediante estrategias.

#### **1.1.5. Asociaciones**

La asociación es conocida como una de las manifestaciones de tendencia, la necesidad de las personas en el aspecto social y cooperación, por lo tanto, la asociación es una institución natural y también necesaria para el hombre, ya que con ella su disposición para la vida social mediante la cooperación de fuerzas, superando lo limitado de sus posibilidades individuales frente a las grandes exigencias del progreso (Núñez, 2011, p.50).

Las asociaciones se encuentran conformadas por un grupo de personas quienes tienen intereses en común, buscan alcanzar beneficios colectivos mediante acciones o actividades en las que participan los miembros o socios de las mismas.

#### 1.1.5.1. *Asociaciones en Ecuador*

En Ecuador el sector asociativo es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas complementarias o similares, con el objetivo de producir, comercializar y consumir bienes y servicios necesarios para sociedad, auto abastecerse de materia prima, herramientas, insumos, equipos, tecnología o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada (Ramírez et al., 2016: p.5).

A continuación, se muestran los requisitos que de acuerdo con la Secretaría Nacional de Gestión de la Política son necesarios para el reconocimiento jurídico de una asociación en Ecuador.

- Solicitud original de otorgamiento de personalidad jurídica dirigida al secretario/a Nacional de Gestión de la Política, debiendo estar firmada por el presidente y secretario provisional de la organización. Se deben indicar los contactos de la organización (domicilio, correo electrónico, y número de teléfono).
- Convocatoria original de la Asamblea realizada para la constitución de la nueva organización, se debe especificar: lugar, hora, fecha y orden del día.
- Actas originales de la Constitución de la Organización, firmada por todos los asistentes y debidamente certificada por el secretario/a, con la siguiente información:
- Nombre de la organización.
- Nombres y apellidos completos, nacionalidad, y número de documento de identidad de cada uno de los miembros fundadores.
- Fines y objetivos generales que se propone la organización.
- Nómina de la directiva provisional.

- Nombres y apellidos, número de cédula, dirección, teléfono y correo electrónico que la persona que se hará responsable del trámite.
- Estatutos aprobados por la Asamblea.
- Ubicación del lugar en que la organización social, en proceso de aprobación, tendrá su domicilio.
- Declaración de no estar registrado en otro ministerio y/o entidad competente;
- Dos ejemplares del estatuto original, redactado en el idioma propio del pueblo o nacionalidad a la que se pertenece y en idioma español. Deberá contener:
- Denominación o ámbito de acción de la organización y alcance territorial.
- Fines y objetivos, precisar si realizará programas de voluntariado y estructura organizacional.
- Derechos y obligaciones de los miembros que la componen.
- Forma de elección de las dignidades y duración.
- Patrimonio social y administración de recursos y las formas y períodos para convocar asambleas.
- Quórum o número mínimo de miembros para la instalación de las asambleas y quórum decisorio para toma de decisiones.
- Mecanismos de inclusión o exclusión de miembros.
- Nómina original de los miembros de la organización en la que, por orden alfabético consten los nombres y apellidos, número de cédula y firma de cada miembro. Es necesario presentar, como mínimo, la nómina de cinco socios.
- Copia certificada que acredite el patrimonio de la organización social mediante Declaración Jurada de Bienes. Esta debe ser legible. (Secretaría Nacional de Gestión de la Política, 2019)

En Ecuador para que se puedan conformar legalmente las asociaciones estas deben cumplir con una serie de requisitos según lo dispone la ley ecuatoriana.

#### 1.1.5.2. Asociaciones de productores

Durante los últimos años, la asociatividad en Ecuador ha tomado un gran auge como medio de trabajo colectivo, inserción a mercados laborales, aporte a la matriz productiva en su crecimiento, mejorando condiciones laborales y de vida para la ciudadanía. De acuerdo con datos de la SEPS durante el 2015 se registraron 5.223 asociaciones distribuidas en las diversas regiones del país, con un incremento de 26% respecto a años anterior que se registraba 3.958 asociaciones beneficiadas por el programa de contratación pública impulsado por el Gobierno. Además, los activos de las organizaciones de la ESS superan los USD 8.000 millones, es decir al menos el 10% del PIB (Coba et al., 2018: pp.52-53).

El Comité Empresarial Ecuatoriano (CEE) es la organización de tercer nivel del sector empresarial que agrupa a asociaciones, cámaras, federaciones, empresas y demás gremios de la industria, comercio, construcción, banca, salud, agricultura, minería, turismo y servicios como defensa. Representante para ejercer los principios y libertades comunes del sector productivo de nuestro país (Comité Empresarial Ecuatoriano, 2021).

Entre los registros del Comité Empresarial Ecuatoriano se encuentran un total de 34 asociaciones las cuales son:

**Tabla 1-1:** Asociaciones del comité empresarial ecuatoriano

Asociaciones			
AFABA	AEEMIP	AEDEP	PTUR
ASOCAVAL	ASEDIM	ASEPLAS	ANFAB
ASABANCA	AGSO	AER	APROBAL
AEADE	APCSA	ALAFAP	ASPE
ASETTEL	AJE	AIHE	APROFEL
AEBE	AITE	ANCUPA	ARLAE
ACORBANEC	AIBE	ANECACAO	ANACSE
ACOSE	AEA	EXPLOFLORES	ASOTEP
AIFE	ASEMIC		

**Fuente:** Comité Empresarial Ecuatoriano, 2021

**Realizado por:** Bonifaz, J. 2021.

En nuestro país existe una gran cantidad de organizaciones que se han conformado con el fin de alcanzar mejoras colectivas en las actividades de producción, comercio, turismo y otras, esto permite una mejora en la economía.

#### 1.1.5.3. *Las asociaciones en la economía ecuatoriana*

Luego de algunos años en la lucha individual, el Gobierno Nacional mediante la Constitución de la República del Ecuador vigente desde el año 2008, tuvo la visión de constituir un país con igualdad de oportunidades, en donde las micro, pequeñas y medianas empresas quienes juegan un papel decisivo en el cambio de la matriz productiva tengan las mismas oportunidades que las grandes empresas. La Economía Social y Solidaria (ESS) es el sistema económico y la Economía Popular y Solidaria (EPS), una forma de organización económica de dicho sistema (Coba et al., 2018: p.34).

Las asociaciones han aumentado representativamente, las actividades que realizan las mismas han permitido que la economía ecuatoriana mejore y a la vez genere más recursos económicos, también mediante estas se ha creado nuevas fuentes de empleo y mejorado de las condiciones laborales de los trabajadores.

A modo de resumen durante el capítulo se analizaron un conjunto de definiciones relacionadas con el plan de negocios, como su importancia, características y estructura, estas conformaron un punto de partida para el desarrollo de la investigación actual. Adicionalmente se expusieron las principales referencias en lo que respecta a la teoría en la cual se basa el estudio, iniciando con la definición, importancia y los elementos que conforman una planeación, así como los tipos de planes existentes, dentro de los cuales se encuentra el plan de negocio, siendo este el enfoque de la presente investigación. Con el estudio detallado de las teorías asociadas a los planes de negocio se logró identificar que estos permiten tomar decisiones acertadas, determinar posibles debilidades, buscar mejoras y comunicar las ideas a las partes interesadas, siendo estos precisamente los beneficios que se alcanzará en la Asociación de Productores Lácteos del Carchi con la implementación del plan de negocios.

Finalmente, con el estudio de las asociaciones en Ecuador, se dio a conocer la definición de estas, los requisitos para obtener su reconocimiento jurídico y la importancia que dichas asociaciones productoras tienen en la economía y el mercado laboral del país.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO METODOLÓGICO**

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

En el desarrollo de la presente investigación acerca del diseño de un plan de negocios para la Asociación de Productores Lácteos del Carchi (PROLAC) se utilizó el enfoque cualitativo.

##### **Enfoque cualitativo**

El enfoque cualitativo es aquel que se encuentra trabajando ligado al contexto en donde se ubica el objeto a investigar y tiene como fin establecer diversas relaciones entre ese marco contextual y el fenómeno a estudiar, se basa en descripciones y observaciones (Ackerman y Com, 2013: p.41).

Por medio del enfoque cualitativo se interpretó los resultados, que se obtuvieron de los datos recopilados mediante la aplicación tanto de la entrevista a la presidenta de la Asociación de Productores Lácteos del Carchi (PROLAC) como de las encuestas aplicadas a la población del cantón Montúfar en la provincia del Carchi con el fin de realizar una indagación de los diferentes puntos de vista.

#### **2.2. Nivel de Investigación**

##### **Exploratorio**

La investigación exploratoria familiariza a los investigadores con objetos de investigación desconocidos, además puede dirigirse a la formulación de un problema, dado que se carece de información suficiente o pueden plantear nuevas hipótesis cuando se desconoce el objeto de estudio (Sáez, 2017, p.19).

La investigación exploratoria permitió estudiar a la competencia a la que se enfrenta la asociación, analizar el mercado nacional en donde se comercializan los diversos productos lácteos y el posicionamiento de los mismos dentro de nuestro país.

## **Descriptivo**

Este tipo de investigación se realiza cuando ya se ha avanzado, parcialmente, en el tratamiento de un problema y pueden establecerse relaciones o vínculos entre los elementos que se ponen en juego. Los trabajos descriptivos realizan diagnósticos respecto de algún tema en particular (Ackerman y Com, 2013: p.38).

La investigación descriptiva dio a conocer características, propiedades, rasgos importantes del fenómeno a analizarse, en este caso la asociación, se utilizó este nivel de investigación para describir herramientas y componentes que conforman el plan de negocios, así como también la información recopilada por medio de la entrevista a la presidenta y encuestas a la población, con el fin de conocer la situación actual y futura de la Asociación de Productores Lácteos del Carchi (PROLAC).

### **2.3. Diseño de investigación**

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

## **Transversal**

La investigación transversal es el diseño descriptivo más utilizado en la investigación de mercados. Este diseño implica recopilar información solo una vez de una muestra dada de elementos generales (Malhotra, 2004, p.80).

El estudio transversal permitió realizar la recolección de información relevante que sirvió de insumo y respaldo en este caso para el desarrollo del estudio de mercado, se llevó a cabo mediante la aplicación de las encuestas a la población determinada.

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

## **No experimental**

El diseño no experimental se refiere a la fase de indagación en que se recogen datos sin intentar inducir ningún cambio, los hechos y variables acontecidos se observan en su contexto, además de que no se manipulan (Sáez, 2017, p.24).

El diseño de la investigación fue no experimental, debido a que en el proceso de recolección de datos no se realizó ningún cambio parcial o total dentro de la Asociación de Productores Lácteos del Carchi (PROLAC), el análisis se elaboró en el contexto natural de la asociación.

#### **2.4. Tipo de estudio**

##### **Aplicado**

Se caracteriza por el hecho de que pretende aplicar o utilizar los conocimientos adquiridos. La investigación aplicada depende de los resultados y el progreso de la investigación básica. Por lo tanto, cualquier investigación aplicada requiere un marco teórico, aunque las consecuencias interesen (Muntané, 2010, p.221).

En el desarrollo de la investigación se puso en práctica los conocimientos obtenidos de la información recopilada con anterioridad mediante las diversas técnicas, se buscó dar soluciones a las problemáticas existentes dentro de la asociación objeto de estudio y crear estrategias que permitan el crecimiento de esta.

##### **Documental**

La investigación documental consiste en un análisis de información escrita sobre un tema específico con el objetivo de determinar relaciones, diferencias, posiciones o el estado actual del objeto de estudio (Bernal, 2006, p.110).

La investigación fue de carácter documental debido a que se usó información de distintas fuentes como artículos científicos, tesis anteriores, libros, sitios web y otros medios, que sirvieron como insumo para establecer el marco teórico de la presente investigación.

##### **De campo**

La información proviene de la simple observación del fenómeno en estudio. Este tipo de investigación puede estar respaldada por informes o documentos sobre el tema que es objeto de la investigación (Muntané, 2010, p.221).

La investigación fue de campo debido a que se buscó, estudió y verificó la documentación e información en base a los recursos de la Asociación de Productores Lácteos del Carchi (PROLAC) y a sus miembros involucrados en el mismo lugar de los hechos.

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

### **2.5.1. Población**

La población es el conjunto de todos los elementos de una misma especie que tienen una determinada característica o cumplen la misma definición y cuyos elementos examinan sus tipologías y relaciones (Lerma, 2009, p.72).

Para el desarrollo de la presente investigación se consideró como población al número de familias del cantón Montúfar perteneciente a la provincia del Carchi. Según el (Censo del INEC, 2010), el cantón cuenta con 30.511 habitantes, además de que los miembros promedio por familia son 4, por lo cual se deduce que en el cantón Montúfar existen 7.628 familias.

### **2.5.2. Muestra**

Una muestra es un subconjunto de la población, que se puede medir para sacar conclusiones generales sobre toda la población objeto de estudio (García, 2016, p.130).

Para el cálculo de la muestra se consideró la población descrita anteriormente y la misma fue resultado de la siguiente fórmula:

#### **Fórmula:**

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

En donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Margen de confiabilidad, 9,5% constante 1,96

p = Probabilidad de que el evento ocurra

q = Probabilidad de que el evento no ocurra

E = Error de estimación o error muestral 5%

N = Población o universo de estudio; 7.628 familias

N-1 = Factor de corrección

$$n = \frac{(1,96)^2(0,50)(0,50) (7.628)}{(0,05)^2 (7.628 - 1) + (1,96)^2(0,50)(0,50)}$$

n = 366

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

### **2.6.1. Método**

#### **Método inductivo**

El método inductivo es un proceso en el que a partir del estudio de determinados casos, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos en estudio (Rodríguez, 2005, p.29).

En la presente investigación se aplicó el método inductivo ya que este permitió la extracción y comparación de otros referentes de planes de negocios de autores, los cuales sirvieron de insumo para el diseño de un plan de negocios que vaya acorde a las necesidades de la asociación.

#### **Método deductivo**

El método consiste en un procedimiento que parte de afirmaciones como hipótesis y trata de refutar o falsear tales hipótesis y sacar conclusiones de ellas que deben ser confrontadas con los hechos (Bernal, 2006, p.56).

El método deductivo ayudó a fundamentar la información general proporcionada por la asociación con el fin de mejorar los procesos investigativos y lograr el cumplimiento de las normativas, este ayudó a generar conclusiones en base a la información que se recopiló con anterioridad.

### **2.6.2. Técnicas**

#### **Encuestas**

La encuesta es una técnica que se utiliza para obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. A diferencia de la entrevista, para ello se utiliza una lista de preguntas escritas, que se entrega a las personas determinadas como objeto de estudio (Huamán, 2005, p.28).

Esta técnica se aplicó con el fin de obtener datos a partir de una serie de preguntas cerradas, la encuesta se realizó a la población del cantón Montúfar, con el fin de conocer sus opiniones sobre los productos y determinar la demanda de los mismos.

#### **Entrevistas**

Es una técnica de obtención de datos que consiste en un diálogo entre dos personas: el entrevistador y el entrevistado se llevan a cabo para obtener información del mismo (Huamán, 2005, p.20).

Esta técnica permitió establecer una conversación amplia y abierta con la presidenta de la asociación quien representa a los miembros de la asociación, se aplicó con el fin de detectar y analizar los problemas existentes desde el punto cualitativo.

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

#### **Cuestionario**

El cuestionario es una técnica que utiliza una serie de preguntas con un rango de posibles respuestas como herramienta. Las preguntas y respuestas están codificadas para permitir la tabulación de los datos recibidos posteriormente (D'Aquino y Barrón, 2020: p.96).

Para la aplicación de la encuesta se hizo uso del cuestionario, ya que el mismo permitió obtener información relevante de la asociación, mediante la aplicación de preguntas cerradas a los encuestados se realizó un análisis de la información.

## **Guión de entrevista**

El guión de entrevista consiste en un registro escrito de las preguntas que componen la herramienta de recolección de datos (Troncoso y Amaya, 2016: p.330).

El guión de entrevista permitió estructurar de mejor manera las preguntas que se realizaron a la presidenta de la asociación, este fue establecido en base a los objetivos de una entrevista y se realizó con el fin de obtener información veraz.

## CAPITULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1. Resultados y discusión de resultados

##### **Entrevista dirigida a la presidenta de la asociación de productores lácteos del Carchi**

##### **Pregunta 1. ¿Cómo nació la idea de forjar la asociación PROLAC?**

**R:** La idea nació hace aproximadamente ocho años ante la necesidad de todos los productores pequeños o artesanales, debido a la obligatoriedad por parte del Estado a tener certificación de buenas prácticas de manufactura.

Otro motivo fue la necesidad de asociarnos con la finalidad de buscar apoyo de las entidades públicas, quienes ofrecen capacitaciones que de una u otra manera benefician al sector productor de lácteos.

##### **Pregunta 2. ¿Se cumple con el objetivo por el cual fue creada la asociación PROLAC?**

**R:** Considero que si se cumple por lo menos en un 70 % - 80% ya que la intención de crear esta asociación fue para poder solicitar apoyo a través de la misma, buscando capacitaciones o mejorar políticas de manera que beneficien a este sector.

Para las pequeñas plantas no es fácil sacar una certificación es un proceso que lleva mucho tiempo, adaptación y que exige inversión.

##### **Pregunta 3. ¿Considera que los socios cumplen con su compromiso como parte de la asociación?**

**R:** Es difícil, considero que en nuestra provincia somos personas complicadas al momento de cumplir compromisos o adaptarnos a trabajar en sistemas organizativos sociales, es envidiable la forma como trabaja la Sierra-Sur.

Nosotros somos personas más individualistas y es lo que ha ocurrido en la asociación no se ha logrado tener un compromiso completo, son muy pocas las personas que se comprometen y cuando lo hacen es por recibir algo a cambio.

**Pregunta 4. ¿Qué aspectos administrativos considera usted que puede mejorar la administración de la asociación PROLAC?**

**R:** La asociación en sí es una entidad sin fines de lucro, sin embargo, está en la obligación de tener por ejemplo un RUC, considero que como asociación debe tener una contabilidad adecuada, buscar la forma de gestionar créditos que beneficien a todo el gremio. Actualmente contamos con una persona que nos da realizando la contabilidad con el fin de cumplir únicamente lo que establece la ley, contamos con un tesorero, pero solo cumple con la función de recibir dinero más no de saber administrarlo de manera correcta.

**Pregunta 5. ¿Qué acciones ha tomado la directiva de la asociación para lograr el crecimiento de la misma?**

**R:** Este último año se ha dejado de lado los asuntos de la asociación debido a la situación actual mundial, pero deseamos establecer objetivos grandes que permitan a todo el gremio e incluso a toda la provincia salir adelante, buscamos como asociación sacar una denominación de origen referente a lo tradicional en la provincia del Carchi, hablamos del queso amasado y la cuajada, se pretende lograr que los productos sean identificados a nivel nacional e internacional como una tradición manteniendo la producción artesanal.

**Pregunta 6. ¿Cuáles son los problemas que aquejan a los productores que forman parte de la asociación?**

**R:** Uno de los principales problemas son los precios de la materia prima, ya que como pequeños productores tenemos que estar a la expectativa de las empresas grandes, si ellos suben de precio nosotros tenemos que hacer lo mismo y si ellos bajan ahí se complica para todos, sin embargo se nos complica debido a que la gente muchas veces no recibe la leche, no hay control al sobre los productos que son fabricados en hogares y se venden al precio que desea el consumidor, no existe una estabilidad en el precio de la leche.

Otro gran problema es el exceso de trámites y permisos con los que se debe cumplir, ya que al incumplir con estos se aplican multas demasiado altas y no existe una clasificación en las mismas de acuerdo con el tamaño de la productora, las normas son iguales para todos tanto para una empresa que procesa 10.000 litros de leche como para una empresa que procesa 1.000 litros, en referencia al mercado es muy complicado llegar a supermercados conocidos debido a que poseen sus propias políticas.

**Pregunta 7. ¿La asociación tiene algún tipo de apoyo externo ya sea económico, social o político que le permita crecer?**

**R:** Lo que aporta cada socio y la ayuda en capacitaciones por parte del ministerio de producción. Además, existe un compromiso de parte del GAD de Montúfar el cual ofreció ayudarnos con un área donde nosotros podamos construir nuestra sede, pero hasta el momento solo han quedado en palabras.

**Pregunta 8. ¿Cuáles considera usted que son las debilidades de la asociación PROLAC que no le permiten crecer?**

**R:** Considero que la falta de empoderamiento de los socios es una de las debilidades, así como también el inexistente compromiso total por parte de ellos.

**Pregunta 9. ¿Cuáles son las fortalezas de la asociación PROLAC que le permiten cumplir con las actividades planteadas?**

**R:** El hecho de permanecer como grupo o ser parte de la asociación, nos ha permitido ser visibles a nivel nacional ya que si hemos tenido oportunidad de formar parte de eventos para realizar cambios políticos que han beneficiado al sector lácteo.

**Pregunta 10. ¿Cada miembro se encuentra en la capacidad para administrar adecuadamente los recursos económicos generados por la comercialización de sus productos?**

**R:** Nosotros somos un ente individual cada uno tiene su sistema control de producción y ventas. Un 80% de los socios están en la capacidad de poder administrar sus plantas hay otros que lo hacen de la manera empírica, sin embargo, se han ido levantando de poco a poco pero aún existen plantas productoras que no han logrado crecer y se han mantenido, hemos armado un sistema de comercialización para así poder apoyarnos unos con otros.

**Pregunta 11. ¿Cómo realiza la comercialización de sus productos cada socio?**

**R:** Lo hacemos de manera individual cada uno tiene su mercado y su sistema de comercialización, de igual manera cada planta productora cuenta con sus permisos y transporte para poder movilizar lo que comercializa.

## Encuesta dirigida a la población del cantón Montúfar

Resultados de la encuesta aplicada a la población del cantón Montúfar con el objetivo de analizar la demanda de los productos lácteos que ofrece la Asociación de Productores Lácteos del Carchi.

### Información general

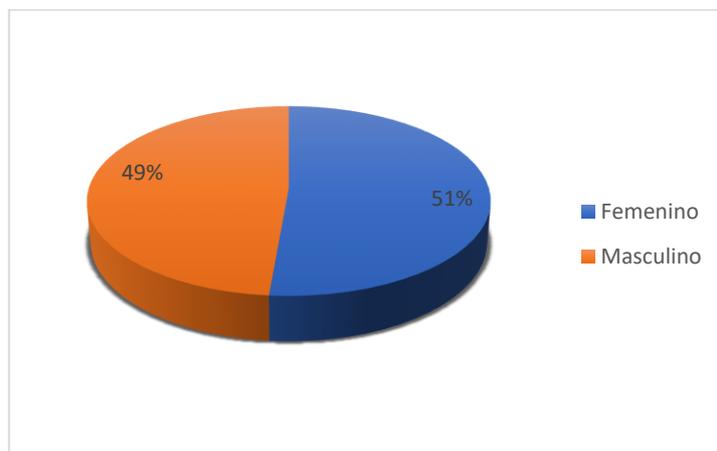
#### Género

**Tabla 2-3:** Género de las personas encuestadas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	188	51%
Masculino	178	49%
<b>Total</b>	<b>366</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a la población del cantón Montúfar

**Realizado por:** Bonifaz, J. 2021.



**Gráfico 1-3.** Género de las personas encuestadas

**Fuente:** Encuesta a la población del cantón Montúfar

**Realizado por:** Bonifaz, J. 2021.

#### Análisis

Mediante la encuesta se determinó que el género que más adquiere productos lácteos es el femenino siendo este el 51% del total, esto puede ser debido a que en la mayoría de los hogares ecuatorianos son las madres quienes se encargan de realizar las compras de los productos alimenticios para su familia, por otro lado, los consumidores del género masculino representan el 49% restante.

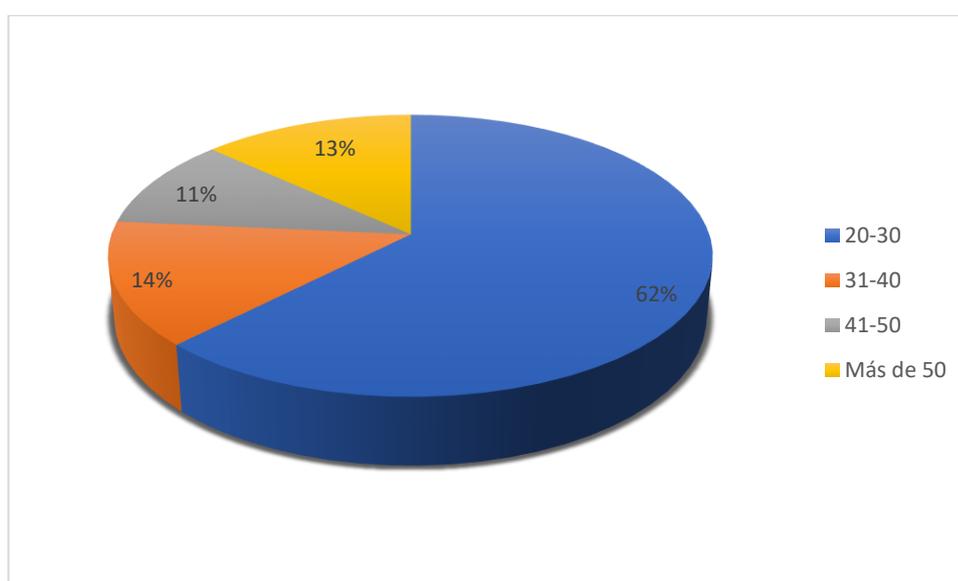
## Edad

**Tabla 3-3:** Edad de las personas encuestadas

Rango	Frecuencia	Porcentaje
20-30	228	62%
31-40	52	14%
41-50	38	11%
Más de 50	48	13%
<b>Total</b>	<b>366</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a la población del cantón Montúfar

**Realizado por:** Bonifaz, J. 2021.



**Gráfico 2-3.** Edad de las personas encuestadas

**Fuente:** Encuesta a la población del cantón Montúfar

**Realizado por:** Bonifaz, J. 2021.

## Análisis

De acuerdo con los datos obtenidos en esta pregunta se determinó que las personas que consumen con mayor frecuencia productos lácteos se encuentran en un rango de edad entre los 20-30 años y representan un 62% de las personas encuestadas, el 14% de los consumidores tienen edades entre 31-40, el 11% de quienes consumen estos productos están en el rango de 41-50 años y finalmente el 13% restante tienen de 50 años en adelante, se considera que en las personas de mayor edad disminuye el consumo de los productos lácteos por problemas de sobrepeso, digestivos, entre otros.

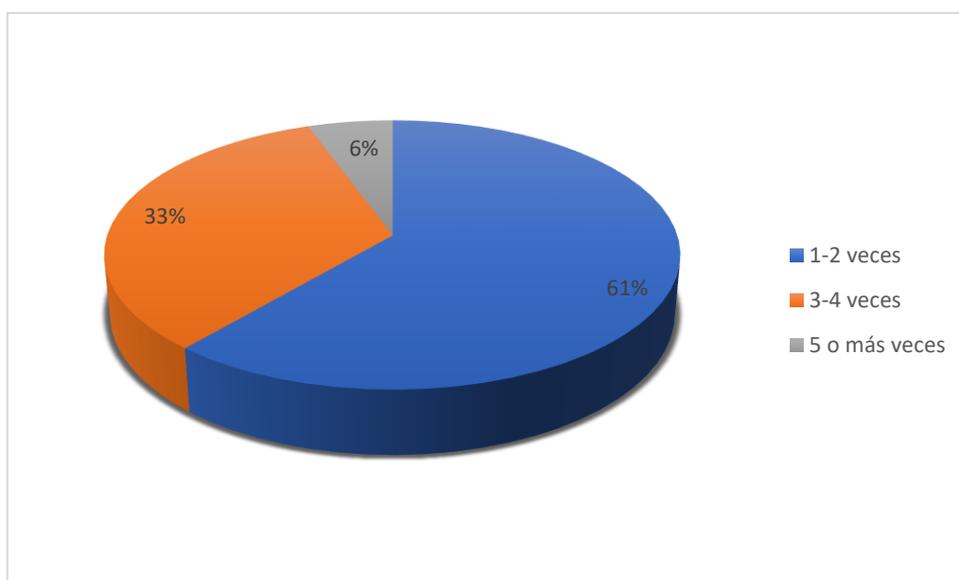
### Pregunta 1. ¿Con qué frecuencia adquiere productos lácteos a la semana?

**Tabla 4-3:** Frecuencia de adquisición de productos lácteos a la semana

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1-2 veces	224	61%
3-4 veces	122	33%
5 o más veces	20	6%
<b>Total</b>	<b>366</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a la población del cantón Montúfar

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.



**Gráfico 3-3.** Frecuencia de adquisición de productos lácteos a la semana

Fuente: Encuesta a la población del cantón Montúfar

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

### Análisis

Según resultados de las encuestas, se pudo determinar que en la mayoría de los hogares la frecuencia de adquisición de productos lácteos durante la semana es de 1-2 veces, quienes se encuentran dentro de este rango representan el 61% del total, el 33% de las personas consumen únicamente de 3-4 veces a la semana estos productos, mientras que las personas que adquieren 5 o más veces en la semana productos lácteos equivalen únicamente al 6%, puede darse una reducción en el consumo de estos productos por factores como: existencia de productos sustitutos, prioridad por otros productos alimenticios, altos contenidos calóricos, entre otros.

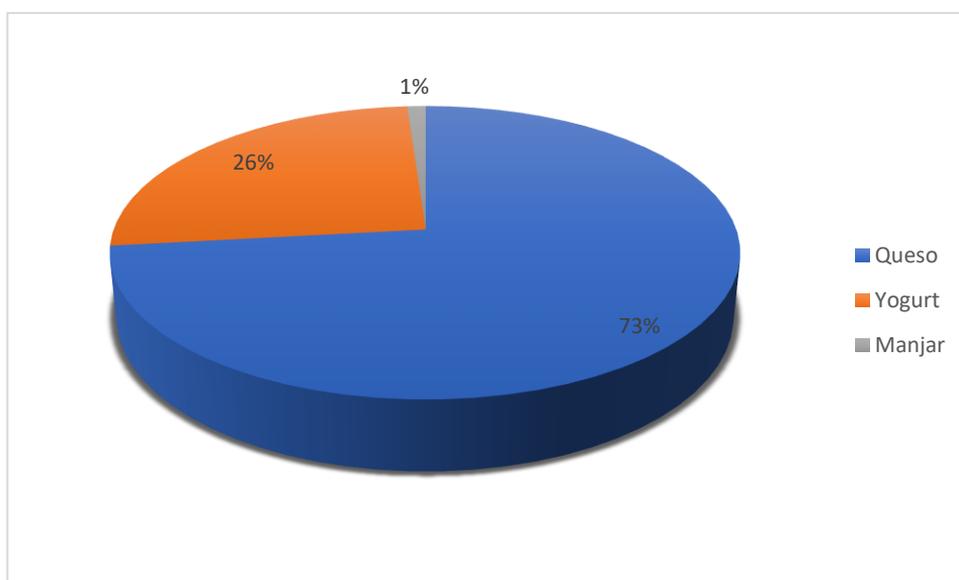
## Pregunta 2. ¿Qué producto lácteo es adquirido con mayor frecuencia en su hogar?

**Tabla 5-3:** Producto lácteo adquirido con mayor frecuencia

Producto	Frecuencia	Porcentaje
Queso	268	73%
Yogurt	94	26%
Manjar	4	1%
<b>Total</b>	<b>366</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a la población del cantón Montúfar

**Realizado por:** Bonifaz, J. 2021.



**Gráfico 4-3.** Producto lácteo adquirido con mayor frecuencia

**Fuente:** Encuesta a la población del cantón Montúfar

**Realizado por:** Bonifaz, J. 2021.

### Análisis

Los datos obtenidos dan a conocer que de los productos lácteos que ofrece la Asociación de Productores Lácteos del Carchi el 73% de la población adquiere con mayor frecuencia queso, el 26% consumen con frecuencia yogurt, por otro lado, el producto menos demandado es el manjar, el cual representa únicamente el 1% del total, esto puede ser porque el producto es considerado un postre y su consumo no aporta nutrientes, mientras que el yogurt y queso si aportan proteínas, vitaminas, minerales y son fuente de calcio.

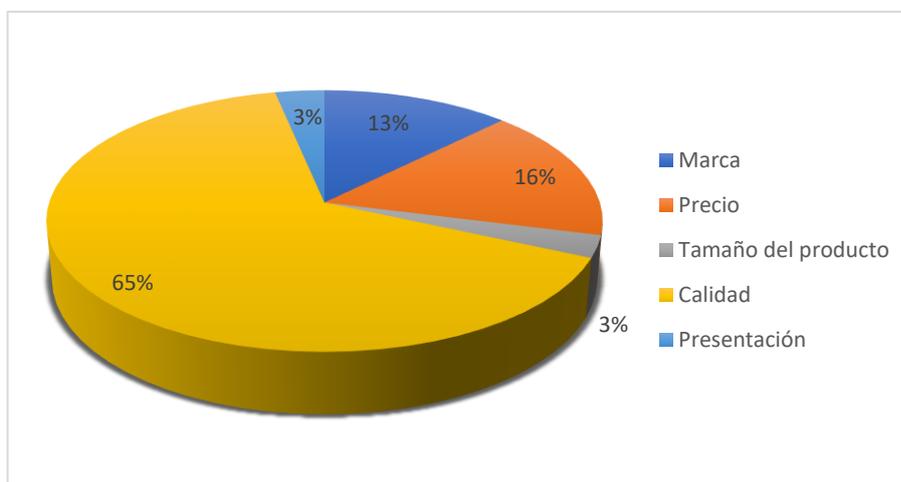
**Pregunta 3. Al momento de adquirir un producto lácteo ¿Qué características considera usted para la compra?**

**Tabla 6-3:** Características consideradas al momento de comprar productos lácteos

Características	Frecuencia	Porcentaje
Marca	46	13%
Precio	60	16%
Tamaño del producto	10	3%
Calidad	238	65%
Presentación	12	3%
<b>Total</b>	<b>366</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a la población del cantón Montúfar

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.



**Gráfico 5-3.** Características consideradas al momento de comprar productos lácteos

Fuente: Encuesta a la población del cantón Montúfar

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

### **Análisis**

De acuerdo con el gráfico presentado al momento de adquirir un producto lácteo los consumidores consideran en un 65% la calidad debido a que un producto que no se encuentra en condiciones salubres para ser consumido puede generar enfermedades en quienes lo ingieran o consuman, el 16% de la población cree importante el precio ya que no todos cuentan con los mismo ingresos, mientras el 13% se fija en la marca del producto y finalmente el 3% de los encuestados considera importante la presentación para adquirir productos lácteos puede ser debido a que esta es una característica que da a conocer algunos aspectos de la empresa.

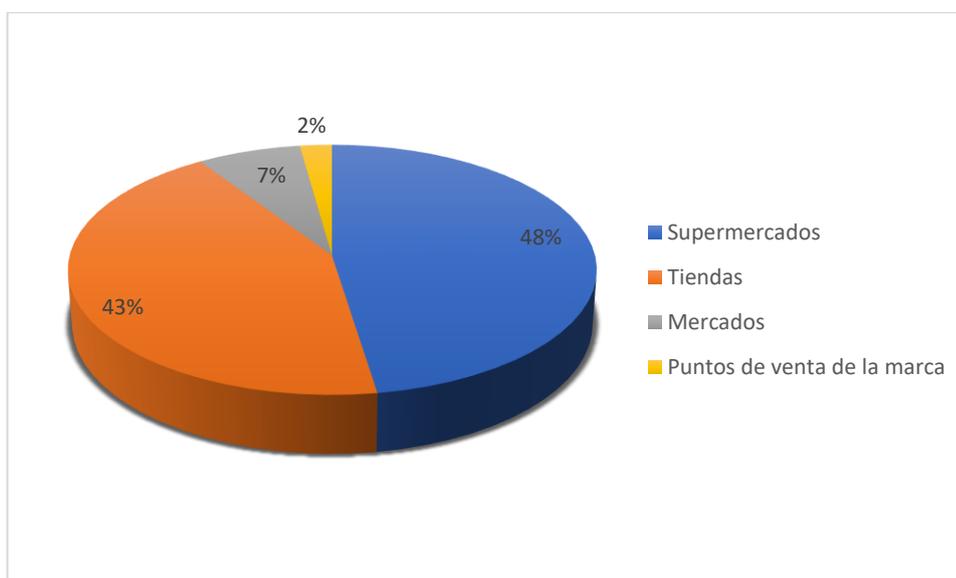
#### Pregunta 4. ¿En qué lugar adquiere con frecuencia dichos productos lácteos?

**Tabla 7-3:** Lugar frecuente para adquirir productos lácteos

Lugares	Frecuencia	Porcentaje
Supermercados	174	48%
Tiendas	158	43%
Mercados	26	7%
Puntos de venta de la marca	8	2%
<b>Total</b>	<b>366</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a la población del cantón Montúfar

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.



**Gráfico 6-3.** Lugar frecuente para adquirir productos lácteos

Fuente: Encuesta a la población del cantón Montúfar

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

#### Análisis

Los resultados de las encuestas reflejan que la mayoría de las personas adquieren productos lácteos en los supermercados preferencia que representa el 48%, la población opta por estos lugares para adquirir los productos debido a que ahí ofrecen de alguna manera una garantía en los productos que se expenden, seguida del 43% que hace referencia a las tiendas las mismas que son concurridas a diario porque se encuentran cerca de los hogares, el 7% de la población adquiere sus productos lácteos en mercados en donde en ocasiones los productos son más baratos, por último solo el 2% prefiere los puntos de venta los cuales suelen ser escasos.

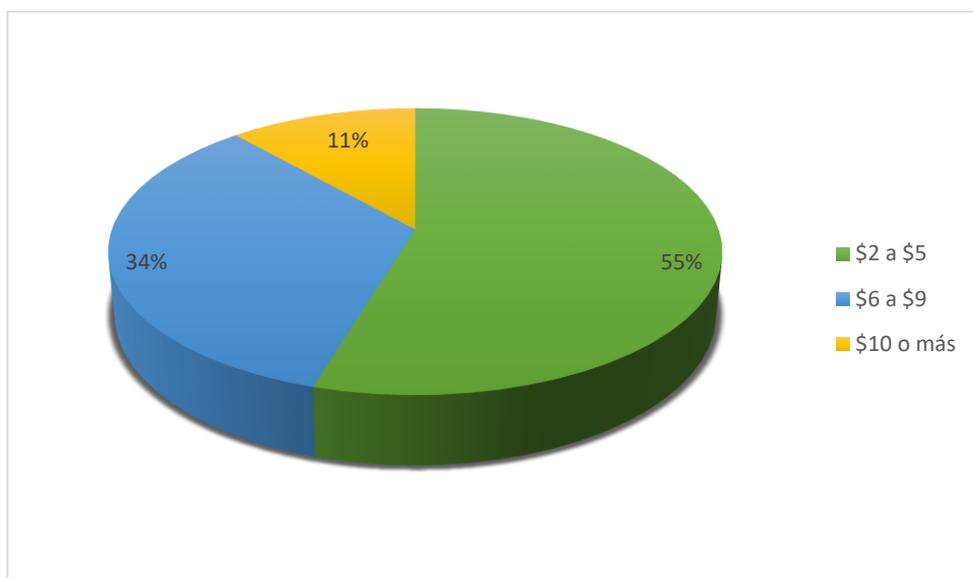
**Pregunta 5. ¿Cuál es el presupuesto que usted destina al consumo de productos lácteos a la semana?**

**Tabla 8-3:** Presupuesto destinado para el consumo de productos lácteos a la semana

Presupuesto	Frecuencia	Porcentaje
\$2 a \$5	200	55%
\$6 a \$9	124	34%
\$10 o más	42	11%
<b>Total</b>	<b>366</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a la población del cantón Montúfar

**Realizado por:** Bonifaz, J. 2021.



**Gráfico 7-3.** Presupuesto destinado para el consumo de productos lácteos a la semana

**Fuente:** Encuesta a la población del cantón Montúfar

**Realizado por:** Bonifaz, J. 2021.

### **Análisis**

De acuerdo con las encuestas la población en un 55% destina de \$2 a \$5 de su presupuesto para el consumo de productos lácteos, el 34% de \$6 a \$9 y finalmente el 11% de \$10 en adelante, esta situación puede darse debido a que actualmente en el mercado existe gran variedad de precio en productos lácteos y que la población se ve en la necesidad de dar prioridad a otros productos alimenticios de consumo diario.

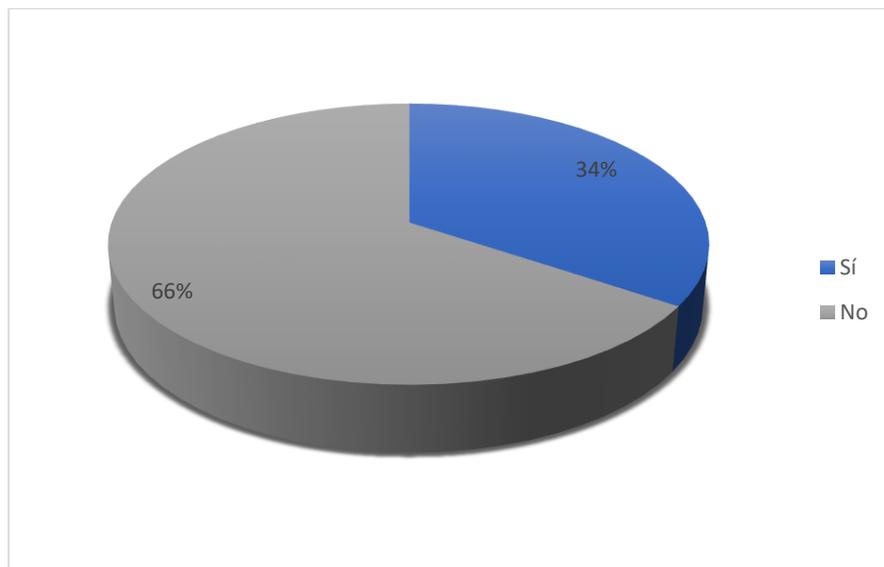
**Pregunta 6. ¿Conoce la existencia de productos lácteos de origen vegetal?**

**Tabla 9-3:** Población que conoce productos lácteos de origen vegetal

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	126	34%
No	240	66%
<b>Total</b>	<b>366</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a la población del cantón Montúfar

**Realizado por:** Bonifaz, J. 2021.



**Gráfico 8-3.** Población que conoce productos lácteos de origen vegetal

**Fuente:** Encuesta a la población del cantón Montúfar

**Realizado por:** Bonifaz, J. 2021.

**Análisis**

El 66% de la población encuestada menciona que conoce los productos lácteos de origen vegetal y el 34% desconoce de los mismos, actualmente organizaciones y empresas han creado productos alimenticios que sustituyan a los de origen animal y estos se han dado a conocer por redes sociales, publicidad en la televisión, entre otros.

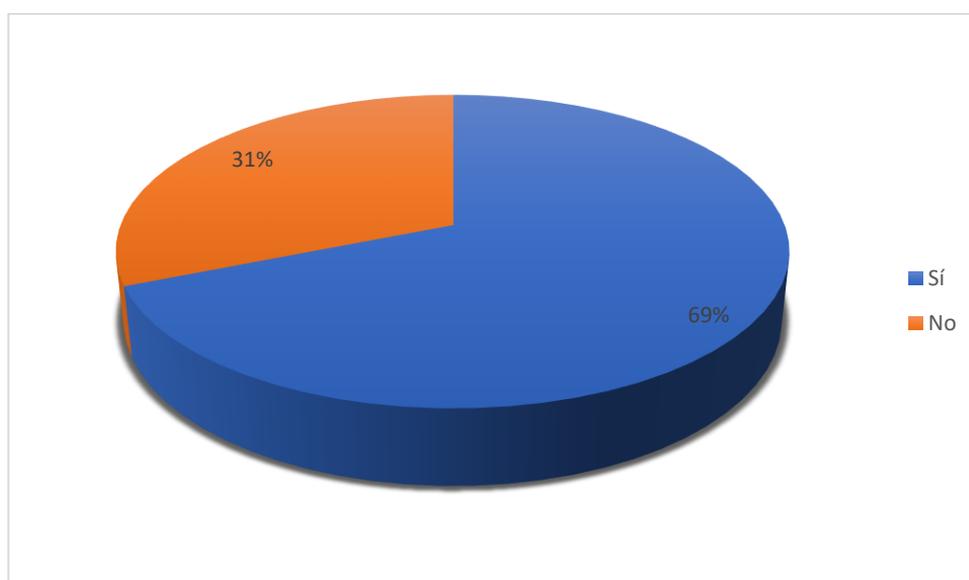
**Pregunta 7. ¿Estaría dispuesto a sustituir el consumo de productos lácteos de origen animal por productos de origen vegetal?**

**Tabla 10-3:** Población dispuesta a sustituir los productos lácteos de origen animal por productos de origen vegetal

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	252	69%
No	114	31%
<b>Total</b>	<b>366</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a la población del cantón Montúfar

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.



**Gráfico 9-3.** Población dispuesta a sustituir los productos lácteos de origen animal por productos de origen vegetal

Fuente: Encuesta a la población del cantón Montúfar

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

### Análisis

Los resultados dan a conocer que el 69% de las personas encuestadas estarían dispuestas a sustituir el consumo de productos de origen animal por otros de origen vegetal, esto representa un aspecto que a futuro debe considerar la Asociación de Productores Lácteos del Carchi para su producción, el 31% restante manifiesta no estar dispuesto a sustituir estos productos puede ser porque los productos de origen vegetal son más costosos y no ofrecen los mismos beneficios.

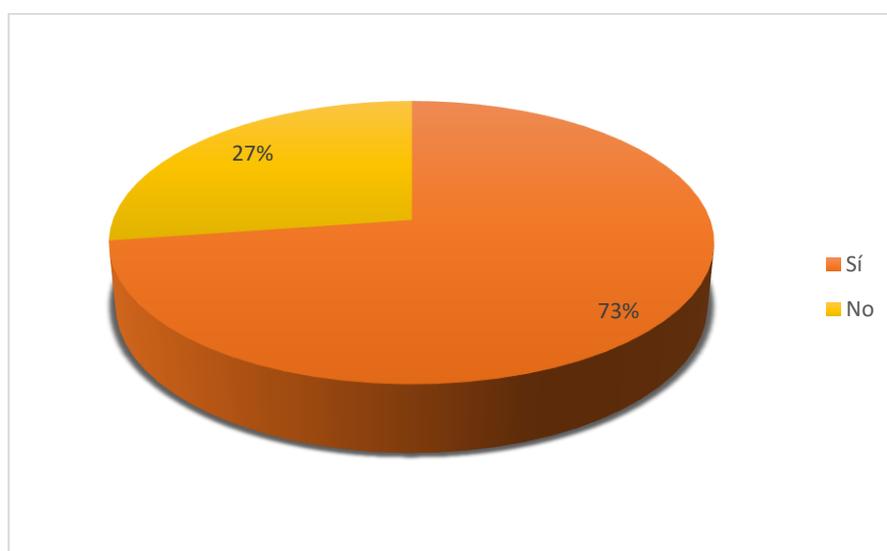
**Pregunta 8. ¿Considera que los productos lácteos son indispensables para mantener una dieta balanceada?**

**Tabla 11-3:** Población que considera indispensables a los productos lácteos para mantener una dieta balanceada

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	266	73%
No	100	27%
<b>Total</b>	<b>366</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a la población del cantón Montúfar

**Realizado por:** Bonifaz, J. 2021.



**Gráfico 10-3.** Población que considera indispensables a los productos lácteos para mantener una dieta balanceada

**Fuente:** Encuesta a la población del cantón Montúfar

**Realizado por:** Bonifaz, J. 2021.

### **Análisis**

Según las encuestas el 73% de la población, es decir la mayor parte de la población, considera como indispensable el consumo de los productos lácteos a fin de mantener una dieta balanceada, por el contrario, el 27% no considera indispensable el consumo de estos en la dieta, por razones como la existencia de personas intolerantes a la lactosa y la creación de productos que sustituyen los aportes nutritivos de estos.

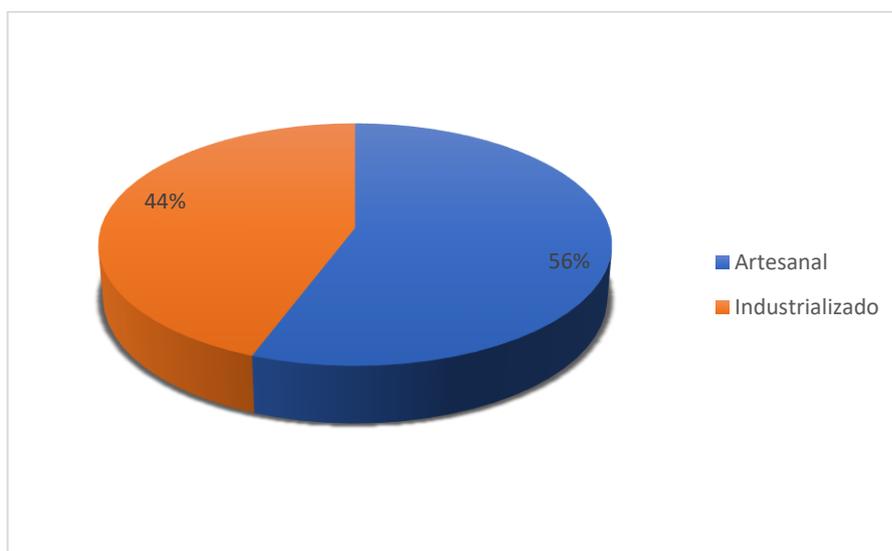
**Pregunta 9. En cuanto al producto final, ¿de qué tipo de productos lácteos son los que prefiere consumir?**

**Tabla 12-3:** Tipo de productos lácteos que prefiere consumir la población

Tipo de producto final	Frecuencia	Porcentaje
Artesanal	204	56%
Industrializado	162	44%
<b>Total</b>	<b>366</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a la población del cantón Montúfar

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.



**Gráfico 11-3.** Tipo de productos lácteos que prefiere consumir la población

Fuente: Encuesta a la población del cantón Montúfar

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

### **Análisis**

En base a los resultados de las encuestas el 56% de las personas prefieren consumir productos de origen artesanal, esto puede ser porque al realizar una producción de manera artesanal no se usa o se usa en bajas cantidades ingredientes químicos y esto es un beneficio para la salud, a diferencia de los productos industrializados que con el fin de que sean más duraderos se adicionan químicos como son los preservantes, las personas que prefieren consumir productos lácteos industrializados representan el 44% del total.

### **3.1.1. *Discusión de resultados***

#### **Resultados de entrevista**

De acuerdo con las respuestas de la entrevista aplicada a la presidenta de la Asociación de Productores Lácteos del Carchi, se puede precisar que:

- La asociación no cumple a cabalidad con el objetivo por la cual se creó debido a la falta de compromiso por parte de los miembros de esta.
- La asociación no ha destinado su actividad operativa como organización, sus miembros trabajan de manera independiente.
- No se realiza una administración adecuada de los recursos económicos, debido a que no existe una persona designada con los conocimientos necesarios para esta actividad, además de que la asociación carece de un sistema contable.
- Únicamente un 80% de los socios están en la capacidad de poder administrar sus plantas productivas, mientras que el 20% restante lo hacen de la manera empírica.
- Se ha dejado de lado las acciones planificadas durante el año 2020 y 2021 debido a la situación actual del país y en ocasiones a la falta de interés por partes de los miembros de la asociación.
- Los sistemas de comercialización que se han realizado de manera individual no son sustentados en conocimientos previos, a algunos productores les ha funcionado estos sistemas mientras que a otros no.

#### **Resultados de las encuestas**

En base a los resultados de la encuesta aplicada a la población del cantón Montúfar se pudo determinar que:

- La frecuencia de adquisición de productos lácteos dentro de un hogar es de una a dos veces por semana, además que estos se consideran necesarios para mantener una alimentación balanceada.

- El producto lácteo que adquieren con mayor frecuencia es el queso, para comprar estos productos las personas en su mayoría consideran la calidad de los mismos, esto nos da a entender que la asociación debe buscar las maneras posibles para brindar productos que cumplan con los estándares de calidad necesarios.
- La mayor parte de consumidores prefiere adquirir sus productos lácteos en supermercados, por lo cual se considera importante que la asociación busque formar alianzas con los mismos a fin de poder distribuir sus productos en esos lugares.

### **3.2. Título de la propuesta**

Diseño de un Plan de Negocios para la Asociación de Productores Lácteos del Carchi, Parroquia San Gabriel, Cantón Montúfar, Provincia del Carchi.

### **3.3. Contenido de la propuesta**

El Plan de Negocios desarrollado se realizó con el fin de mejorar algunos aspectos tanto administrativos como de ventas dentro de la Asociación de Productores Lácteos del Carchi (PROLAC), además de lograr un incremento en el nivel de ventas, competitividad y una mejor comercialización de productos.

En el diseño del presente Plan de Negocios dentro del estudio de mercado se determinó la demanda y oferta del mercado para posteriormente obtener la demanda insatisfecha, considerando aspectos del macro y microentorno a los que se enfrenta la asociación. Seguido por el estudio de marketing en donde se definió las características del producto, así como también su precio, el lugar en donde se van a comercializar y las promociones a ofrecer a los clientes por los diferentes medios de distribución.

Para el estudio técnico se buscó la localización más apropiada tanto a nivel micro y macro, luego se estableció el tamaño de la planta para lograr determinar los requerimientos de maquinaria, equipo y de personal para llevar a cabo las diversas actividades, alcanzando una correcta distribución de planta la cual es importante para el movimiento mínimo de material, equipos, maquinarias y personal.

Posteriormente se planteó el estudio administrativo el cual comprende la organización de la Asociación de Productores Lácteos del Carchi (PROLAC) mediante la aplicación de la filosofía empresarial, la estructura organizativa de la asociación, junto al manual de funciones que

permite el conocimiento de cada una de las funciones del personal, por último se realizó el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se enfrentará la asociación.

Finalmente, el diseño de este Plan de Negocios consta de un estudio financiero en donde se fija la inversión a realizarse, así como también el capital de trabajo necesario para poner en marcha el negocio, se determinan los costos y gastos en los que se incurrirá y a la vez se realiza una proyección de los mismos, se analiza el punto de equilibrio entre las ventas y los costos y gastos, se crea estados financieros de la asociación y finalmente se procede a la aplicación de indicadores de evaluación para analizar la recuperación de la inversión y factibilidad del proyecto.

### **3.3.1. *Justificación de la propuesta***

La Asociación de Productores Lácteos del Carchi (PROLAC) carece de una organización administrativa en base a sus necesidades como asociación, no ha realizado una planificación de las actividades junto con los responsables a realizar cada una de ellas y de los recursos necesarios para desarrollarlas, en lo que respecta a la gestión comercial, no se ha establecido un logotipo, estrategias de marketing que permitan desarrollar su producto y lograr un volumen representativo de ventas y a su vez de ingresos, además se cree necesario diseñar un sistema de comercialización del producto que vaya acorde a las necesidades de los clientes con el fin de que la aceptación de este sea mayor y los miembros de la asociación recuperen la inversión.

El plan de negocios para la Asociación de Productores Lácteos del Carchi (PROLAC) permitirá a la misma mejorar su gestión productiva y comercial, ya que estas serán canalizadas de manera eficiente y confiable en los mercados, logrando un nivel considerable de competitividad y aceptación de su producto.

Además de permitir el fortalecimiento organizativo y financiero a través de la organización y control de las actividades o procesos que se desarrollen dentro de la misma, al realizar el plan de negocios se establecen estudios importantes que permitirán conocer más sobre aspectos administrativos, técnicos, comerciales y financieros de la asociación a fin de lograr una mejor toma de decisiones.

### **3.3.2.     *Objetivos***

#### **Objetivo general**

Contribuir al mejoramiento del desempeño administrativo y a la gestión comercial de la Asociación de Productores Lácteos del Carchi con el fin de que la misma lleve a cabo la comercialización de sus productos desarrollando su actividad económica y retribuyendo beneficios a sus socios.

#### **Objetivos específicos**

- Diseñar una estructura organizacional acorde a las necesidades de la asociación con el fin de mejorar el orden del personal y distribuir funciones.
- Establecer una filosofía empresarial que permita a la asociación direccionar sus acciones a futuro.
- Estructurar los lineamientos de comercialización necesarios para llevar a cabo la venta de los productos.
- Realizar un estudio financiero para analizar la viabilidad de la comercialización del queso amasado.

### **3.3.3.     *Descripción de la asociación***

La Asociación de Productores Lácteos del Carchi (PROLAC) fue constituida el 14 de noviembre del 2019 como una persona jurídica de derecho privado, sin fines de lucro, la sede de la misma se encuentra domiciliada en la Av. Panamericana Norte y Sector el Capulí, Cantón Montúfar, Provincia del Carchi. El número de Registro Único de Contribuyente es 0491530502001, la asociación se encuentra conformada por trece productores lácteos dedicados a la producción y distribución de productos lácteos al por mayor y menor en diversas ciudades del país, tienen como objetivo aumentar la productividad dentro de la provincia, actualmente entre las trece plantas productoras procesan alrededor de 20.000 litros de leche diarios.

La idea de asociarse surgió como un proyecto para los socios ya que como asociación podrían acceder a capacitaciones que brinda el gobierno para las organizaciones productoras del país, a fin de que las mismas aporten con conocimiento para lograr mejoras en sus procesos de

producción, se capaciten en la administración de los recursos económicos, accedan a certificados de calidad y de buenas prácticas, al contar con este apoyo del gobierno pueden ofrecer al cliente un producto de mejor calidad y en condiciones adecuadas para su consumo, actualmente la asociación se encuentra enfocada en obtener la denominación de origen para el queso amasado.

- **Socios**

**Tabla 13-3:** Nómina de socios

N°	Nombre y apellido	Nombre de su empresa
1	Lorena Martínez	Prodalsan
2	Marco Puentestar	Quesería La Delicia
3	Magaly Revelo	Lácteos Paja Blanca
4	Jova Guevara	La Lechería Milk
5	Narcisa Paredes	Lácteos Jhonny
6	Pablo Castro	Agroincas
7	Mayra Tequis	Lácteos Labrador
8	Tarquino Pozo	Lácteos Chavayane
9	Luis Erazo	Rinco Lácteos
10	Ismeria Narváez	Lácteos Que Señor
11	William Tulcán	Santa Clara
12	Sonia Carapaz	El Gran Queso
13	Silvana Rodríguez	Lácteos Carmita

Fuente: Asociación PROLAC

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

### 3.3.4. *Estudio de mercado*

#### 3.3.4.1. *Análisis de la demanda*

Se puede definir a la demanda como la cantidad de personas que pueden adquirir un bien o servicio ofertado, para determinar la demanda se consideró como clientes potenciales a las provincias de Imbabura y Carchi.

- Provincia de Imbabura: esta provincia se encuentra situada al norte del país, a tan solo dos horas del cantón Tulcán, su actividad comercial se encuentra relacionada con la distribución

de derivados lácteos, en sus cantones se consume y acompaña un gran número de platos con los productos lácteos.

- Provincia del Carchi: se caracteriza por la producción lechera y sus derivados, la actividad ganadera y láctea brinda fuentes de empleo para gran parte de su población, en algunos de sus cantones se encuentran ubicadas plantas procesadoras de productos lácteos los cuales son distribuidos en diversas zonas del país.

Debido a que las dos provincias presentan una gran acogida de los productos lácteos se considera que podrían ser clientes potenciales, además la provincia de Imbabura se encuentra cercana al cantón Montúfar, lo cual implicaría menores gastos de transporte de los productos, con respecto a la provincia del Carchi, el cantón en donde se ubicará la sede de la asociación pertenece a la misma y su población tiene la costumbre de consumir estos productos lácteos, la distribución de los mismo se daría de una manera menos compleja.

La demanda de los quesos amasados se ha realizado en base al número de tiendas de barrio y supermercados existentes dentro de las dos provincias, dentro de la provincia de Imbabura según datos del INEC existen alrededor de 2,964 establecimientos dedicados a la venta de alimentos y bebidas al por mayor y menor, mientras que en la provincia del Carchi existen aproximadamente 1.092 lugares, además se estimó que en cada uno de ellos se vende diariamente cuatro quesos amasados (INEC, 2011).

**Tabla 14-3:** Demanda de quesos amasados

Provincia	Establecimiento	Cantidad	Demanda en cantidad		
			Diario	Mensual	Anual
Imbabura	Tiendas de barrio y supermercados	2.964	11.856	355.680	4.268.160
Carchi	Tiendas de barrio y supermercados	1.092	4.368	131.040	1.572.480
<b>Total</b>		<b>4.056</b>	<b>16.224</b>	<b>486.720</b>	<b>5.840.640</b>

Fuente: INEC

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

#### 3.3.4.2. Proyección de la demanda

Para establecer la proyección de la demanda se tomó en cuenta que en nuestro país se estima un crecimiento del consumo del queso en un 5,6%, esto debido a factores como el regreso de ecuatorianos al país con hábitos de consumo del producto, el desarrollo de la cultura quesera y

el interés en el producto por parte de los extranjeros (Pardillos, 2020, p.5). El crecimiento de la demanda se torna una oportunidad para la asociación, al tener como objetivo satisfacer las necesidades de consumo de la población.

**Fórmula:**

$$D_p = D_a(1 + i)^n$$

**Donde:**

$D_p$  = Demanda proyectada

$D_a$  = Oferta actual

$i$  = Tasa de incremento de consumo

$n$  = Tiempo en años

**Tabla 15-3:** Proyección de la demanda

Proyección de la demanda	
Año	Cantidad
1	6.167.716
2	6.513.108
3	6.877.842
4	7.263.001
5	7.669.729

**Fuente:** Asociación PROLAC

**Realizado por:** Bonifaz, J. 2021.

#### 3.3.4.3. *Análisis de la oferta*

Podemos determinar a la oferta como la cantidad de bienes o servicios, iguales o similares que se encuentran establecidos en un mercado, para el cálculo de la misma se realizó la sumatoria de la cantidad de quesos amasados que produce cada uno de los socios que forman parte de la Asociación de Productores Lácteos del Carchi los mismos que cuentan con plantas productoras de diversos tamaños y su producción va en relación a esa característica, la oferta por parte de cada miembro es diaria por lo cual se procede a mensualizarla y luego a calcular la misma de forma anual.

**Tabla 16-3:** Oferta de quesos amasados

Empresa	Tamaño de la empresa	Oferta en cantidad		
		Diario	Mensual	Anual
Prodalsan	Microempresa	225	6.750	81.000
Quesería La Delicia	Microempresa	205	6.150	73.800
Lácteos Paja Blanca	Artesanal	35	1.050	12.600
La Lechería Milk	Pequeña empresa	250	7.500	90.000
Lácteos Jhonny	Pequeña empresa	245	7.350	88.200
Agroincas	Artesanal	40	1.200	14.400
Lácteos Labrador	Artesanal	55	1.650	19.800
Lácteos Chavayane	Artesanal	40	1.200	14.400
Rinco Lácteos	Microempresa	190	5.700	68.400
Lácteos Que Señor	Microempresa	200	6.000	72.000
Santa Clara	Pequeña empresa	230	6.900	82.800
El Gran Queso	Artesanal	35	1.050	12.600
Lácteos Carmita	Microempresa	205	6.150	73.800
<b>Total</b>		<b>1.955</b>	<b>58.650</b>	<b>703.800</b>

Fuente: Asociación PROLAC

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

#### 3.3.4.4. Proyección de la oferta

Al constatar un incremento en la demanda de productos lácteos la industria lechera ve este hecho como una oportunidad para ampliar sus instalaciones y aumentar su capacidad de producción o a su vez buscan introducir algún producto al mercado.

Para la proyección de la oferta se considera la cantidad de quesos ofertada por cada uno de los miembros de la asociación, la misma que se proyecta en un periodo de cinco años considerando la tasa de crecimiento de la producción quesera que es del 17,5% según datos del INEC (INEC, 2017).

#### Fórmula:

$$Op = Oa(1 + i)^n$$

#### Donde:

Op = Oferta proyectada

Oa = Oferta actual

i = Tasa de incremento de la producción

n = Tiempo en años

**Tabla 17-3:** Proyección de la oferta

Proyección de la oferta	
Año	Cantidad
1	826.965
2	971.684
3	1.141.729
4	1.341.531
5	1.576.299

Fuente: Asociación PROLAC

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

#### 3.3.4.5. *Demanda insatisfecha*

Luego de haber analizado la demanda y oferta del queso amasado se procedió a determinar la demanda insatisfecha la cual resultó una cantidad muy representativa, esto viene a ser una oportunidad para la asociación, al encontrar que el mercado objetivo no se encuentra cubierto en su totalidad.

**Tabla 18-3:** Demanda insatisfecha

Año	Demanda proyectada	Oferta proyectada	Demanda insatisfecha
1	6.167.716	826.965	5.340.751
2	6.513.108	971.684	5.541.424
3	6.877.842	1.141.729	5.736.113
4	7.263.001	1.341.531	5.921.470
5	7.669.729	1.576.299	6.093.430

Fuente: Asociación PROLAC

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

#### 3.3.4.6. *Análisis macroentorno*

Para realizar el análisis del macroentorno en el que se va a llevar a cabo la actividad de la asociación se considerará los siguientes aspectos del entorno:

- **Factor económico**

Dentro de los factores económicos se encuentra el Producto Interno Bruto (PIB), el cual se estima que para el 2021 crezca un 3,1%, esta recuperación puede darse por la dinamización de la economía principalmente del gasto por hogares, el cual ha incrementado debido a que las familias deben permanecer en lo posible en sus viviendas por la crisis sanitaria actual por la que pasa el mundo, por lo antes mencionado también se ha incrementado las importaciones de bienes de consumo y las remesas enviadas por migrantes ecuatorianos a sus familiares (Banco Central del Ecuador, 2020).

- **Factor político/legal**

El gobierno busca el fortalecimiento del sector lácteo con diferentes acciones y acercamientos con los distintos productores pecuarios, uno de ellos es el Acuerdo Interministerial Nro.177 firmado el cual tiene como objetivo garantizar la sostenibilidad del sector a través del fomento al consumidor local de la leche y sus derivados lácteos, de igual manera a las exportaciones de los productos y subproductos que se elaboran responsablemente con controles y soporte a la cadena de producción (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2020).

- **Factor sociocultural**

Tras la crisis sanitaria que vive el mundo, en Ecuador al inicio de la misma la producción que realizan las empresas del sector lácteo presentó un incremento en la demanda de sus productos por la incertidumbre de la población, pero pese a esto el sector se vio amenazado porque el 50% de la producción de leche está siendo comercializada en el sector informal quienes también elaboran productos lácteos. Pese a los problemas los productores han optado por mejorar sus procesos y precios para que la población de los estratos bajos adquiera el producto (Coba, 2020).

- **Factor tecnológico**

El uso de la tecnología en los diversos procesos de producción de los derivados de lácteos ha permitido que los tiempos de elaboración de productos disminuyan y se produzca más, la industria láctea ecuatoriana innova constantemente en técnicas, ideas, y maquinaria para desarrollar productos que garanticen la seguridad alimentaria y sean asequibles para la ciudadanía (Centro de la Industria Láctea del Ecuador, 2020).

#### 3.3.4.7. *Análisis del microentorno*

Mientras que para el análisis del microentorno en donde se va a desarrollar lo planificado por la asociación se considerará los siguientes puntos:

- **Componente clientes**

El mercado del queso en nuestro país durante el 2020 se encontraba en una fase de crecimiento desde el 2017, esta situación se debe al incremento de la demanda de queso por parte de los consumidores, según el Centro de la Industria Láctea de Ecuador durante el periodo 2006-2017 el consumo se incrementó en un 126%, pasando de 0,75 a 1,7 kilos. Adicional a lo mencionado el 84,3% de los hogares urbanos de las principales ciudades del país consumen habitualmente queso, de las diversas gamas en texturas, sabores y presentaciones que existen (Pardillos, 2020, p.4).

- **Componente proveedores**

Los productores de la materia prima para elaborar los diversos productos lácteos, en ocasiones han sido perjudicados por los acuerdos comerciales, quienes se ven amenazados por los productos importados a menor precio debido al bajo costo de producción. Además, existe un acuerdo Ministerial 108 que permite un pago diferenciado al productor hasta por un 10% de su producción, pero bajo un acuerdo entre el productor e industria (El Universo, 2020).

- **Componente competencia**

La competencia en la producción de derivados lácteos cada vez es más preocupante, el director del Centro de Industria Láctea dio a conocer que el 50% de la leche que se comercializa en Ecuador se destina a la producción informal en donde no existen controles de salubridad y no se garantiza el pago justo de los productos lácteos (Dávila, 2019).

### 3.3.4.8. Análisis FODA

**Tabla 19-3:** Análisis FODA

<b>Análisis interno</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>F1: Los socios cuentan con registros sanitarios y certificaciones de sus productos.</p> <p>F3: Los socios han recibido capacitaciones para mejorar sus procesos de producción.</p> <p>F4: La directiva está comprometida en buscar mejoras en beneficio de los socios.</p>	<p>D1: La asociación no cuenta con los recursos económicos suficientes para llevar a cabo el inicio de las actividades.</p> <p>D2: Los socios no cuentan con conocimientos sobre técnicas de comercialización.</p> <p>D3: La asociación no cuenta con una organización administrativa.</p> <p>D4: Falta de compromiso por parte de los socios.</p>
<b>Análisis externo</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>O1: Crecimiento de la demanda de productos lácteos.</p> <p>O2: Apoyo con capacitaciones financiadas por el gobierno.</p> <p>O3: Vías de acceso a la ubicación de la sede en buen estado.</p> <p>O4: Organización de ferias y eventos que dan a conocer los productos lácteos en el país.</p>	<p>A1: Creciente competencia informal que no es controlada.</p> <p>A2: Fluctuaciones en el precio de la leche.</p> <p>A3: La materia prima para la elaboración de productos no cuenta con certificaciones de calidad.</p> <p>A4: Pago de impuestos al estado.</p>

**Fuente:** Entrevista a la presidenta de PROLAC

**Realizado por:** Bonifaz, J. 2021.

### 3.3.4.9. Matriz FODA

**Tabla 20-3:** Matriz FODA

<b>Factores internos</b>  <b>Factores Externos</b>	Fortalezas	Debilidades
		F1: Los socios cuentan con registros sanitarios y certificaciones de sus productos. F3: Los socios han recibido capacitaciones para mejorar sus procesos de producción. F4: La directiva está comprometida en buscar mejoras en beneficio de los socios.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
O1: Crecimiento de la demanda de productos lácteos. O2: Apoyo con capacitaciones financiadas por el gobierno. O3: Vías de acceso a la ubicación de la sede en buen estado. O4: Organización de ferias y eventos que dan a conocer los productos lácteos en el país.	F4O4: Gestionar ferias o eventos que permitan dar a conocer a más personas los productos ofertados por la asociación. F1O1: Seguir buscando mejorar la calidad con el fin de que los consumidores se sientan a gusto con los productos.	D1O2: Gestionar financiamiento al Estado para llevar a cabo las actividades de la asociación. D2O2: Capacitarse con ayuda del gobierno no solo en temas de producción sino también en comercialización y servicio al cliente
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A1: Creciente competencia informal que no es controlada. A2: Fluctuaciones en el precio de la leche. A3: La materia prima para la elaboración de productos no cuenta con certificaciones de calidad. A4: Pago de impuestos al Estado.	F4A2: Establecer alianzas o acuerdos con los productores de leche a fin de lograr beneficios para las dos partes. F3A3: Establecer parámetros para la materia prima, debido a que si la misma no se entra en buenas condiciones el producto final puede verse afectado.	D2A1: Capacitar a los vendedores para que brinden una correcta atención en servicio al cliente y se informen correctamente sobre las características de los productos. D4A2: Mejorar la comunicación entre proveedores y productores para lograr acuerdos que vayan a favor de todos.

**Fuente:** Entrevista a la presidenta de PROLAC

**Realizado por:** Bonifaz, J. 2021.

### 3.3.5. Estudio de marketing

#### 3.3.5.1. Producto

El queso amasado carchense es un producto elaborado a base de leche, se obtiene de la cuajada no cortada la cual pasa a ser prensada, desmenuzada, salada, molida, amasada y finalmente moldeada, para ser apto para el consumo humano pasa por este largo proceso y además cumple con normas de calidad, contiene propiedades como el calcio el cual aporta al mantenimiento de los dientes y huesos, también posee aminoácidos necesarios para una buena digestión y su consumo es de alto en valor nutritivo.



**Figura 1-3.** Diseño del producto

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

- **Descripción del producto**

El producto a ser comercializado por la Asociación de Productores Lácteos del Carchi va a presentar las siguientes características:

**Tabla 21-3:** Descripción del producto

<b>Peso</b>	300g
<b>Empaque</b>	Plástico
<b>Contiene</b>	Leche Sorbato de potasio Cloruro de calcio Cuajo Sal

Fuente: Asociación PROLAC

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

- **Logotipo**

Para la Asociación de Productores Lácteos del Carchi (PROLAC) se ha realizado algunos modelos de logotipos, ya que sus compradores identificarán sus productos por medio de este símbolo y además este es la presentación de la asociación.

**Tabla 22-3:** Propuesta de diseño de logotipo N°1

Propuesta de diseño de logotipo n°1	
	
<b>Colores</b>	<p><b>Amarillo:</b> este color está asociado con la alegría, el optimismo y la energía, lo cual genera calidez en los clientes.</p> <p><b>Blanco:</b> está asociado con la frescura y la limpieza, es un color que proyecta simplicidad, pero sin dejar de lado la elegancia.</p>
<b>Imagen</b>	<b>Quesos:</b> representan el producto a comercializar.

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

**Tabla 23-3:** Propuesta de diseño de logotipo N°2

Propuesta de diseño de logotipo n°2	
	
<b>Colores</b>	<p><b>Blanco:</b> está asociado con la frescura y la limpieza, es un color que proyecta simplicidad, pero sin dejar de lado la elegancia y sobriedad.</p>
	<p><b>Morado:</b> este color tiene relación con la riqueza, extravagancia.</p>
	<p><b>Naranja:</b> es más cálido que el amarillo, provoca tranquilidad, comodidad, seguridad y abundancia, transmite energía.</p>
<b>Imagen</b>	<p><b>Queso:</b> alimento sólido, producto a elaborar por la asociación.</p>

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

**Tabla 24-3:** Propuesta de diseño de logotipo N°3

Propuesta de diseño de logotipo n°3	
	
	<p><b>Naranja:</b> es más cálido que el amarillo, provoca tranquilidad, comodidad, seguridad y abundancia, transmite energía.</p>
	<p><b>Blanco:</b> está asociado con la frescura y la limpieza, es un color que proyecta simplicidad, pero sin dejar de lado la elegancia y sobriedad.</p>
	<p><b>Rojo:</b> este color sirve para llamar la atención del observador, representa la intensidad, enfatiza energía que proporciona un producto.</p>
<b>Imagen</b>	<p><b>Vaca:</b> es el animal del cual se obtiene la materia prima para la elaboración del queso.</p>

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

El modelo de logotipo que se ha escogido es el N°2 debido a que en el mismo podemos observar el producto a distribuirse el cual es el queso, la caligrafía viene a ser informal, novedosa y llamativa para los consumidores y por último los colores que lo componen son representativos.

- **Eslogan**

El eslogan es una frase corta que sirve para que los clientes reconozcan el producto, causa impacto y genera confianza, el eslogan definido para la asociación es:

“Quesos nutritivos y deliciosos”

Esta frase enlaza características del producto, debido a que los quesos aportan nutrientes necesarios para una dieta balanceada y a su vez tiene un sabor que lo distingue de los otros tipos de quesos.

#### 3.3.5.2. *Precio*

El precio del queso amasado será fijado considerando la información que proviene de la encuesta aplicada a la población, en donde el 55% de consumidores dan a conocer que el presupuesto que destinan para la compra de un producto lácteo se encuentra en el rango de \$2 a \$5, es decir que el producto no sobrepasará ese valor. Adicionalmente se considerará los precios de la competencia, puesto a que no es un producto único en el mercado y es necesario fijar un precio dentro de los límites de la misma, ya que al ofrecer precios superiores a los de la competencia los clientes optarán por adquirir los productos de menor precio.

Con el precio establecido en base a las necesidades del cliente y a la competencia se busca ser competitivo sin dejar de lado la calidad de los productos, para en un futuro posicionarse dentro del mercado nacional.

#### 3.3.5.3. *Plaza*

Para definir en donde se va a realizar la distribución del queso amasado ofertado por la Asociación de Productores Lácteos del Carchi se tomó en cuenta que el 48% de la población en la encuesta manifestó que adquiere con mayor frecuencia los productos lácteos en supermercados, es por ello que se considera que los mismos se comercialicen en esos lugares, sin dejar de lado que un 43% de la población prefiere realizar la compra de estos productos en las tiendas ya que son los lugares más cercanos a sus hogares.

Se considera factibles las dos opciones puesto a que es difícil que un producto se exhiba en las perchas de un supermercado sin antes ser reconocido, es por ello por lo que como fase inicial se plantea la venta del producto en las tiendas en donde se logrará dar a conocer el producto para luego ser distribuido en las grandes cadenas de supermercados.

### 3.3.5.4. Promoción

La promoción permite que los clientes conozcan del producto y el mismo pueda posicionarse en un mercado, para dar a conocer el producto se ha considerado hacer uso de los medios tecnológicos que en la actualidad son usados por la mayoría de población, es por ello por lo que se plantea la creación de redes sociales para la asociación, en donde se encuentre la descripción del producto acompañada de imágenes llamativas del mismo.

Creación de redes sociales como: Facebook, Página web y WhatsApp.



**Figura 2-3.** Promoción

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.



**Figura 3-3.** Red social de la asociación

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

Para la promoción de los productos lácteos que ofertará la Asociación de Productores Lácteos del Carchi se considera que factible el uso de los medios tecnológicos, entre ellos las redes sociales los cuales son usados por gran parte de la población y no es necesario incurrir en un gasto adicional para su uso.

### 3.3.5.5. Comercialización

La comercialización del producto que ofrece la Asociación de Productores Lácteos del Carchi será a través de terceros, es decir de manera indirecta ya que los mismo se distribuirán en tiendas de barrio y supermercados, siendo así que para que llegue a manos del consumidor se verá involucrado un tercero.



**Figura 4-3.** Comercialización del queso amasado

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

### 3.3.6. Estudio técnico

#### 3.3.6.1. Tamaño del proyecto

El tamaño del proyecto será en base a la capacidad de producción de cada una de las plantas productoras lácteas de los socios que forman parte de la asociación, los productos serán empaquetados y etiquetados para ser comercializados.

**Tabla 25-3:** Tamaño del proyecto

Cantidad de producción diaria	Cantidad de producción mensual	Cantidad de producción anual
1.955	58.650	703.800

Fuente: Asociación PROLAC

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.



- **Micro localización**

La Asociación de Productores Lácteos del Carchi (PROLAC) se ubicará en la Av. Panamericana Norte y Sector el Capulí.



**Figura 7-3.** Micro localización

### 3.3.6.3. Maquinaria, equipo y vehículos

**Tabla 26-3:** Descripción de maquinaria y equipo

Maquinaria y equipo	Descripción
<p><b>Balanza electrónica</b></p> 	<p>Kilos: 17 kg            Libras 32lbs            Características: cuadrada            Tipo: electrónica            Color: negro            Material: metal</p>
<p><b>Empacadora al vacío</b></p> 	<p>Modelo: V300TE/A            Dimensiones de la maquina: 495 x 48 x 324 mm            Capacidad: 22m3/hora            Material de construcción: acero inoxidable</p>
<p><b>Fechadora manual</b></p>	<p>Imprime fecha, lote y vencimiento            15 filas de 14 caracteres</p>

	Emplea cinta ancha 38mm
<b>Estantería para quesos</b> 	Altura: 6.700 mm, espacio de 1.507 mm Material: zinc, aluminio y magnesio.

Fuente: Mecalux

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

Para que la asociación pueda poner en marcha su actividad necesitará incurrir en la compra de equipos para empacar y etiquetar los productos, vehículos necesarios para el transporte de los mismos, equipo de cómputo, muebles y enseres para equipar los departamentos.

- **Maquinarias y equipos para la asociación**

**Tabla 27-3:** Maquinarias y equipos

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Balanza electrónica	2	\$ 140,00	\$ 280,00
Empacadora al vacío	3	\$ 4.500,00	\$ 13.500,00
Fechadora manual	3	\$ 800,00	\$ 2.400,00
<b>Total</b>			<b>\$ 16.180,00</b>

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

- **Vehículos**

**Tabla 28-3:** Vehículos

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Vehículo con cámara de frío	3	\$ 35.000,00	\$ 105.000,00
<b>Total</b>			<b>\$ 105.000,00</b>

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

- **Muebles y enseres**

**Tabla 29-3:** Muebles y enseres

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Escritorio de oficina	3	\$ 210,00	\$ 630,00
Sillas	20	\$ 28,00	\$ 560,00
Archivadores aéreos	3	\$ 80,00	\$ 240,00
Estantería para quesos	6	\$ 85,00	\$ 510,00
Gavetas	200	\$ 12,00	\$ 2.400,00
Teléfono	2	\$ 45,00	\$ 90,00
Mesas de acero inoxidable	5	\$ 280,00	\$ 1.400,00
<b>Total</b>			<b>\$ 5.830,00</b>

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

- **Equipo de cómputo**

**Tabla 30-3:** Equipo de cómputo

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Computadora de escritorio	2	\$ 980,00	\$ 1.960,00
Impresora	1	\$ 789,00	\$ 789,00
<b>Total</b>			<b>\$ 2.749,00</b>

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

#### 3.3.6.4. *Requerimientos de personal*

La Asociación de Productores Lácteos del Carchi requerirá de personal capacitado que cumpla con las funciones estipuladas en el manual de funciones, el personal será necesario de igual forma para que la asociación inicie con el proceso de producción.

**Tabla 31-3:** Requerimiento de personal

Detalle	Nº personas
Contador	1
Vendedor	1
Obreros	3
Chofer	3
Administrador	1

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

### 3.3.6.5. *Distribución de la planta*

La sede de la Asociación de Productores Lácteos del Carchi será donada por el alcalde del cantón quien ha ofrecido a la directiva y a los miembros de la misma brindar ese apoyo con el fin de que la actividad económica crezca dentro del lugar. La planta contará con los departamentos de:

- **Departamento administrativo**

Dentro de este departamento se van a llevar a cabo actividades de organización para mejoras en los procesos, además de analizar los recursos económicos necesarios para que las actividades se lleven a cabo, dentro del departamento se encontrarán el administrador y el contador.

- **Departamento de empaquetado y etiquetado**

En este departamento se encontrarán los equipos y materiales necesarios para realizar el empaquetado y etiquetado de los productos junto con el personal encargado de ejecutar estas actividades.

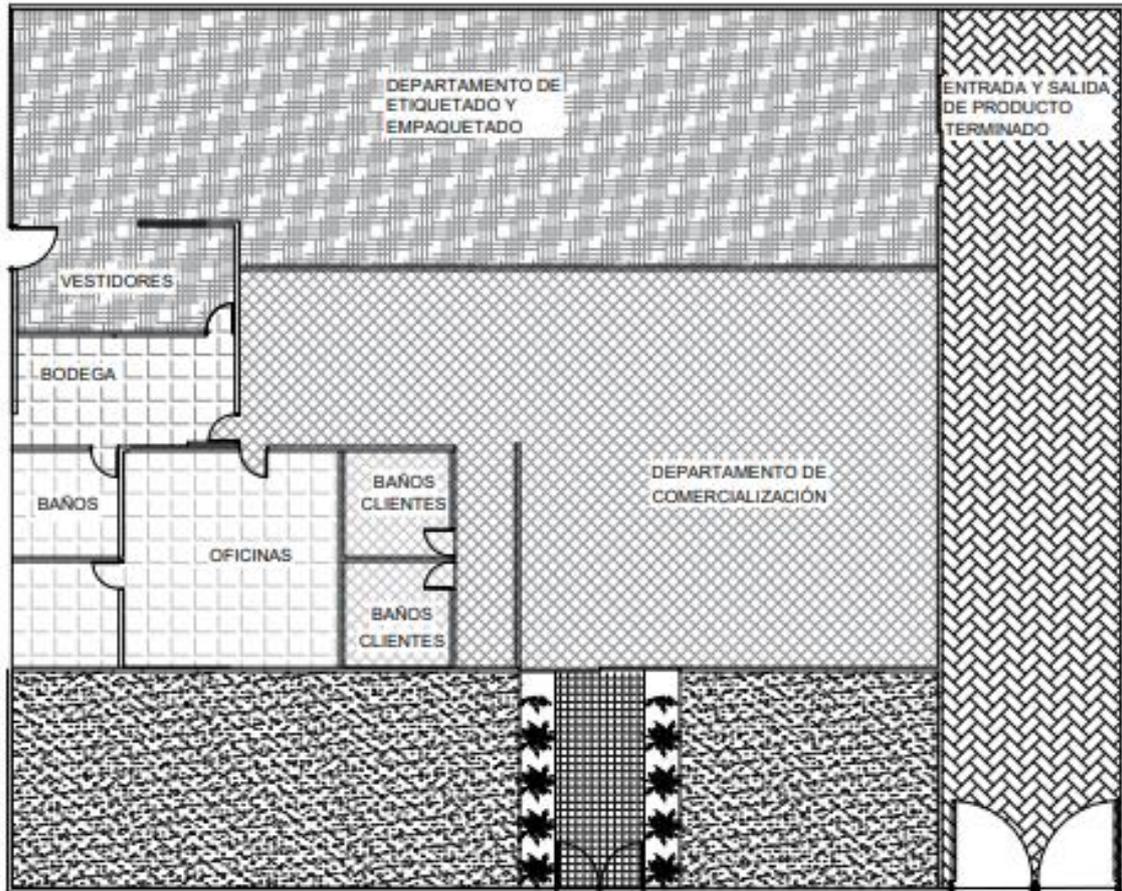
- **Departamento de comercialización**

El departamento de comercialización estará conformado por el vendedor y por el chofer, quienes serán los encargados de realizar la distribución de los productos en las mejores condiciones a sus diferentes clientes.

- **Oficina**

La Asociación contará con una oficina en donde se desarrollarán reuniones continuas entre la directiva, los socios y los trabajadores de la asociación, en donde se darán a conocer los problemas o plantearán acciones en beneficios de todos.

- **Plano de la planta**



-  DEPARTAMENTO DE ETIQUETADO Y EMPAQUETADO
-  DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
-  DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

**Figura 8-3.** Plano de la planta

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

### **3.3.7. Estudio administrativo**

#### *3.3.7.1. Filosofía empresarial*

- **Misión**

Asociación de Productores Lácteos (PROLAC) es una asociación dedicada a almacenar y distribuir queso amasado de la más alta calidad que contribuya a la alimentación de los consumidores, ofreciendo un producto con la máxima frescura e higiene y sobre todo satisfaciendo las exigencias de un mercado consumista y demandante con el empleo de materias primas de nuestra región, generando trabajo y empleo gracias a un producto tradicional que aporta al desarrollo económico y social carchense.

- **Visión**

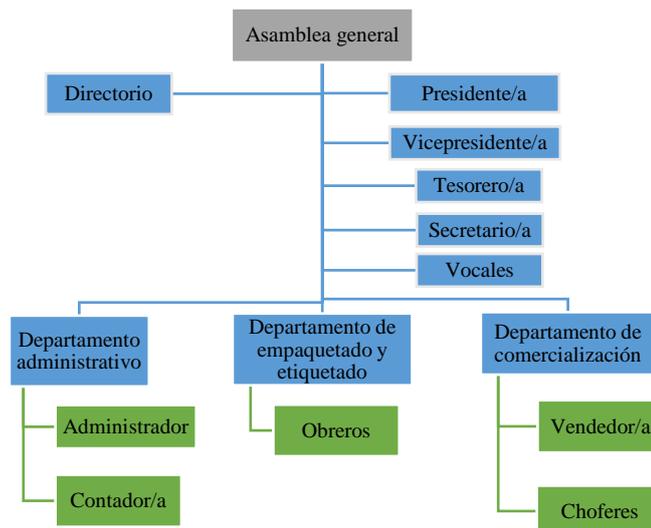
Para el 2026, ser líderes en el mercado nacional competitivo con su principal producto el cual es el queso amasado. Establecerse en supermercados y destacar es el objetivo que persigue, para en un futuro internacionalizar su producto generando ganancias y reconocimiento logrando posicionarse y mantener una independencia, ampliando su capacidad productiva y siempre estar a la vanguardia de la innovación y calidad de la mano de una responsabilidad conjunta.

- **Objetivos organizacionales**

- Cumplir con todos los requisitos exigidos por el Estado ecuatoriano y sus leyes interpuestas.
- Mantener el producto en el mercado y aumentar gradualmente las ventas, aumentando de esta manera el desarrollando competitividad.
- Promover la innovación tecnológica y la mejora continua de los procesos en los que se involucra la asociación.
- Ofrecer productos de excelente calidad que cumplan con los estándares de higiene para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.
- Posicionar nuestra marca nacionalmente y en un futuro de manera internacional con el fin de expandir el mercado consumista.

- **Valores organizacionales**
- **Respeto:** tenemos consideración a nuestros clientes y a todas las personas, sin realizar distinción por alguna cualidad, además que estamos sujetos a cumplir con lo establecido en las leyes del país.
- **Asociatividad:** buscamos que los productores lácteos realicen acciones o actividades en favor al incremento de la producción, queremos el bien de nuestros socios y los trabajadores que dependen económicamente de nosotros.
- **Responsabilidad:** desempeñamos nuestras actividades a tiempo cumpliendo con las obligaciones con los clientes, cuidamos de nosotros y de los demás.
- **Eficiencia:** trabajamos en base a lo acordado con los clientes, evitando desperdicios de nuestra materia prima y brindando productos de excelente calidad.
- **Solidaridad:** brindamos una mano a los proveedores de la materia prima cuando lo necesitan, además de compartir intereses y necesidades con la comunidad.

### 3.3.7.2. Estructura organizacional



**Gráfico 12-3.** Estructura organizacional

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

### 3.3.7.3. Manual de funciones

El manual de funciones permitirá a la asociación mantener un orden y designación de funciones para cada trabajador, coordina cada proceso lo que evitando duplicidad de funciones o pérdidas de tiempo, este documento engloba:

- Funciones y habilidades
- Destrezas y requerimientos mínimos

Aspecto con los que debe contar el personal, a la vez permite una mejor administración de los recursos humanos y en un futuro ayuda a tomar decisiones en la contratación de nuevo personal para la actividad.

**Tabla 32-3:** Manual de funciones-asamblea general

<b>Manual de funciones</b>	
<b>Asociación de Productores Lácteos del Carchi PROLAC</b>	
<b>I. Información básica</b>	
<b>1. Unidad:</b>	Asamblea general
<b>2. Cargo:</b>	
<b>3. Código</b>	001
<b>Funciones</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Elegir y posesionar a los miembros del directorio conforme a lo establecido.</li><li>• Conocer y aprobar los balances e informes presentados por el directorio.</li><li>• Autorizar la adquisición o venta de bienes muebles o inmuebles, así como disponer la constitución de gravámenes sobre ellos.</li><li>• Autorizar actos, contratos, inversiones y gastos cuya cuantía sobrepase el monto establecido.</li><li>• Conocer y aprobar planes, programas, proyectos, convenios y otros a realizar como parte de las actividades a desarrollar por la asociación.</li><li>• Definir y orientar las políticas y actividades generales de la organización.</li><li>• Conocer y aprobar o no las solicitudes de ingreso de nuevos socios presentados.</li><li>• Fijar las cuotas económicas ordinarias y extraordinarias de los miembros.</li><li>• Aprobar reformas al estatuto y reglamento interno, mediante la aprobación por mayoría absoluta de los socios.</li></ul>	

**Fuente:** Estatuto de la Asociación PROLAC

**Realizado por:** Bonifaz, J. 2021.

**Tabla 33-3:** Manual de funciones-directorio

<b>Manual de funciones</b>	
<b>Asociación de Productores Lácteos del Carchi PROLAC</b>	
<b>I. Información básica</b>	
<b>1. Unidad:</b>	Directorio
<b>2. Cargo:</b>	
<b>3. Código</b>	002
<b>Funciones</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Definir pautas generales para la buena administración de la asociación.</li><li>• Elaborar los planes, presupuestos, programas, proyectos, convenios e informes económicos y administrativos para conocimiento y aprobación de la asamblea general.</li><li>• Preparar los proyectos de reformas al estatuto.</li><li>• Autorizar actos, contratos, inversiones y gastos cuya cuantía fue autorizada por la asamblea general.</li><li>• Expulsar socios en base a la normativa legal vigente y con los justificativos correspondientes.</li><li>• Convocar a reuniones con una frecuencia establecida previamente, con el fin de que cada socio de a conocer los problemas o posibles oportunidades que considere para la asociación.</li><li>• Mantener informados a los socios de las actividades a realizarse de manera mensual.</li><li>• Sancionar a los socios que no asistan a las reuniones planificadas.</li><li>• Representar a la asociación en las diversas actividades a realizarse.</li></ul>	

**Fuente:** Estatuto de la Asociación PROLAC

**Realizado por:** Bonifaz, J. 2021.

**Tabla 34-3:** Manual de funciones-presidente/a

<b>Manual de funciones</b>	
<b>Asociación de Productores Lácteos del Carchi PROLAC</b>	
<b>I. Información básica</b>	
<b>1. Unidad:</b>	Directorio
<b>2. Cargo:</b>	Presidente/a
<b>3. Código</b>	003
<p><b>Funciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la asociación.</li> <li>• Suscribir los convenios, actos y contratos desarrollados por la asociación.</li> <li>• Presidir las sesiones de la asamblea general, así como también las reuniones del directorio.</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir lo establecido en el estatuto, así como las decisiones que adopte la asamblea general y el directorio.</li> <li>• Cumplir con los deberes situados en el estatuto de la asociación.</li> <li>• Dirigir la gestión de la asociación.</li> <li>• Presentar al directorio los informes administrativos, económicos y financieros en forma semestral y a la entidad pública competente conforme lo establece la ley</li> <li>• Firmar juntamente con el tesorero/a los documentos contables de la asociación.</li> <li>• Establecer relaciones con entidades dentro del país como externa.</li> </ul>	
<p><b>Habilidades y destrezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar, cooperar y ser parte de todos los departamentos de la asociación, con el fin de mantener una estabilidad laboral.</li> <li>• Tener la capacidad de relacionarse con personas que brinden oportunidades de crecimiento a la asociación.</li> <li>• Ser una persona visionaria que busque mejoras laborales, económicas y sociales.</li> <li>• Conocer sobre temas políticos, sociales y económicos con los que se ve relacionada la actividad que realiza la asociación.</li> <li>• Facilidad de comunicación con su equipo de trabajo.</li> </ul>	
<b>Requisitos mínimos</b>	
<b>Educación:</b> superior.	
<b>Título:</b> ingeniero/a, licenciado/a, tecnólogo/a en cualquier área administrativa.	
<b>Experiencia:</b> un año en actividades afines a las de la asociación.	
<b>Capacitación:</b> manejo de herramientas informáticas, capacitaciones en producción de quesos.	

**Fuente:** Estatuto de la Asociación PROLAC

**Realizado por:** Bonifaz, J. 2021.

**Tabla 35-3:** Manual de funciones-vicepresidente/a

<b>Manual de funciones</b>	
<b>Asociación de Productores Lácteos del Carchi PROLAC</b>	
<b>I. Información básica</b>	
<b>1. Unidad:</b>	Directorio
<b>2. Cargo:</b>	Vicepresidente/a
<b>3. Código</b>	004
<p><b>Funciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reemplazar al presidente/a por ausencia temporal de este/a.</li> <li>• En caso de ausencia definitiva del presidente y hasta una futura elección, el directorio posesionará al vicepresidente/a como titular.</li> <li>• Colaborar al presidente/a en las acciones a realizarse.</li> <li>• Velar por el cumplimiento de las acciones establecidas en el mandato.</li> <li>• Coordinar las actividades a realizar cada mes.</li> </ul>	
<p><b>Habilidades y destrezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición al momento de trabajar en equipo.</li> <li>• Responsabilidad para la ejecución de actividades programadas.</li> <li>• Cooperar a los otros miembros de la asociación para alcanzar los objetivos planteados.</li> <li>• Compromiso con los trabajadores de las distintas áreas de la asociación.</li> <li>• Buscar acciones que permitan mejorar y crecer a todos los miembros que forman parte de la actividad.</li> <li>• Facilidad de comunicación con su equipo de trabajo.</li> </ul>	
<b>Requisitos mínimos</b>	
<b>Educación:</b> superior.	
<b>Título:</b> ingeniero/a, licenciado/a, tecnólogo/a en cualquier área administrativa.	
<b>Experiencia:</b> un año en actividades afines a las de la asociación.	
<b>Capacitación:</b> manejo de herramientas informáticas, capacitaciones en producción de quesos.	

**Fuente:** Estatuto de la Asociación PROLAC

**Realizado por:** Bonifaz, J. 2021.

**Tabla 36-3:** Manual de funciones-tesorero/a

<b>Manual de funciones</b>	
<b>Asociación de Productores Lácteos del Carchi PROLAC</b>	
<b>I. Información básica</b>	
<b>1. Unidad:</b>	Directorio
<b>2. Cargo:</b>	Tesorero/a
<b>3. Código</b>	005
<p><b>Funciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Firmar juntamente con el presidente/a los documentos contables de la asociación.</li> <li>• Precautelar la marcha económica y financiera de la asociación.</li> <li>• Vigilar que los recursos de la asociación sean adecuadamente invertidos.</li> <li>• Proponer iniciativas y proyectos para lograr un mejor desenvolvimiento económico y financiero.</li> <li>• Recaudar las cuotas ordinarias y extraordinarias, así como también las multas.</li> </ul>	
<p><b>Habilidades y destrezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar apoyo y colaboración a la asociación.</li> <li>• Manejo de programas informáticos que permitan administrar correctamente las actividades y recursos.</li> <li>• Mantener el orden en el uso y manejo de recursos.</li> <li>• Conocer de temas relevantes que permitan aportar con ideas que impulsen a la asociación.</li> <li>• Facilidad de comunicación con su equipo de trabajo</li> </ul>	
<b>Requisitos mínimos</b>	
<b>Educación:</b> superior.	
<b>Título:</b> ingeniero/a, licenciado/a en administración de empresas o contabilidad y auditoría.	
<b>Experiencia:</b> un año en actividades afines a las de la asociación.	
<b>Capacitación:</b> manejo de herramientas informáticas, conocimiento en administración, manejo contable.	

**Fuente:** Estatuto de la Asociación PROLAC

**Realizado por:** Bonifaz, J. 2021.

**Tabla 37-3:** Manual de funciones-secretario/a

<b>Manual de funciones</b>	
<b>Asociación de Productores Lácteos del Carchi PROLAC</b>	
<b>I. Información básica</b>	
<b>1. Unidad:</b>	Directorio
<b>2. Cargo:</b>	Secretario/a
<b>3. Código</b>	006
<p><b>Funciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeñar la secretaría de la asamblea y el directorio.</li> <li>• Certificar documentos de la asociación.</li> <li>• Realizar las convocatorias para las sesiones.</li> <li>• Mantener actualizados los libros que contengan actas y encargarse de la suscripción de las mismas.</li> <li>• Presentar informes sobre el desempeño de la asociación.</li> </ul>	
<p><b>Habilidades y destrezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización en los diferentes documentos que debe manejar la asociación.</li> <li>• Habilidad en gestionar los recursos para evitar pérdidas, faltantes o incurrir en problemas.</li> <li>• Conocimientos en normas y leyes con las que debe cumplir la asociación.</li> <li>• Manejar correctamente programas contables.</li> <li>• Responsabilidad al momento de administrar recursos económicos.</li> <li>• Facilidad de comunicación con su equipo de trabajo</li> </ul>	
<b>Requisitos mínimos</b>	
<b>Educación:</b> superior.	
<b>Título:</b> ingeniero/a, licenciado/a en cualquier área administrativa.	
<b>Experiencia:</b> un año en actividades afines a las de la asociación.	
<b>Capacitación:</b> manejo de herramientas informáticas, capacitaciones en temas de administración.	

**Fuente:** Estatuto de la Asociación PROLAC

**Realizado por:** Bonifaz, J. 2021.

**Tabla 38-3:** Manual de funciones-vocal

<b>Manual de funciones</b>	
<b>Asociación de Productores Lácteos del Carchi PROLAC</b>	
<b>I. Información básica</b>	
<b>1. Unidad:</b>	Directorio
<b>2. Cargo:</b>	Vocal
<b>3. Código</b>	007
<p><b>Funciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar y fiscalizar los gastos económicos que realice la asociación.</li> <li>• Vigilar que la contabilidad se encuentre al día y debidamente sustentados.</li> <li>• Conocer los informes administrativos, estados financieros presentados por el directorio.</li> <li>• Presentar un informe anual sobre sus labores a la asamblea general.</li> <li>• Apoyar participativamente en las actividades a realizarse.</li> <li>• Asistir a las convocatorias del directorio.</li> </ul>	
<p><b>Habilidades y destrezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar los informes emitidos, en donde se detallan las diversas actividades.</li> <li>• Ser imparcial en comunicar de forma clara las acciones.</li> <li>• Facilidad de comunicación con su equipo de trabajo.</li> <li>• Contar con un conocimiento amplio sobre temas en beneficio de organizaciones.</li> <li>• Responsabilidad en la designación de actividades.</li> <li>• Disponibilidad de tiempo</li> </ul>	
<b>Requisitos mínimos</b>	
<b>Educación:</b> superior.	
<b>Título:</b> ingeniero/a, licenciado/a en cualquier área relacionada al puesto.	
<b>Experiencia:</b> un año en actividades afines a las de la asociación.	
<b>Capacitación:</b> manejo de herramientas informáticas, capacitaciones en producción de quesos.	

**Fuente:** Estatuto de la Asociación PROLAC

**Realizado por:** Bonifaz, J. 2021.

**Tabla 39-3:** Manual de funciones-administrador

<b>Manual de funciones</b>	
<b>Asociación de Productores Lácteos del Carchi PROLAC</b>	
<b>I. Información básica</b>	
<b>1. Unidad:</b>	Departamento administrativo
<b>2. Cargo:</b>	Administrador
<b>3. Código</b>	008
<p><b>Funciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinar los estados financieros presentados por el contador.</li> <li>• Dar a conocer el estado de la asociación a la directiva, con el fin de mejorar la toma de decisiones.</li> <li>• Buscar mejoras el desempeño económico de la asociación.</li> <li>• Administrar el buen uso de los recursos económicos.</li> <li>• Coordinar los procesos de recepción y entrega de productos para ser comercializados.</li> <li>• Contratar personal en caso de serlo necesario.</li> <li>• Realizar controles en los diversos departamentos de la asociación.</li> <li>• Impulsar eventos o programas que mejoren la comercialización de los productos.</li> </ul>	
<p><b>Habilidades y destrezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluidez al mantener comunicación con otras personas.</li> <li>• Habilidad para trabajar en equipo.</li> <li>• Responsabilidad en la designación de actividades.</li> <li>• Disponibilidad de tiempo.</li> <li>• Responder ante sus obligaciones.</li> <li>• Saber actuar de forma independiente para la solución de problemas.</li> </ul>	
<b>Requisitos mínimos</b>	
<b>Educación:</b> superior.	
<b>Título:</b> ingeniero/a, licenciado/a en administración de empresas.	
<b>Experiencia:</b> un año en actividades afines a las de la asociación.	
<b>Capacitación:</b> manejo de herramientas contables, capacitaciones en administrar una empresa.	

**Fuente:** Estatuto de la Asociación PROLAC

**Realizado por:** Bonifaz, J. 2021.

**Tabla 40-3:** Manual de funciones-contador/a

<b>Manual de funciones</b>	
<b>Asociación de Productores Lácteos del Carchi PROLAC</b>	
<b>I. Información básica</b>	
<b>1. Unidad:</b>	Departamento administrativo
<b>2. Cargo:</b>	Contador/a
<b>3. Código</b>	009
<p><b>Funciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración y presentación de los estados financieros de las actividades realizadas por la asociación.</li> <li>• Manejar los recursos económicos de la asociación a fin de poder pagar los gastos y costos que son necesarios para llevar a cabo los procesos.</li> <li>• Realizar un manejo adecuado de la contabilidad mediante los programas contables.</li> <li>• Llevar un control contable de los activos y pasivos que maneja la asociación.</li> <li>• Realizar los pagos necesarios y la documentación requerida según lo establece la ley.</li> </ul>	
<p><b>Habilidades y destrezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad en el manejo de los recursos económicos.</li> <li>• Conocer de las normas contables necesarias para realizar los procesos contables.</li> <li>• Aportar con ideas que permitan el crecimiento de la asociación.</li> <li>• Facilidad de comunicación a fin de que los informes dados a conocer sean comprendidos por todos los miembros de la asociación.</li> <li>• Dar soluciones a los problemas para lograr el desarrollo económico de la asociación.</li> </ul>	
<b>Requisitos mínimos</b>	
<b>Educación:</b> superior.	
<b>Título:</b> ingeniero/a, licenciado/a en contabilidad y auditoría.	
<b>Experiencia:</b> un año en actividades afines a las de la asociación.	
<b>Capacitación:</b> manejo de herramientas contables, capacitaciones en administrar una empresa.	

**Fuente:** Estatuto de la Asociación PROLAC

**Realizado por:** Bonifaz, J. 2021.

**Tabla 41-3:** Manual de funciones-obrero

<b>Manual de funciones</b>	
<b>Asociación de Productores Lácteos del Carchi PROLAC</b>	
<b>I. Información básica</b>	
<b>1. Unidad:</b>	Departamento de empaquetado y etiquetado
<b>2. Cargo:</b>	Obrero
<b>3. Código</b>	010
<p><b>Funciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar actividades de empaquetado y sellado del producto elaborado por la asociación.</li> <li>• Controlar tanto la entrada y salida del producto a fin de evitar contaminación del mismo.</li> <li>• Realizar la limpieza diaria de las maquinarias y equipos usados para la elaboración de productos.</li> <li>• Manejar adecuadamente los materiales para evitar posibles desperdicios.</li> <li>• Receptar en las mejores condiciones los productos a ser empacados y etiquetados.</li> </ul>	
<p><b>Habilidades y destrezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad de trabajo en equipo.</li> <li>• Responsabilidad en el desarrollo de sus actividades diarias.</li> <li>• Compromiso con la asociación en las actividades a desarrollar para obtener un producto.</li> <li>• Conocimiento en el manejo de maquinarias y equipos a usarse para empacar y etiquetar los productos.</li> <li>• Facilidad de comunicación con su equipo de trabajo.</li> </ul>	
<b>Requisitos mínimos</b>	
<b>Educación:</b> secundaria.	
<b>Título:</b> bachillerato en cualquier especialidad.	
<b>Experiencia:</b> dos años en actividades afines a las de la asociación.	
<b>Capacitación:</b> manejo de maquinarias y equipos, capacitaciones en producción de quesos.	

**Fuente:** Estatuto de la Asociación PROLAC

**Realizado por:** Bonifaz, J. 2021.

**Tabla 42-3:** Manual de funciones-vendedor/a

<b>Manual de funciones</b>	
<b>Asociación de Productores Lácteos del Carchi PROLAC</b>	
<b>I. Información básica</b>	
<b>1. Unidad:</b>	Departamento de comercialización
<b>2. Cargo:</b>	Vendedor/a
<b>3. Código</b>	011
<p><b>Funciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la promoción del producto en los diferentes mercados y a los posibles clientes potenciales.</li> <li>• Receptar los pedidos realizados por los clientes.</li> <li>• Buscar ampliar el mercado que maneja la asociación.</li> <li>• Dar a conocer el producto haciendo uso de los medios publicitarios.</li> <li>• Ser un vínculo entre la asociación y cada uno de sus clientes.</li> <li>• Acoger las recomendaciones o sugerencias que emiten los clientes a fin de mejorar el producto.</li> <li>• Constatar la entrega de los productos en los lugares y a los clientes que lo soliciten.</li> <li>• Mantener informados a los clientes sobre los promociones o novedades que presenten los productos o las entregas de los mismos.</li> <li>• Realizar eventos que permitan dar a conocer el producto a la población y se incremente el nivel de ventas.</li> </ul>	
<p><b>Habilidades y destrezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de comunicación y compromiso con la asociación.</li> <li>• Responsabilidad al momento de realizar cada una de sus funciones.</li> <li>• Capacidad para trabajar en equipo junto con los demás colaboradores de la asociación.</li> <li>• Creatividad para diseñar estrategias de marketing.</li> <li>• Conocimiento en el desarrollo de proyectos orientados a aumentar el número de clientes.</li> <li>• Facilidad de comunicación con su equipo de trabajo.</li> </ul>	
<b>Requisitos mínimos</b>	
<b>Educación:</b> superior.	
<b>Título:</b> ingeniero/a, licenciado/a en comercial, administración de empresas o marketing.	
<b>Experiencia:</b> un año en actividades afines a las de la asociación.	
<b>Capacitación:</b> manejo de herramientas informáticas, capacitaciones en el sector alimenticio.	

**Fuente:** Estatuto de la Asociación PROLAC

**Realizado por:** Bonifaz, J. 2021.

**Tabla 43-3:** Manual de funciones-chofer

<b>Manual de funciones</b>	
<b>Asociación de Productores Lácteos del Carchi PROLAC</b>	
<b>I. Información básica</b>	
<b>1. Unidad:</b>	Departamento de comercialización
<b>2. Cargo:</b>	Chofer
<b>3. Código</b>	012
<p><b>Funciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar la entrada y salida de los productos en los tiempos ya establecidos.</li> <li>• Mantener el vehículo en las condiciones adecuadas para el transporte de los productos.</li> <li>• Lograr que los productos lleguen en las mejores condiciones al cliente.</li> <li>• Hacer uso del vehículo para el transporte y entrega de los pedidos de los productos.</li> <li>• Conducir bajo las normas de tránsito.</li> <li>• Realizar una hoja de ruta para el despacho y transporte de productos.</li> </ul>	
<p><b>Habilidades y destrezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad en el cumplimiento de normas de tránsito.</li> <li>• Control y limpieza del vehículo.</li> <li>• Mantenimiento y reparación de vehículos.</li> <li>• Trabajo en equipo juntos a los demás miembros de la asociación.</li> <li>• Facilidad de comunicación con su equipo de trabajo.</li> </ul>	
<b>Requisitos mínimos</b>	
<b>Educación:</b> superior.	
<b>Título:</b> Licencia de conducción profesional tipo C.	
<b>Experiencia:</b> un año en actividades afines.	
<b>Capacitación:</b> capacitaciones manejo de productos lácteos.	

**Fuente:** Estatuto de la Asociación PROLAC

**Realizado por:** Bonifaz, J. 2021.

### 3.3.8. Estudio financiero

#### 3.3.8.1. Capital de trabajo

El capital de trabajo son los recursos que la asociación necesita para adquirir materia prima, realizar el pago de mano de obra y cubrir los diversos costos y gastos que implican llevar a cabo la actividad, el mismo se ha establecido para un periodo de tres meses, es decir que servirá para el inicio de las actividades hasta que la asociación perciba ingresos por la venta de sus productos.

**Tabla 44-3:** Capital de trabajo

Descripción	Valor total
<b>Costos de producción</b>	<b>\$ 278.688,47</b>
Materia prima	\$ 236.179,04
Mano de obra directa	\$ 10.838,43
Costos indirectos de fabricación	\$ 31.671,00
<b>Costo de operación</b>	<b>\$ 132.080,03</b>
Gastos administrativos	\$ 27.080,03
Gasto de ventas	\$ 105.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 410.768,49</b>

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

- **Materia prima**

Para determinar el costo promedio de los quesos amasados se procedió a realizar un promedio de los costos del producto por parte de cada socio, debido a que hay plantas productoras que emplean mayor tecnología y los costos disminuyen, mientras que para la producción artesanal al no contar con procesos industrializados el costo de su producción es mayor.

La materia prima es necesaria para llevar a cabo el proceso de producción de la empresa, la misma es transformada en un producto elaborado.

**Tabla 45-3:** Costo promedio de quesos amasados

Empresa	Costo
Prodalsan	\$ 1,35
Quesería La Delicia	\$ 1,37
Lácteos Paja Blanca	\$ 1,42
La Lechería Milk	\$ 1,20
Lácteos Jhonny	\$ 1,31
Agroincas	\$ 1,42
Lácteos Labrador	\$ 1,43
Lácteos Chavayane	\$ 1,43
Rinco Lácteos	\$ 1,30
Lácteos Que Señor	\$ 1,31
Santa Clara	\$ 1,25
El Gran Queso	\$ 1,35
Lácteos Carmita	\$ 1,31
<b>Costo promedio</b>	<b>\$ 1,34</b>

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

**Tabla 46-3:** Materia prima

Descripción	Valor mensual	Valor trimestral
Quesos amasados	\$ 78.726,35	\$ 236.179,04
<b>Total</b>	<b>\$ 78.726,35</b>	<b>\$ 236.179,04</b>

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

- **Mano de obra directa**

Dentro de la mano de obra directa se considera los desembolsos de dinero necesarios para el pago de los sueldos de los obreros que se encargan diariamente del empaquetado y etiquetado de los productos.

**Tabla 47-3:** Mano de obra directa

Descripción	Valor mensual	Valor trimestral
Obrero 1	\$ 1.204,27	\$ 3.612,81
Obrero 2	\$ 1.204,27	\$ 3.612,81
Obrero 3	\$ 1.204,27	\$ 3.612,81
<b>Total</b>	<b>\$ 3.612,81</b>	<b>\$ 10.838,43</b>

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

- **Costos indirectos de fabricación**

Los costos indirectos de fabricación comprenden los pagos a realizarse por la compra de etiquetas impresas a láser las cuales contienen el logo de la asociación e información necesaria, los empaques son de polietileno, cumplen con las características de presentación requeridas, además permiten la conservación del producto.

**Tabla 48-3:** Costos indirectos de fabricación unitarios

Descripción	Unidades	Precio	Unidad
Etiquetas	1000	\$ 80,00	\$ 0,08
Empaques	250	\$ 25,00	\$ 0,10

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

**Tabla 49-3:** Costos indirectos de fabricación totales

Descripción	Unidades	Precio unitario	Valor trimestral
Etiquetas	175.950	\$ 0,08	\$ 14.076,00
Empaques	175.950	\$ 0,10	\$ 17.595,00
<b>Total</b>			<b>\$ 31.671,00</b>

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

- **Gastos administrativos**

Los gastos administrativos hacen referencia al pago de insumos y materiales necesarios dentro de las oficinas, útiles de aseo que serán empleados para mantener la limpieza de la planta, el pago de servicios básicos como son: agua, luz y teléfono y de los sueldos del personal administrativo y de comercialización.

**Tabla 50-3:** Gastos administrativos

Descripción	Valor mensual	Valor trimestral
Servicios básicos	\$ 340,00	\$ 1.020,00
Útiles de oficina	\$ 500,00	\$ 1.500,00
Útiles de aseo	\$ 280,00	\$ 840,00
Contador	\$ 1.467,13	\$ 4.401,40
Vendedor	\$ 1.168,43	\$ 3.505,28
Chofer 1	\$ 1.228,17	\$ 3.684,50
Chofer 2	\$ 1.228,17	\$ 3.684,50
Chofer 3	\$ 1.228,17	\$ 3.684,50
Administrador	\$ 1.586,62	\$ 4.759,85
<b>Total</b>	<b>\$ 9.026,68</b>	<b>\$ 27.080,03</b>

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

- **Gastos de ventas**

Dentro de los gastos de ventas se ha considerado necesario estimar una cantidad de dinero destinada a publicidad para la asociación, las ferias son eventos en donde asisten muchas personas y se puede dar a conocer los productos, también se considera las cancelaciones por viáticos y movilizaciones de personal.

**Tabla 51-3:** Gastos de venta

Descripción	Valor mensual	Valor trimestral
Organización de ferias y eventos	\$ 5.000,00	\$ 15.000,00
Viáticos y movilizaciones	\$ 30.000,00	\$ 90.000,00
<b>Total</b>		<b>\$ 105.000,00</b>

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

### 3.3.8.2. *Plan de inversión inicial*

El plan de inversión comprende los costos y gastos en los que la asociación deberá incurrir para lograr operar, tales como la inversión fija (activos depreciables a excepción de los terrenos), la inversión diferida (son activos que se caracterizan por ser intangibles) y el capital de trabajo que es necesario para cubrir materiales, mano de obra, costos y gastos.

La inversión en activos fijos será por la adquisición de equipos, vehículos, equipo de cómputo, muebles y enseres, mientras que la inversión diferida será por gastos preoperativos tales como: patentes, permisos, registros, estudios de mercado, entre otros.

Esta inversión se realizará con el fin de empezar con la actividad de la asociación y se espera que la misma genere una rentabilidad a favor de los socios y a futuro se recupere el dinero invertido por los miembros y por terceros.

**Tabla 52-3:** Plan de inversión inicial

Descripción	Valor total
<b>Inversiones fijas</b>	
Maquinaria y Equipo	\$ 16.180,00
Vehículo	\$ 105.000,00
Muebles y enseres	\$ 5.830,00
Equipo de cómputo	\$ 2.749,00
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 129.759,00</b>
<b>Inversiones diferidas</b>	
Gastos de constitución	\$ 1.500,00
Estudios de factibilidad	\$ 3.500,00
Registro sanitario	\$ 350,00
Permisos de funcionamiento	\$ 500,00
Registro de la marca	\$ 2.000,00
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 7.850,00</b>
<b>Capital de trabajo</b>	
Materia prima	\$ 236.179,04
Mano de obra directa	\$ 10.838,43
Costos indirectos de fabricación	\$ 31.671,00
Gastos administrativos	\$ 27.080,03
Gasto de ventas	\$ 105.000,00
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 410.768,49</b>
<b>Inversión total</b>	<b>\$ 548.377,49</b>

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

- **Inversiones fijas**

**Tabla 53-3:** Inversiones fijas

Descripción	Valor total
Maquinaria y equipo	\$ 16.180,00
Vehículos	\$ 105.000,00
Muebles y enseres	\$ 5.830,00
Equipo de cómputo	\$ 2.749,00
<b>Total inversiones fijas</b>	<b>\$ 129.759,00</b>

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

- **Inversiones diferidas**

**Tabla 54-3:** Inversiones diferidas

Descripción	Valor total
Gastos de constitución	\$ 1.500,00
Estudios de factibilidad	\$ 3.500,00
Registro sanitario	\$ 350,00
Permisos de funcionamiento	\$ 500,00
Registro de la marca	\$ 2.000,00
<b>Total inversiones diferidas</b>	<b>\$ 7.850,00</b>

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

### 3.3.8.3. *Financiamiento*

Para iniciar una actividad productiva o comercial es importante contar con un capital, el cual permita cubrir los gastos en los que se deberá incurrir antes y durante el inicio la actividad económica, además este puede servir para a futuro lograr una expansión del negocio, para obtener el capital se puede recurrir a inversionistas, entidades bancarias u organizaciones de la economía popular y solidaria.

En este caso el financiamiento se dará por parte de los socios que contribuirían con el 60% de la inversión, es decir \$327.701,69 y el 40% se obtendrá de un crédito con terceros, específicamente con la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pablo Muñoz Vega” Ltda., quienes ofrecen créditos empresariales especiales a una tasa de interés del 18% anual.

La asociación cumple con todos los requisitos que solicita la cooperativa para conceder el crédito que servirá para financiar el proyecto.

Descripción	Valor	Porcentaje
Capital propio	\$ 327.701,69	60%
Capital de terceros	\$ 218.467,80	40%
<b>Total</b>	<b>\$ 546.169,49</b>	<b>100%</b>

<b>Préstamo</b>	\$ 219.000,00	
<b>Interés</b>	18,00%	
<b>Tiempo</b>	5 años	

**Tabla 55-3:** Tabla de amortización del préstamo

Periodo	Cuota	Interés	Capital pagado	Saldo
				\$ 219.000,00
1	\$ 70.031,35	\$ 39.420,00	\$ 30.611,35	\$ 188.388,65
2	\$ 70.031,35	\$ 33.909,96	\$ 36.121,39	\$ 152.267,26
3	\$ 70.031,35	\$ 27.408,11	\$ 42.623,24	\$ 109.644,02
4	\$ 70.031,35	\$ 19.735,92	\$ 50.295,42	\$ 59.348,60
5	\$ 70.031,35	\$ 10.682,75	\$ 59.348,60	\$ -0,00

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

#### 3.3.8.4. Ingresos

Los ingresos que percibirá la asociación serán de la venta de sus productos como son los quesos amasados, los cuales se distribuirán en las tiendas y supermercados a un precio unitarios de \$2,50, las ventas que se realizarán están establecidas en base a la oferta que realizan los miembros de la asociación.

**Tabla 56-3:** Ingresos

Producto	Precio unitario	Proyección ingresos				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Queso amasado	\$ 2,50	\$ 826.965,00	\$ 971.683,88	\$1.141.728,55	\$1.341.531,05	\$1.576.298,98
<b>Total</b>		<b>\$2.067.412,50</b>	<b>\$2.429.209,69</b>	<b>\$2.854.321,38</b>	<b>\$3.353.827,62</b>	<b>\$3.940.747,46</b>

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

#### 3.3.8.5. Costos y gastos proyectados

Los costos y gastos son desembolsos que la asociación debe realizar por distintos rubros necesarios para la se pueda realizar el almacenamiento, empaquetado y etiquetado de los productos lácteos a ofrecerse.

- **Costos proyectados**

Al momento de realizar la proyección de los costos de materia prima y costos indirectos de fabricación se consideró la tasa de inflación actual que según el (INEC, 2021), es de 0,12% para los sueldos de personal de mano de obra directa se realizó la proyección en referencia al incremento porcentual del salario básico unificado del año 2019 y 2020.

**Tabla 57-3:** Costo de producción del queso amasado

Descripción	Valor total
<b>Materia prima directa</b>	<b>\$ 1,34</b>
Quesos amasados	\$ 1,34
<b>Mano de obra directa</b>	<b>\$ 0,08</b>
Obrero 1	\$ 0,03
Obrero 2	\$ 0,03
Obrero 3	\$ 0,03
<b>Costos indirectos de fabricación</b>	<b>\$ 0,18</b>
Etiquetas	\$ 0,08
Empaques	\$ 0,10
<b>Total</b>	<b>\$ 1,61</b>

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

**Tabla 58-3:** Costos proyectados

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Materia prima directa</b>	<b>\$1.110.041,48</b>	<b>\$1.457.525,81</b>	<b>\$1.769.679,26</b>	<b>\$2.146.449,68</b>	<b>\$2.600.893,32</b>
Quesos amasados	\$1.110.041,48	\$1.457.525,81	\$1.769.679,26	\$2.146.449,68	\$2.600.893,32
<b>Mano de obra directa</b>	<b>\$ 43.353,72</b>	<b>\$ 44.004,03</b>	<b>\$ 44.664,09</b>	<b>\$ 45.334,05</b>	<b>\$ 46.014,06</b>
Obrero 1	\$ 14.451,24	\$ 14.668,01	\$ 14.888,03	\$ 15.111,35	\$ 15.338,02
Obrero 2	\$ 14.451,24	\$ 14.668,01	\$ 14.888,03	\$ 15.111,35	\$ 15.338,02
Obrero 3	\$ 14.451,24	\$ 14.668,01	\$ 14.888,03	\$ 15.111,35	\$ 15.338,02
<b>Costos indirectos de fabricación</b>	<b>\$ 126.684,00</b>	<b>\$ 126.836,02</b>	<b>\$ 126.988,22</b>	<b>\$ 127.140,61</b>	<b>\$ 127.293,18</b>
Etiquetas	\$ 56.304,00	\$ 56.371,56	\$ 56.439,21	\$ 56.506,94	\$ 56.574,75
Empaques	\$ 70.380,00	\$ 70.464,46	\$ 70.549,01	\$ 70.633,67	\$ 70.718,43
<b>Total</b>	<b>\$1.280.079,20</b>	<b>\$1.628.365,86</b>	<b>\$1.941.331,57</b>	<b>\$2.318.924,34</b>	<b>\$2.774.200,56</b>

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

- **Gastos administrativos**

En la proyección de los gastos administrativos para los sueldos de los trabajadores se consideró el incremento porcentual del salario básico unificado del año 2019 con el del año 2020, mientras que para los otros gastos el incremento porcentual se dio en base a la inflación del 0,12% que presenta el país (INEC, 2021).

**Tabla 59-3: Gastos administrativos**

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios básicos	\$ 4.080,00	\$ 4.084,90	\$ 4.089,80	\$ 4.094,71	\$ 4.099,62
Útiles de oficina	\$ 6.000,00	\$ 6.007,20	\$ 6.014,41	\$ 6.021,63	\$ 6.028,85
Útiles de aseo	\$ 3.360,00	\$ 3.364,03	\$ 3.368,07	\$ 3.372,11	\$ 3.376,16
Contador	\$ 17.605,60	\$ 17.869,68	\$ 18.137,73	\$ 18.409,80	\$ 18.685,94
Vendedor	\$ 14.021,10	\$ 14.231,42	\$ 14.444,89	\$ 14.661,56	\$ 14.881,48
Chofer 1	\$ 14.738,00	\$ 14.959,07	\$ 15.183,46	\$ 15.411,21	\$ 15.642,38
Chofer 2	\$ 14.738,00	\$ 1.228,17	\$ 14.959,07	\$ 15.183,46	\$ 15.411,21
Chofer 3	\$ 14.738,00	\$ 14.959,07	\$ 15.183,46	\$ 15.411,21	\$ 15.642,38
Administrador	\$ 19.039,40	\$ 19.324,99	\$ 19.614,87	\$ 19.909,09	\$ 20.207,73
Amortización	\$ 1.570,00	\$ 1.570,00	\$ 1.570,00	\$ 1.570,00	\$ 1.570,00
Depreciación	\$ 22.799,33	\$ 22.799,33	\$ 22.799,33	\$ 21.883,00	\$ 21.883,00
<b>Total</b>	<b>\$ 132.689,43</b>	<b>\$ 120.397,86</b>	<b>\$ 135.365,07</b>	<b>\$ 135.927,76</b>	<b>\$ 137.428,74</b>

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

- **Gasto de ventas**

**Tabla 60-3: Gasto de ventas**

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Organización de ferias y eventos	\$ 60.000,00	\$ 66.000,00	\$ 72.600,00	\$ 79.860,00	\$ 87.846,00
Viáticos y movilizaciones	\$ 360.000,00	\$ 396.000,00	\$ 435.600,00	\$ 479.160,00	\$ 527.076,00
<b>Total</b>	<b>\$ 420.000,00</b>	<b>\$ 462.000,00</b>	<b>\$ 508.200,00</b>	<b>\$ 559.020,00</b>	<b>\$ 614.922,00</b>

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

- **Gasto financiero**

**Tabla 61-3: Gasto financiero**

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Interés del préstamo	\$ 39.420,00	\$ 33.909,96	\$ 27.408,11	\$ 19.735,92	\$ 10.682,75
<b>Total</b>	<b>\$ 39.420,00</b>	<b>\$ 33.909,96</b>	<b>\$ 27.408,11</b>	<b>\$ 19.735,92</b>	<b>\$ 10.682,75</b>

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

## Amortización de activos diferidos

**Tabla 62-3:** Amortización de activos diferidos

Activo	Valor del activo	Vida útil	Amortización anual					Valor residual
			1	2	3	4	5	
Gastos de constitución	\$ 1.500,00	5	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ -
Estudios de factibilidad	\$ 3.500,00	5	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ -
Registro sanitario	\$ 350,00	5	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ -
Permisos de funcionamiento	\$ 500,00	5	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ -
Registro de la marca	\$ 2.000,00	5	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ -
<b>Total</b>	<b>\$ 7.850,00</b>		<b>\$ 1.570,00</b>	<b>\$ -</b>				

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

## Depreciación de activos fijos

**Tabla 63-3:** Depreciación de activos fijos

Activo	Valor del activo	Vida útil	Depreciación anual					Valor residual
			1	2	3	4	5	
Equipos	\$ 16.180,00	10	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 14.680,00
Vehículo	\$ 105.000,00	5	\$21.000,00	\$21.000,00	\$21.000,00	\$21.000,00	\$21.000,00	\$ -
Muebles y enseres	\$ 5.830,00	10	\$ 583,00	\$ 583,00	\$ 583,00	\$ 583,00	\$ 583,00	\$ 2.915,00
Equipo de cómputo	\$ 2.749,00	3	\$ 916,33	\$ 916,33	\$ 916,33	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total</b>	<b>\$ 129.759,00</b>		<b>\$22.799,33</b>	<b>\$22.799,33</b>	<b>\$22.799,33</b>	<b>\$21.883,00</b>	<b>\$21.883,00</b>	<b>\$ 17.595,00</b>

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

## Rol de pagos

**Tabla 64-3:** Rol de pagos

Cargo	Salario básico	Total anual básico	Aporte IESS	Décimo tercero	Décimo cuarto	Total anual	Promedio mensual	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
Contador	\$1.200,00	\$14.400,00	\$1.605,60	\$ 1.200,00	\$ 400,00	\$17.605,60	\$ 1.467,13	\$17.869,68	\$18.137,73	\$18.409,80	\$18.685,94
Vendedor	\$ 950,00	\$11.400,00	\$1.271,10	\$ 950,00	\$ 400,00	\$14.021,10	\$ 1.168,43	\$14.231,42	\$14.444,89	\$14.661,56	\$14.881,48
Obrero 1	\$ 980,00	\$11.760,00	\$1.311,24	\$ 980,00	\$ 400,00	\$14.451,24	\$ 1.204,27	\$14.668,01	\$14.888,03	\$15.111,35	\$15.338,02
Obrero 2	\$ 980,00	\$11.760,00	\$1.311,24	\$ 980,00	\$ 400,00	\$14.451,24	\$ 1.204,27	\$14.668,01	\$14.888,03	\$15.111,35	\$15.338,02
Obrero 3	\$ 980,00	\$11.760,00	\$1.311,24	\$ 980,00	\$ 400,00	\$14.451,24	\$ 1.204,27	\$14.668,01	\$14.888,03	\$15.111,35	\$15.338,02
Chofer 1	\$1.000,00	\$12.000,00	\$1.338,00	\$ 1.000,00	\$ 400,00	\$14.738,00	\$ 1.228,17	\$14.959,07	\$15.183,46	\$15.411,21	\$15.642,38
Chofer 2	\$1.000,00	\$12.000,00	\$1.338,00	\$ 1.000,00	\$ 400,00	\$14.738,00	\$ 1.228,17	\$14.959,07	\$15.183,46	\$15.411,21	\$15.642,38
Chofer 3	\$1.000,00	\$12.000,00	\$1.338,00	\$ 1.000,00	\$ 400,00	\$14.738,00	\$ 1.228,17	\$14.959,07	\$15.183,46	\$15.411,21	\$15.642,38
Administrador	\$1.300,00	\$15.600,00	\$1.739,40	\$ 1.300,00	\$ 400,00	\$19.039,40	\$ 1.586,62	\$19.324,99	\$19.614,87	\$19.909,09	\$20.207,73

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

### 3.3.8.6. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio nos permite conocer en donde las ventas se igualan con los costos, es decir que aplicando este indicador conocemos cuanto debemos vender para cubrir los costos totales, en este caso podemos observar que el punto de equilibrio va en aumento cuando los costos son mayores, en el año 1 es del 47% y en el último año es del 21%.

**Tabla 65-3:** Punto de equilibrio

Descripción	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Costos fijos	Costos variables								
Costo de acopio		\$1.280.079,20		\$1.628.365,86		\$1.941.331,57		\$2.318.924,34		\$2.774.200,56
Gasto administrativo	\$132.689,43		\$120.397,86		\$135.365,07		\$135.927,76		\$137.428,74	
Gasto de ventas		\$ 420.000,00		\$ 462.000,00		\$ 559.020,00		\$ 559.020,00		\$ 614.922,00
Gasto financiero	\$ 39.420,00		\$ 33.909,96		\$ 27.408,11		\$ 19.735,92		\$ 10.682,75	
<b>Totales</b>	<b>\$172.109,43</b>	<b>\$1.700.079,20</b>	<b>\$154.307,82</b>	<b>\$2.090.365,86</b>	<b>\$162.773,18</b>	<b>\$2.500.351,57</b>	<b>\$155.663,68</b>	<b>\$2.877.944,34</b>	<b>\$148.111,49</b>	<b>\$3.389.122,56</b>
Ventas	\$ 2.067.412,50		\$ 2.429.209,69		\$ 2.854.321,38		\$ 3.353.827,62		\$ 3.940.747,46	
<b>Punto de equilibrio</b>	\$ 968.660,33		\$ 1.106.250,17		\$ 1.312.560,99		\$ 1.097.052,94		\$ 1.058.092,14	
<b>Punto de equilibrio/Ventas (%)</b>	47%		46%		46%		33%		27%	

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

### 3.3.8.7. Estado de resultados

El estado de resultados de la Asociación de Productores Lácteos del Carchi nos permite conocer que la actividad económica a realizarse durante el primer año generará una utilidad neta del \$117.134,32 la misma que con el paso de los años irá incrementando debido a que el nivel de ventas será mayor al del año de inicio.

**Tabla 66-3:** Estado de resultados

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 2.067.412,50	\$ 2.429.209,69	\$ 2.854.321,38	\$ 3.353.827,62	\$ 3.940.747,46
Costo de acopio	\$-1.280.079,20	\$-1.628.365,86	\$-1.941.331,57	\$-2.318.924,34	\$-2.774.200,56
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 787.333,30</b>	<b>\$ 800.843,83</b>	<b>\$ 912.989,82</b>	<b>\$ 1.034.903,29</b>	<b>\$ 1.166.546,90</b>
Gastos administrativos	\$ -132.689,43	\$ -120.397,86	\$ -135.365,07	\$ -135.927,76	\$ -137.428,74
Gastos de ventas	\$ -420.000,00	\$ -462.000,00	\$ -508.200,00	\$ -559.020,00	\$ -614.922,00
<b>Utilidad operativa</b>	<b>\$ 234.643,87</b>	<b>\$ 218.445,97</b>	<b>\$ 269.424,74</b>	<b>\$ 339.955,53</b>	<b>\$ 414.196,16</b>
Gastos financieros	\$ -39.420,00	\$ -33.909,96	\$ -27.408,11	\$ -19.735,92	\$ -10.682,75
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>\$ 195.223,87</b>	<b>\$ 184.536,01</b>	<b>\$ 242.016,63</b>	<b>\$ 320.219,60</b>	<b>\$ 403.513,41</b>
15% Participación trabajadores	\$ -29.283,58	\$ -27.680,40	\$ -36.302,50	\$ -48.032,94	\$ -60.527,01
Impuesto a la renta 25%	\$ -48.805,97	\$ -46.134,00	\$ -60.504,16	\$ -80.054,90	\$ -100.878,35
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$ 117.134,32</b>	<b>\$ 110.721,61</b>	<b>\$ 145.209,98</b>	<b>\$ 192.131,76</b>	<b>\$ 242.108,05</b>

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

### 3.3.8.8. Balance general

El balance general da a conocer los activos, pasivos y patrimonio con el que contará la asociación, a continuación se describe las cuentas que lo conforman.

**Tabla 67-3:** Balance general

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activo</b>						
<b>Activo corriente</b>	\$ 410.768,49	\$ 545.007,00	\$ 643.440,00	\$ 770.078,00	\$ 935.120,00	\$1.150.450,00
Caja	\$ 410.768,49	\$ 545.007,00	\$ 643.440,00	\$ 770.078,00	\$ 935.120,00	\$1.150.450,00
<b>Activo no corriente</b>	\$ 129.759,00	\$ 106.959,67	\$ 84.160,33	\$ 61.361,00	\$ 39.478,00	\$ 17.595,00
Maquinaria y equipo	\$ 16.180,00	\$ 16.180,00	\$ 16.180,00	\$ 16.180,00	\$ 16.180,00	\$ 16.180,00
Vehículos	\$ 105.000,00	\$ 105.000,00	\$ 105.000,00	\$ 105.000,00	\$ 105.000,00	\$ 105.000,00
Muebles y enseres	\$ 5.830,00	\$ 5.830,00	\$ 5.830,00	\$ 5.830,00	\$ 5.830,00	\$ 5.830,00
Equipo de cómputo	\$ 2.749,00	\$ 2.749,00	\$ 2.749,00	\$ 2.749,00	\$ 2.749,00	\$ 2.749,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 22.799,33	\$ 45.598,67	\$ 68.398,00	\$ 90.281,00	\$ 112.164,00
<b>Activo diferido</b>	\$ 7.850,00	\$ 6.280,00	\$ 4.710,00	\$ 3.140,00	\$ 1.570,00	\$ -
Gastos diferidos	\$ 7.850,00	\$ 7.850,00	\$ 7.850,00	\$ 7.850,00	\$ 7.850,00	\$ 7.850,00
Amortización acumulada	\$ -	\$ 1.570,00	\$ 3.140,00	\$ 4.710,00	\$ 6.280,00	\$ 7.850,00
<b>Total activo</b>	\$ 548.377,49	\$ 658.246,67	\$ 732.310,33	\$ 834.579,00	\$ 976.168,00	\$1.168.045,00
<b>Pasivo</b>						
<b>Pasivo corriente</b>	\$ 1.675,80	\$ 25.022,01	\$ 24.485,45	\$ 24.167,38	\$ 23.920,04	\$ 33.037,59
<b>Pasivo no corriente</b>	\$ 219.000,00	\$ 188.388,65	\$ 152.267,26	\$ 109.644,02	\$ 59.348,60	\$ -0,00
Crédito por pagar	\$ 219.000,00	\$ 188.388,65	\$ 152.267,26	\$ 109.644,02	\$ 59.348,60	\$ -0,00
<b>Total pasivo</b>	\$ 220.675,80	\$ 213.410,66	\$ 176.752,72	\$ 133.811,40	\$ 83.268,64	\$ 33.037,59
<b>Patrimonio</b>						
Capital social	\$ 327.701,69	\$ 327.701,69	\$ 327.701,69	\$ 327.701,69	\$ 327.701,69	\$ 327.701,69

Resultados del ejercicio	\$ -	\$ 117.134,32	\$ 110.721,61	\$ 145.209,98	\$ 192.131,76	\$ 242.108,05
Resultados acumulados	\$ -	\$ -	\$ 117.134,32	\$ 227.855,93	\$ 373.065,91	\$ 565.197,67
<b>Total patrimonio</b>	<b>\$ 327.701,69</b>	<b>\$ 444.836,01</b>	<b>\$ 555.557,62</b>	<b>\$ 700.767,60</b>	<b>\$ 892.899,36</b>	<b>\$1.135.007,41</b>
<b>Total pasivo+patrimonio</b>	<b>\$ 548.377,49</b>	<b>\$ 658.246,67</b>	<b>\$ 732.310,33</b>	<b>\$ 834.579,00</b>	<b>\$ 976.168,00</b>	<b>\$1.168.045,00</b>

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

### 3.3.8.9. Flujo neto del efectivo

El flujo neto del efectivo da a conocer las entradas y salidas del efectivo de la Asociación de Productores Lácteos del Carchi durante cinco años, al resultar positivos se puede concluir que la asociación tiene la capacidad para cancelar los costos y gastos, es decir es solvente.

**Tabla 68-3:** Flujo neto del efectivo

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por operación		\$ 2.067.412,50	\$ 2.429.209,69	\$ 2.854.321,38	\$ 3.353.827,62	\$ 3.940.747,46
-Costos de operación		\$-1.280.079,20	\$ -1.628.365,86	\$-1.941.331,57	\$-2.318.924,34	\$ -2.774.200,56
Egresos						
-Gastos de administración		\$ -132.689,43	\$ -120.397,86	\$ -135.365,07	\$ -135.927,76	\$ -137.428,74
-Gastos de ventas		\$ -420.000,00	\$ -462.000,00	\$ -508.200,00	\$ -559.020,00	\$ -614.922,00
-Gastos financieros (intereses)		\$ -39.420,00	\$ -33.909,96	\$ -27.408,11	\$ -19.735,92	\$ -10.682,75
+Depreciaciones		\$ 22.799,33	\$ 22.799,33	\$ 22.799,33	\$ 21.883,00	\$ 21.883,00
+Amortizaciones		\$ 1.570,00	\$ 1.570,00	\$ 1.570,00	\$ 1.570,00	\$ 1.570,00
-Pago préstamo (capital)		\$ -30.611,35	\$ -36.121,39	\$ -42.623,24	\$ -50.295,42	\$ -59.348,60
+Valor de salvamento						\$ 17.595,00
-Inversiones						
Fija	\$-129.759,00					
Diferida	\$ -7.850,00					
Capital de trabajo	\$-410.768,49					
<b>Flujo neto del efectivo</b>	<b>\$-548.377,49</b>	<b>\$ 188.981,85</b>	<b>\$ 172.783,95</b>	<b>\$ 223.762,73</b>	<b>\$ 293.377,18</b>	<b>\$ 385.212,81</b>

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

### 3.3.9. Indicadores de evaluación

#### 3.3.9.1. Valor actual neto (VAN)

El Valor Actual Neto nos permite determinar la viabilidad del negocio, en este caso la venta de quesos amasados, para determinar este indicador se consideró una tasa de descuento del 11% dando como resultado un valor positivo.

**Tabla 69-3:** Valor actual neto (VAN)

Años	FNE	Factor de actualización	FNE actualizados	FNE actualizados y acumulados
0	\$-548.377,49	1,000000	\$ -548.377,49	\$ -548.377,49
1	\$ 188.981,85	0,900901	\$ 170.253,92	\$ -378.123,57
2	\$ 172.783,95	0,811622	\$ 140.235,33	\$ -237.888,24
3	\$ 223.762,73	0,731191	\$ 163.613,38	\$ -74.274,86
4	\$ 293.377,18	0,658731	\$ 193.256,64	\$ 118.981,78
5	\$ 385.212,81	0,593451	\$ 228.605,05	\$ 347.586,83

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

El Valor Actual Neto (VAN) obtenido es de \$347.568,83, valor mayor a 0 y positivo, por lo cual se puede concluir que el proyecto a realizarse es factible.

#### 3.3.9.2. Tasa interna de retorno

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

$$TIR = 31\%$$

La Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto obtenida es de 31%, al ser la misma mayor a la tasa de descuento se determina que el negocio es rentable.

### 3.3.9.3. Beneficio/costo

**Tabla 70-3:** Beneficio/costo

Años	Factor de actualización	Ingresos	Egresos	Ingresos actualizados	Egresos actualizados
0	1,000000	0	\$-548.377,49	0	\$-548.377,493462
1	0,900901	\$188.981,85		170253,9206	\$ -
2	0,811622	\$172.783,95		140235,3339	\$ -
3	0,731191	\$223.762,73		163613,3779	\$ -
4	0,658731	\$293.377,18		193256,6363	\$ -
5	0,593451	\$385.212,81		228605,0549	\$ -

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

$$B/C = \frac{SUMA DE INGRESOS ACTUALIZADOS}{SUMA DE EGRESOS ACTUALIZADOS}$$

$$B/C = \frac{\$895.964,32}{\$548.377,49}$$

$$B/C = 1,63$$

La relación beneficio/costo nos permite conocer que por cada dólar invertido en la actividad económica a desarrollar por la Asociación de Productores Lácteos del Carchi se va a generar una ganancia de 0,63 centavos, lo cual se considera rentable.

### 3.3.10. Indicadores financieros

Tabla 71-3: Indicadores financieros

Factor	Indicadores financieros	Fórmula	Resultado					Interpretación
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Liquidez	Liquidez corriente	Activo corriente/Pasivo corriente	$\frac{545.007,00}{25.022,01}$	$\frac{643.440,00}{24.485,45}$	$\frac{770.078,00}{24.167,38}$	$\frac{935.120,00}{23.920,04}$	$\frac{1.150.450,00}{33.037,59}$	La liquidez que presenta la asociación es adecuada, entre más alto el coeficiente nos da a conocer que podrá hacer frente a los pagos a corto plazo.
			<b>21,78</b>	<b>26,28</b>	<b>31,86</b>	<b>39,09</b>	<b>34,82</b>	
Liquidez	Capital de trabajo	Activo corriente - Pasivo corriente	$545.007,00 - 25.022,01$	$643.440,00 - 24.485,45$	$770.078,00 - 24.167,38$	$935.120,00 - 23.920,04$	$1.150.450,00 - 33.037,59$	El capital de trabajo es el excedente obtenido luego de haber cancelado los pasivos de corto plazo, al ser valores positivos se puede decir que la asociación tiene recursos para llevar a cabo su actividad.
			<b>\$519.984,99</b>	<b>\$618.954,55</b>	<b>\$745.910,62</b>	<b>\$911.199,96</b>	<b>\$1.117.412,41</b>	
Endeudamiento	Endeudamiento	Total pasivo/Total activo	$\frac{213.410,66}{658.246,67}$	$\frac{176.752,72}{732.310,33}$	$\frac{133.811,40}{834.579,00}$	$\frac{83.268,64}{976.168,00}$	$\frac{33.037,59}{1.168.045,00}$	Durante los primeros años el índice es elevado pero para el último año este disminuye, es decir que la asociación va adquiriendo autonomía financiera, ya no depende mayormente de sus acreedores y su capacidad de endeudamiento es alta.
			<b>32%</b>	<b>24%</b>	<b>16%</b>	<b>9%</b>	<b>3%</b>	
	Apalancamiento financiero	Total pasivo/Patrimonio	$\frac{213.410,66}{444.836,01}$	$\frac{176.752,72}{555.557,62}$	$\frac{133.811,40}{700.767,60}$	$\frac{83.268,64}{892.899,36}$	$\frac{33.037,59}{1.135.007,41}$	Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio con los acreedores, durante el primer año el indicador es de 0,48 mientras que para los años siguientes el mismo disminuye.
			<b>0,48</b>	<b>0,32</b>	<b>0,19</b>	<b>0,09</b>	<b>0,03</b>	
	Solvencia	Patrimonio/Total activo	$\frac{444.836,01}{658.246,67}$	$\frac{555.557,62}{732.310,33}$	$\frac{700.767,60}{834.579,00}$	$\frac{892.899,36}{976.168,00}$	$\frac{1.135.007,41}{1.168.045,00}$	La solvencia permite conocer la capacidad de la asociación para hacer frente a los pagos necesario para desarrollar las actividades, el proyecto es solvente ya que durante el primer año el indicador es de 68% y durante el quinto año es del 97%.
			<b>68%</b>	<b>76%</b>	<b>84%</b>	<b>91%</b>	<b>97%</b>	
	Impacto de la carga financiera	Gastos financieros/Ventas netas	$\frac{-39.420,00}{2.067.412,50}$	$\frac{-33.909,96}{2.429.209,69}$	$\frac{-27.408,11}{2.854.321,38}$	$\frac{-19.735,92}{3.353.827,62}$	$\frac{-10.682,75}{3.940.747,46}$	El resultado de este indicador muestra el porcentaje que representan los gastos financieros frente a las ventas o ingresos de la asociación durante un periodo, durante los años proyectados el gasto financiero no tiene incidencia sobre las
			<b>-2%</b>	<b>-1%</b>	<b>-1%</b>	<b>-1%</b>	<b>0%</b>	

								ventas.
<b>Gestión</b>	<b>Rotación del activo total</b>	Ventas netas/Total activos	$\frac{2.067.412,50}{658.246,67}$	$\frac{2.429.209,69}{732.310,33}$	$\frac{2.854.321,38}{834.579,00}$	$\frac{3.353.827,62}{976.168,00}$	$\frac{3.940.747,46}{1.168.045,00}$	Nos indica la relación entre activos y ventas, es decir en una cantidad de ventas cual fue el nivel de uso de los activos, entre más alto señala la eficiencia de la administración, a su vez analizamos que durante los cinco años este asciende lo que da a conocer que la dirección del negocio es la correcta.
			<b>3,14</b>	<b>3,32</b>	<b>3,42</b>	<b>3,44</b>	<b>3,37</b>	
<b>Gestión</b>	<b>Rotación del activo fijo</b>	Ventas netas/Activos fijos	$\frac{2.067.412,50}{106.959,67}$	$\frac{2.429.209,69}{84.160,33}$	$\frac{2.854.321,38}{61.361,00}$	$\frac{3.353.827,62}{39.478,00}$	$\frac{3.940.747,46}{17.595,00}$	Muestra la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada una de las unidades monetarias invertida en activos, se concluye que la asociación tiene un gran nivel de ventas y esto le permite ser eficiente.
			<b>19,33</b>	<b>28,86</b>	<b>46,52</b>	<b>84,95</b>	<b>223,97</b>	
<b>Rentabilidad</b>	<b>Margen bruto</b>	Utilidad bruta/Ventas netas	$\frac{787.333,30}{2.067.412,50}$	$\frac{800.843,83}{2.429.209,69}$	$\frac{912.989,82}{2.854.321,38}$	$\frac{1.034.903,29}{3.353.827,62}$	$\frac{1.166.546,90}{3.940.747,46}$	La aplicación de este índice da a conocer la rentabilidad de las ventas frente a los costos en los que se vio inmersa la asociación y la capacidad de cubrir los gastos de operación y generar utilidades, durante el primer año da como resultado un porcentaje del 38% siendo un valor positivo.
			<b>38%</b>	<b>33%</b>	<b>32%</b>	<b>31%</b>	<b>30%</b>	
	<b>Margen neto</b>	Utilidad neta/Ventas netas	$\frac{117.134,32}{2.067.412,50}$	$\frac{110.721,61}{2.429.209,69}$	$\frac{145.209,98}{2.854.321,38}$	$\frac{192.131,76}{3.353.827,62}$	$\frac{242.108,05}{3.940.747,46}$	Identifica la rentabilidad de las ventas, mostrando la utilidad que obtiene la asociación por cada unidad vendida, el valor es de 6% y se mantiene durante los cinco años.
			<b>6%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>	
<b>Rentabilidad sobre inversión</b>	Utilidad neta/Patrimonio	$\frac{117.134,32}{444.836,01}$	$\frac{110.721,61}{555.557,62}$	$\frac{145.209,98}{700.767,60}$	$\frac{192.131,76}{892.899,36}$	$\frac{242.108,05}{1.135.007,41}$	Mide el beneficio neto que se ha generado en relación con la inversión de los socios y terceros. El capital con el que cuenta la asociación genera un retorno del 26% durante el primero año.	
		<b>26%</b>	<b>20%</b>	<b>21%</b>	<b>22%</b>	<b>21%</b>		
<b>Rentabilidad sobre el activo total</b>	Utilidad neta/Activo total	$\frac{117.134,32}{658.246,67}$	$\frac{110.721,61}{732.310,33}$	$\frac{145.209,98}{834.579,00}$	$\frac{192.131,76}{976.168,00}$	$\frac{242.108,05}{1.168.045,00}$	Manifiesta la capacidad de los activos para generar utilidades, la inversión total que tiene la asociación da como resultado un retorno del 18% en utilidades valor que se va incrementando con los años.	
		<b>18%</b>	<b>15%</b>	<b>17%</b>	<b>20%</b>	<b>21%</b>		

Realizado por: Bonifaz, J. 2021.

## CONCLUSIONES

En base al diagnóstico situacional realizado se determinó que la Asociación de Productores Lácteos del Carchi (PROLAC) no cumple a cabalidad con el objetivo por el cual se creó, esta presenta debilidades y falencias que tendrá que mejorar para poner en marcha su actividad económica, además carece de lineamientos que permitan una correcta administración de los recursos y del personal. Pese a los problemas que presenta la asociación, la misma cuenta con el apoyo del gobierno quien brinda capacitaciones a los socios en temas de producción.

Luego de haber realizado el estudio de mercado se determinó que la demanda es mayor a la oferta del producto lo cual genera una demanda insatisfecha de quesos amasados, esto representa una oportunidad para la Asociación de Productores Lácteos del Carchi (PROLAC) al tratar de satisfacer las necesidades de los clientes ofreciendo un producto de calidad y obtener un beneficio a cambio.

Dentro del estudio de marketing se conoció que la asociación no cuenta con un logo que les represente, por lo cual se estableció algunas opciones, también se definió el precio, la plaza y la promoción a realizarse para lograr la captación de posibles clientes, estos aspectos se definieron en base a la encuesta aplicada en donde se determinó que las personas que adquieren productos lácteos prefieren realizar la compra en supermercados y tiendas de barrio y que el precio que estarían dispuestos a pagar por el producto está entre \$2 y \$5.

El plan de negocios con el estudio financiero demuestra la viabilidad del proyecto a desarrollar por la asociación, en donde el Valor Actual Neto (VAN) fue de \$347.586,83, la Tasa Interna de Retorno (TIR) dio como resultado 31%, mientras que el Beneficio/Costo obtenido fue de 0,63 centavos por cada dólar invertido.

Finalmente se concluye que el proyecto es factible y al poner en marcha la actividad económica los socios pueden percibir beneficios a favor, considerando el mejorar la gestión organizativa y comercial de la asociación.

## **RECOMENDACIONES**

Se cree necesario que la asociación establezca sus objetivos y lineamientos administrativos a seguir, los cuales le permitan un mejor manejo de los recursos económicos, de personal y una correcta planeación de sus actividades.

Se sugiere que se realice un diagnóstico periódico para determinar los problemas que afecten el progreso de la asociación, debido a que su actividad podría verse perjudicada por factores tanto internos como externos, al realizar este análisis la asociación puede estar preparada para enfrentar los problemas y evitar posibles pérdidas.

Se recomienda que la asociación tome en cuenta a la demanda insatisfecha para determinar su producción a fin de evitar pérdidas o una sobreproducción, el satisfacer esa demanda permitirá a los socios percibir beneficios económicos adicionales.

Es importante que la asociación establezca un logo que la represente, puesto a que quienes adquieren un producto muchas veces lo identifican simplemente por este medio, además de considerar que quienes adquieren productos lácteos prefieren realizar su compra en supermercados y tiendas de barrio.

Se considera importante que la opinión de la población que consume productos lácteos sea tomada en cuenta para la determinación de las características finales del producto y de los medios de comercialización de su preferencia, a fin de tener un mayor porcentaje de aceptación del producto.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ackerman, S., & Com, S. (2013). *Metodología de la investigación*. Buenos Aires: Ediciones del Aula Taller.
- Aguilar, S., Ocampo, L. A., Guillén, Á., Tussie, N., López, D., Montiel, D., Ferrer, A. (2018). *De emprendedor a empresario: haga que su negocio ¡sea negocio!* México: GRUPO EDITORIAL PATRIA.
- Arellano, C. (2018). *Diseño del modelo de negocio para la asociación de trabajadores autónomos de la comunidad Llas Queseras*, Guaranda, 2018. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba). Obtenido de :<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/10225/1/12T01246.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2020). *La economía ecuatoriana se recuperará 3,1% en 2021*. Obtenido de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1394-la-economia-ecuatoriana-se-recuperara-3-1-en-2021>
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Centro de la Industria Láctea del Ecuador. (2020). *La innovación marca los procesos del sector lácteo ecuatoriano*. Obtenido de: <https://www.cilecuador.org/post/la-innovaci%C3%B3n-marca-los-procesos-del-sector-l%C3%A1cteo-ecuatoriano>
- Coba, E., Díaz, J., Altamirano, M., & Proaño, P. (2018). *Impacto del gobierno corporativo en las asociaciones de la economía social y solidaria en Tungurahua-Ecuador*. Obtenido de: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/44942/art2.pdf?Sequence=1&isallowed=y>
- Coba, G. (2020). *En un sector lácteo golpeado hay quienes ven oportunidades*. Obtenido de: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/sector-lacteo-golpe-oportunidades-negocio/>
- Colcha, J. (2017). *Plan de negocios de la asociación de productores de guarango y frutales, para mejorar el desempeño de la organización, 2017 – 2020*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8701/1/12T01136.pdf>
- Comité Empresarial Ecuatoriano. (2021). *Lo que hacemos*. Obtenido de: <https://cee.org.ec/>
- D'Aquino, M., & Barrón, V. (2020). *Proyectos y metodologías de la investigación*. Buenos Aires: Editorial Maipue.
- Dávila, D. (2019). *La informalidad y las importaciones de productos lácteos preocupan a la industria: R. Gallegos*. Obtenido de: <http://www.pichinchacomunicaciones.com.ec/la-informalidad-y-las-importaciones-de-productos-lacteos-preocupan-a-la-industria-r-gallegos/>

- Domínguez, G. (2019). *Cómo entender y elaborar un plan de negocios sin ser especialista* México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- El Universo. (2020). *El precio de sustentación de la leche genera complicaciones para competir con productos importados*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/12/08/nota/8076352/leche-precio-sustentacion/>
- Elizalde, L. (2019). *Los estados financieros y las políticas contables*. Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7144051.pdf>
- Galindo, C. (2011). *Formulación y evaluación de planes de negocio* Bogotá: Ediciones de la U.
- García, J. (2016). *Metodología de la investigación para administradores* Bogotá: Ediciones de la U.
- Harvard Business Press. (2009). *Crear un plan de negocios* Chile: Impact Media.
- Huamán, H. (2005). *Manual de técnicas de investigación* Perú: IPLANEES S.A.C.
- Imaicela, R., Curimilma, O., & López, K. (2019). “Los indicadores financieros y el impacto en la insolvencia de las empresas”. Obtenido de: <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/11/indicadores-financieros.pdf>
- INEC. (2010). *Fascículo provincial Carchi*. Obtenido de: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/carchi.pdf>
- INEC. (2011). *Resultados censo nacional económico*. Obtenido de: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/CENEC/Presentaciones\\_por\\_ciudades/Presentacion\\_Ibarra.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/CENEC/Presentaciones_por_ciudades/Presentacion_Ibarra.pdf)
- INEC. (2017). *Reporte del índice de producción de la industria manufacturera*. Obtenido de: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/IPI-M/2017/Mayo/Reporte\\_IPI\\_M\\_%202017\\_05.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/IPI-M/2017/Mayo/Reporte_IPI_M_%202017_05.pdf)
- INEC. (2021). *Índice de precios al consumidor*. Obtenido de: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2021/Enero-2021/Boletin\\_tecnico\\_01-2021-IPC.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2021/Enero-2021/Boletin_tecnico_01-2021-IPC.pdf)
- Joanidis, C. (2017). *Plan de negocios*: Buenos Aires: Pluma Digital Ediciones.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* México: Mcgraw-Hill.
- Lerma, H. (2009). *Metodología de la investigación. Propuesta, anteproyecto y proyecto* Bogotá: Ecoe Ediciones.
- López, G., Mata, M., Becerra, F., & Cabrera, H. (2018). *Planificación de empresas*. Cuba: Editorial Universo Sur.
- Luna A. (2016). *Plan estratégico de negocios* México: Grupo Editorial Patria.

- Maldonado, J. (2018). *La estrategia empresarial*. Honduras: Universidad Nacional Autónoma de Honduras.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados* México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2020). “Ecuador se Nutre de Leche” y el sector lácteo se fortalece con apoyo del Gobierno Nacional. Obtenido de: <https://www.agricultura.gob.ec/ecuador-se-nutre-de-leche-y-el-sector-lacteo-se-fortalece-con-apoyo-del-gobierno-nacional/>
- Moreno, T. (2016). *Emprendimiento y plan de negocio* Santiago de Chile: RIL editores.
- Muñoz, E. (2017). *Plan de negocios para mejorar la gestión productiva y comercial de la asociación de productores agrícola Santa Elvira, provincia de Esmeraldas, cantón Quininde, parroquia Rosa Zarate, periodo 2017*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.espech.edu.ec/bitstream/123456789/8724/1/12T01157.pdf>
- Ordaz, V., & Saldaña, G. (2005). *Análisis y crítica de la metodología para la realización de planes regionales en el estado de Guanajuato*. (Tesis de posgrado, Universidad de Guanajuato). Obtenido de: <https://books.google.com.ec/books?Id=qcqatsflyukc&pg=PA26&dq=ander+egg+plan+e+s+el+par%C3%a1metro&hl=es-419&sa=X&ved=2ahukewjptd6yrsfuahxcp1kkhvamd6iq6aewahoeacaqag#v=onepage&q=ander%20egg%20plan%20es%20el%20par%C3%a1metro&f=false>
- Pardillos, M. (2020). *El mercado del queso en Ecuador*. Quito: ICEX España Exportación e Inversiones.
- Pedraza, O. (2014). *Modelo del plan de negocios para la micro y pequeña empresa* México: GRUPO EDITORIAL PATRIA.
- Pérez, D., & González Tabares, R. (2019). *Así se hace un plan de empresa*. Madrid: Editorial Tébar Flores.
- Prettel, G. (2016). *Marketing una herramienta para el crecimiento* Bogotá: Ediciones de la U.
- Prieto, C. (2017). *Emprendimiento. Conceptos y plan de negocios* México: Pearson Educación.
- Quaranta, N. (2020). *Planes de negocio* Libertador San Martín: Universidad Adventista del Plata.
- Ramírez, R., Acosta, G., Romero, E., & Icaza, D. (2016). *Asociatividad y cooperación en la base de la economía popular y solidaria*. Obtenido de: <https://revistasdigitales.upec.edu.ec/index.php/sathiri/article/view/6/6>
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la investigación* México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

- Sáez, J. (2017). *Investigación educativa. Fundamentos teóricos, procesos y elementos prácticos (Enfoque práctico con ejemplos, esencial para TFG, TFM y tesis)*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Secretaría Nacional de Gestión de la Política. (2019). *Otorgamiento de personalidad jurídica de otras formas de organización (Asociaciones, Corporaciones y Fundaciones)*. Obtenido de: <https://www.gob.ec/sngp/tramites/otorgamiento-personalidad-juridica-otras-formas-organizacion-asociaciones-corporaciones-fundaciones>
- Trejo, N., Trejo, E., & Zúñiga, J. (2016). *Análisis FODA del sector lácteo: un estudio de caso*. Obtenido de: [https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Planeacion\\_y\\_Control\\_Microfinanciero/vol2num4/Revista\\_de\\_Planeaci%C3%b3n\\_y\\_Control\\_Microfinanciero\\_V2\\_N4\\_2.pdf](https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Planeacion_y_Control_Microfinanciero/vol2num4/Revista_de_Planeaci%C3%b3n_y_Control_Microfinanciero_V2_N4_2.pdf)
- Troncoso, C., & Amaya A. (2017). *Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud*. Obtenido de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfmun/v65n2/0120-0011-rfmun-65-02-329.pdf>
- Vargas, A. (2013). *Marketing y plan de negocio de la microempresa* Málaga: IC Editorial.
- Vélez, V. (2018). *Diseño del plan de negocios para la empresa asociativa de mujeres “Las Lojanitas” de productos enconfitados, del cantón Francisco de Orellana perteneciente a la provincia de Orellana, 2016-2018*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/10233/1/12T01252.pdf>
- Zorita, E. (2015). *Plan de negocio*. Madrid: ESIC Editorial.

## **ANEXOS**

### **ANEXO A: ENTREVISTA A LA PRESIDENTA DE PROLAC**

#### **Entrevista dirigida a la presidenta de la Asociación de Productores Lácteos del Carchi**

**Nombre del entrevistado:** Ismeria Narváez Quelal - **Cargo:** Presidenta de la Asociación PROLAC

- 1) ¿Cómo nació la idea de forjar la asociación PROLAC?**
- 2) ¿Se cumple con el objetivo por el cual fue creada la asociación PROLAC?**
- 3) ¿Considera que los socios cumplen con su compromiso como parte de la asociación?**
- 4) ¿Qué aspectos administrativos considera usted que puede mejorar la administración de la asociación PROLAC?**
- 5) ¿Qué acciones ha tomado la directiva de la asociación para lograr el crecimiento de la misma?**
- 6) ¿Cuáles son los problemas que aquejan a los productores que forman parte de la asociación?**
- 7) ¿La asociación tiene algún tipo de apoyo externo ya sea económico, social o político que le permita crecer?**
- 8) ¿Cuáles considera usted que son las debilidades de la asociación PROLAC que no le permiten crecer?**
- 9) ¿Cuáles son las fortalezas de la asociación PROLAC que le permiten cumplir con las actividades planteadas?**
- 10) ¿Cada miembro se encuentra en la capacidad para administrar adecuadamente los recursos económicos generados por la comercialización de sus productos?**
- 11) ¿Cómo realiza la comercialización de sus productos cada socio?**

## **ANEXO B: ENCUESTA A LA POBLACIÓN**

### **Encuesta dirigida a la población del cantón Montúfar**

**Objetivo:** El propósito de la presente encuesta es analizar la demanda de los diversos productos lácteos que ofrece la Asociación de Productores Lácteos del Carchi “PROLAC”.

#### **Información General**

##### **Género**

- Masculino  
 Femenino

##### **Edad**

- 20 – 30 años  
 31 – 40 años  
 41 – 50 años  
 51 o más

#### **1) ¿Con qué frecuencia adquiere productos lácteos a la semana?**

- 1 – 2 veces  
 3 – 4 veces  
 5 o más veces

#### **2) ¿Qué producto lácteo es adquirido con mayor frecuencia en su hogar?**

- Queso  
 Yogurt  
 Manjar

#### **3) Al momento de adquirir un producto lácteo ¿Qué características considera usted para la compra?**

- Marca  
 Precio  
 Tamaño del producto  
 Calidad  
 Presentación

**4) ¿En qué lugar adquiere con frecuencia dichos productos lácteos?**

- Supermercados
- Tiendas
- Mercados
- Puntos de venta de la marca

**5) ¿Cuál es el presupuesto que usted destina al consumo de productos lácteos a la semana?**

- \$2 a \$5
- \$6 a \$9
- \$10 o más

**6) ¿Conoce la existencia de productos lácteos de origen vegetal?**

- Sí
- No

**7) ¿Estaría dispuesto a sustituir el consumo de productos lácteos de origen animal por productos de origen vegetal?**

- Sí
- No

**8) ¿Considera que los productos lácteos son indispensables para mantener una dieta balanceada?**

- Sí
- No

**9) En cuanto al producto final, ¿de qué tipo de productos lácteos son los que prefiere consumir?**

- Artesanal
- Industrializado



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS PARA EL**  
**APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN**  
**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS**



**REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y**  
**BIBLIOGRAFÍA**

**Fecha de entrega:** 22/02/2022

**INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)**

**Nombres – Apellidos:** Jessica Xiomara Bonifaz Rosero

**INFORMACIÓN INSTITUCIONAL**

**Facultad:** Administración de Empresas

**Carrera:** Finanzas

**Título a optar:** Licenciada en Finanzas

**f. Analista de Biblioteca responsable:** Ing. Rafael Inty Salto Hidalgo.

0283-DBRA-UTP-2022

