



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

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPANSIÓN DE VENTAS DE LA
EMPRESA "LA FLORCITA" DEL RECINTO REMIJON
CANTÓN ALAUSÍ PERÍODO 2021-2023.

Trabajo de Titulación:

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTOR:

LAURA MAGALI CALLE YUNGA

Riobamba – Ecuador

2022



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA FINANZAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPANSIÓN DE VENTAS DE LA
EMPRESA "LA FLORCITA" DEL RECINTO REMIJON
CANTÓN ALAUSÍ PERÍODO 2021-2023.**

Trabajo de Titulación:

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTOR: LAURA MAGALI CALLE YUNGA

DIRECTOR: ING. HUGO SANTIAGO TRUJILLO CHÁVEZ

Riobamba – Ecuador

2022

© 2022, Laura Magali Calle Yunga

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

Yo, Laura Magali Calle Yunga, declaro y que el presente trabajo de titulación es de mi autoría, los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos en el documento que proviene de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba 17 de enero de 2022



Laura Magali Calle Yunga

CC. 060543958-7

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de investigación, **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPANSIÓN DE VENTAS DE LA EMPRESA "LA FLORCITA" DEL RECINTO REMIJON CANTÓN ALAUSÍ PERÍODO 2021-2023.**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación

	FIRMA	FECHA
		(2022-enero-17)
Ing. María Slusarczyk Antosz PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	_____	_____
Ing. Hugo Santiago Trujillo Chávez DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	_____	(2022-enero-17) _____
Lic. Carina Fernanda Vallejo Barreno MIEMBRO DEL TRIBUNAL	_____	(2022-enero-17) _____

DEDICATORIA

A mis padres por el apoyo, ánimo y cariño brindado para cumplir con una meta más en mi vida, a todos y cada uno de los docentes de la carrera de Finanzas que me educaron y compartieron sus conocimientos durante el trayecto de la carrera universitaria y a mis amigos por formar parte de este sueño culminado.

Laura

AGRADECIMIENTO

Primeramente, agradecer infinitamente a Dios por guiarme siempre en cada uno de mis pasos en mi proyecto de vida.

A mis padres por apoyarme siempre y enseñarme a luchar, a superarme cada día por mis sueños.

Gratitud a todas los que conforman la prestigiosa Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por brindarme el apoyo y conocimientos necesarios que me permitieron alcanzar mi título en Licenciada en Finanzas y formarme para el servicio en el ámbito laboral y profesional.

Finalmente, un infinito agradecimiento a mi director y miembro de mi trabajo de titulación por brindar tiempo, conocimientos y medios para la culminación de esta tesis.

Laura

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
INDICES DE ANEXOS	xiii
RESUMEN.....	xiv
CAPÍTULO I.....	2
1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	2
1.1 Antecedentes de investigación	2
1.2 Marco Teórico.....	3
1.2.1. Plan de negocios.....	3
1.2.2. Beneficios de implementar un Plan de Negocios.....	4
1.2.3. Estructura del Plan de Negocios.....	5
1.2.4. Proceso de planificación estratégica	6
1.2.5. Estudio de mercado	7
1.2.6. Tipos de Estudios de mercado.....	7
1.2.7. Marco legal	13
1.2.8. Otras estructuras de planes de negocios	13
1.3 Marco Conceptual	16
CAPÍTULO II	18
2. MARCO METODOLÓGICO	18
2.1. Enfoque de investigación	18
2.1.1. Enfoque cualitativo	18
2.1.2. Enfoque cuantitativo	18
2.1.3. El enfoque mixto	19
2.2. Nivel de Investigación.....	19
2.2.1. Exploratorio	19
2.2.2. Descriptivo	20
2.2.3. Documental	20
2.3. Diseño de la investigación	21
2.3.1 Longitudinal	21

2.4.	Tipo de estudio.....	21
2.4.1.	Aplicada	21
2.5.	Población y muestra	21
2.5.1.	Población.....	21
2.5.2.	Muestra.....	23
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	24
2.6.1.	Métodos.....	24
2.6.2.	Técnica	25
2.7.	Interrogante de estudio.....	26
2.7.1.	Idea a defender	26
CAPÍTULO III.....		27
3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	27
3.1.	Resultados	27
3.2	Discusión de los resultados	43
3.3.	Propuesta de un plan de negocios para incrementar las ventas de la empresa la Florcita.....	45
3.3.1	Estudio Situacional.....	45
3.3.2	Estudio técnico.....	58
3.3.3	Estudio de mercadeo	65
3.3.4	Estudio financiero	84
CONCLUSIONES.....		93
RECOMENDACIONES.....		94
GLOSARIO		
BIBLIOGRAFIA		
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Población del Recinto Remijon, cantón Alausí	22
Tabla 2-2:	Muestra del Sector Remijon	23
Tabla 1-3:	Género.....	27
Tabla 2-3:	Rango de edad	28
Tabla 3-3:	Instrucción educativa.....	29
Tabla 4-3:	Integrantes por hogar	30
Tabla 5-3:	Consumo por hogar	31
Tabla 6-3:	Aceptación del queso en la alimentación del hogar.....	32
Tabla 7-3:	Consumo de queso por comidas	32
Tabla 8-3:	Tipos de quesos	33
Tabla 9-3:	Factores para la decisión de compra.....	34
Tabla 10-3:	Puntos de ventas	35
Tabla 11-3:	Frecuencia de consumo	36
Tabla 12-3:	Presencia de la empresa la florcita en el mercado de lácteos	37
Tabla 13-3:	Satisfacción del cliente	38
Tabla 14-3:	Imagen corporativa.....	39
Tabla 15-3:	Precio.....	40
Tabla 16-3:	Matriz DAFO.....	50
Tabla 17-3:	Uso de la matriz FODA para diseñar el problema y la solución estratégica general.	52
Tabla 18-3:	Diseño de las estrategias.....	53
Tabla 19-3:	Segmentación de mercado	65
Tabla 20-3:	Proyección de la demanda de Chimborazo.....	67
Tabla 21-3:	Proyección de la oferta de Chimborazo.....	67
Tabla 22-3:	Demanda insatisfecha de la provincia de Chimborazo	68
Tabla 23-3:	Catálogo de productos La Florcita.....	77
Tabla 24-3:	Resumen del precio	78

Tabla 25-3: Precio de intermediario.....	78
Tabla 26-3: Precio de intermediario.....	82
Tabla 27-3: Precio de intermediario.....	84
Tabla 28-3: Ingresos proyectados a 5 años	85
Tabla 29-3: Materia prima directa.....	85
Tabla 30-3: Mano de obra directa	86
Tabla 31-3: Costos Indirectos de Fabricación.....	86
Tabla 32-3: Gastos administrativos y de ventas.....	87
Tabla 33-3: Gasto de financiamiento proyectado	87
Tabla 34-3: Estado de Situación financiera.....	88
Tabla 35-3: Estado de resultados proyectado.....	88
Tabla 36-3: Flujo neto del efectivo proyectado	89
Tabla 37-3: Valor Actual Neto.....	90
Tabla 38-3: Periodo de Recuperación de la Inversión La Florcita.....	91
Tabla 39-3: RBC de la inversión.....	91

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3: Género	27
Gráfico 2-3: Rangos de edad.....	28
Gráfico 3-3: Instrucción educativa.....	29
Gráfico 4-3: Integrantes por hogar.....	30
Gráfico 5-3: Consumo por hogar	31
Gráfico 6-3: Aceptación del queso en el hogar	32
Gráfico 7-3: Consumo de queso por comidas	33
Gráfico 8-3: Tipos de quesos	34
Gráfico 9-3: Factores que influyen en la decisión de compra.....	35
Gráfico 10-3: Puntos de ventas	36
Gráfico 11-3: Habitantes por hogar.....	37
Gráfico 12-3: Presencia de la empresa la Florcita en el mercado de lácteos	38
Gráfico 13-3: Satisfacción del cliente	39
Gráfico 14-3: Imagen corporativa.....	40
Gráfico 15-3: Precio.....	41

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-3:	Organigrama estructural “La Florcita”	56
Figura: 2- 3:	Macro localización de la empresa La Florcita	59
Figura:3- 3:	Micro localización de la empresa La Florcita	60
Figura:4- 3:	Flujograma del proceso de producción La Florcita.....	63
Figura:5- 3:	Esquema de selección de proveedores	70
Figura:6- 3:	Nuevo logotipo de la empresa La Florcita	75
Figura:7- 3:	Nuevas etiquetas La Florcita.....	76
Figura:8- 3:	Bosquejos de nuevos empaques La Florcita	77
Figura:9- 3:	Posters publicitarios	84

INDICES DE ANEXOS

ANEXO A:	MATERIAS PRIMAS PARA ELABORAR QUESOS FRESCOS.....	1
ANEXO B:	RECIPIENTE PARA COLOCAR LA MATERIA PRIMA	1
ANEXO C:	COLADOR DE LECHE	2
ANEXO D:	TANQUE TRANSPORTADOR DE MATERIA PRIMA.....	2
ANEXO E:	MATERIALES PARA CUAJAR LA LECHE	3
ANEXO F:	MATERIALES DE SEPARADOR DE IMPUREZAS.....	3
ANEXO G:	PROCEDIMIENTO DE CERNIR LA LECHE	4
ANEXO H:	MOLDES	4
ANEXO I:	SUERO.....	5
ANEXO J:	PRENSA PARA REALIZAR EL QUESO	5
ANEXO K:	FUNDAS DE QUESO	6
ANEXO L:	TIPOS DE QUESO	6
ANEXO M:	GAVETAS PARA EL SALADO DEL QUESO.....	7

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo primordial incrementar el nivel de ventas de la empresa “La Florcita” del recinto Remijon mediante la elaboración de un plan de negocios para el período 2021-2023, basado en información primaria y sobre todo confiable para su desarrollo. Con una muestra de 77 personas que permitieron conocer el análisis situacional real de la empresa y poder corregir falencias para posterior a ello aumentar su nivel de ventas y rentabilidad. Para ello se desarrolló 4 componentes básicos del plan de negocios como son: financiero, situacional, técnico, mercadeo, optando por crear estrategias que permitan posicionar la marca, conocer el producto, su imagen, distribución, precio, además se realizó la evaluación financiera arrojando resultados positivos uno de ellos es la Tasa Interna de Retorno es mayor a la de Descuento, por otro lado el VAN es positivo y su relación beneficio costo de 1,21 generando como conclusión que por cada dólar que se invierta la empresa recupera 21 ctvs. Finalmente es importante que toda organización cuente con un plan de negocios para que su desempeño en un futuro sea rentable o perfeccionar el camino que le permita llevar al éxito y sobre todo la satisfacción del cliente.

Palabras clave: <PLAN DE NEGOCIOS>, <COMERCIALIZACIÓN>, <VENTAS>, <ADMINISTRACIÓN>, <RENTABILIDAD>.



14-02-2022

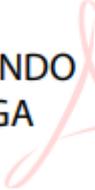
0265-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The present study was aimed at increasing the level of sales in a company called "La Florcita" located in Remijon through the development of a business plan for the period 2021-2023, based on primary and reliable information for its development. A sample of 77 people allowed to verify the real situation of the company to be able to correct shortcomings and increase its level of sales and cost effectiveness. To do this, 4 basic components of the business plan were developed such as: a financial, a situational, a technical, and a marketing plan to create strategies that allow positioning of the brand, know the product, its image, distribution, price. In addition, the financial evaluation was carried out showing positive results, one of them is the internal rate of return, which is higher than the discount rate. On the other hand, the NPV is positive and its cost-benefit ratio is 1.21, generating the conclusion that for each dollar invested, the company recovers 21 cents. Finally, it is important that every organization applies a business plan so that its performance in the future may be profitable and improve the path to lead it to success and most importantly satisfy its clients.

Keywords: <A BUSINESS PLAN>, <MARKETING>, <SALES>, <MANAGEMENT>, <PROFITABILITY>.

LUIS
FERNANDO
BARRIGA
FRAY



Firmado
digitalmente por
LUIS FERNANDO
BARRIGA FRAY
Fecha: 2022.02.15
15:13:58 -05'00'

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, tiene como objetivo la elaboración de un plan de negocios para la expansión de las ventas de la empresa la Florcita del recinto Remijon del cantón Alausí, para el año 2021-2022 cuya actividad principal es la elaboración y comercialización de quesos, sin embargo, el estudio empieza con la identificación del problema, basado en el desarrollo de un objetivo general y tres específicos, marco teórico y conceptual con conceptos claves, respaldados con la idea a defender. Para ello se sustentan el desarrollo de los capítulos que se detallan a continuación

Capítulo 1: Se elabora la investigación mediante el marco de referencia usando la identificación de los antecedentes definiendo conceptos como son: plan de negocios, plan de administración, plan de ventas, proceso de planificación estratégica, además incluye el marco conceptual, las variables de estudio, y la idea a defender.

Capitulo II: Se desarrolla la metodología a utilizar con la estructura de un enfoque, nivel y tipo de estudio, además se elabora el estudio de la población, muestra e instrumentos para el estudio de mercado con su análisis e interpretación

Capitulo III: Finalmente se presenta la propuesta, con un diagnóstico estratégico y financiero. Consecuentemente la proyección de cada uno de los estados financieros, para 5 años con un respectivo análisis e interpretación de los resultados alcanzados. Tomando en cuenta las inversiones ejecutadas y las utilidades generadas a lo largo del período. En último lugar se construye las conclusiones y las recomendaciones posibles que servirán para la correcta toma de decisiones.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes de investigación

El siguiente contenido presenta información relevante acorde a la sustentación del tema de investigación “Plan de negocios para la expansión de ventas de la empresa "La Florcita" del recinto Remijon Cantón Alausí período 2021-2023”

Documento 1

Título: Plan de negocios para la Empresa de Productos Lácteos “INNOLAC”, parroquia San Juan-cantón Riobamba, año 2018

Autores: Lara Vilema Silvana Elizabeth y Andrade Ashqui Eddy Sebastián

Año de publicación: 2019

Revista: Repositorio ESPOCH Resumen:

Al realizar la investigación aplicando métodos, técnicas e instrumentos de evaluación para diagnosticar la situación actual de la empresa INNOLAC reflejó que tiene un mercado potencial bastante aceptable, sin embargo su marca no era reconocida frente a otros productos de grandes empresas lácteas del país ya que necesita de estrategias que permita posicionar la marca y de esta manera generar mayor rentabilidad e ingresos para la organización que busca dar un crecimiento empresarial transformador e impulsar el desarrollo en la comunidad en la que se están incursionando con responsabilidad social. (Lara y Andrade, 2019)

Documento 2

Título: Plan de negocios para la expansión comercial de Quesería Esmeralda.

Autores: José Alberto Pérez Armijo

Año de publicación: 2017

Revista: Repositorio uchile

Resumen:

Hoy en día las empresas deben acoplarse a las exigencias de los mercados y a las nuevas preferencias de los consumidores, que a partir de la actividad de la oferta de bienes y servicios del contexto actual empiezan desarrollando modificaciones que deben suplirse para lo cual el

análisis de nuevas tendencias de consumo permitió identificar la creciente valoración de productos lácteos que posibilitaron el crecimiento de las ventas mediante un plan de negocios. Así, por tanto, se cumplen los objetivos de generar una alternativa de expansión comercial que genere una rentabilidad óptima y sustentable para la Empresa, en virtud de las oportunidades identificadas en el mercado de lácteos. (Armijo, 2017)

Documento 3

Título: Elaboración de un plan de negocios para la microempresa productora de quesos San José del cantón Pallatanga, provincia de Chimborazo, período 2014 – 2015.

Autores: Marcia Mancero Alvarado

Año de publicación: 2015

Revista: Repositorio ESPOCH

Resumen:

Se determinó que la empresa requiere de un plan de procesos que plasme los objetivos, metas y logros claros mediante un análisis FODA, organigramas funcionales y estructurales, además de un estudio de mercado el mismo que permitió conocer el posicionamiento y la demanda del producto, tomar acciones como estrategias de marketing reflejadas en un plan de mercadeo, para lo cual se ha elaborado un sistema de logística en donde se han determinado los puntos de venta más adecuados y el proceso de distribución necesario para la comercialización del producto, esto en beneficio de incrementar las ventas de la empresa. El plan financiero contempla métodos e información requerida para realizar los correspondientes análisis del proceso de capacidad de producción de la microempresa, producción y requerimiento de maquinarias, los costos y gastos, el estado de pérdidas y ganancias y el flujo de fondos los cuales permitieron calcular la rentabilidad del negocio. Mancero (2015).

1.2 Marco Teórico

1.2.1. Plan de negocios

El plan de negocio o denominado proyecto de negocio o plan de empresa, puede ser una representación comercial del modelo que se seguirá en la empresa, la cual acota tanto información verbal como gráfica. También suele representarse como un bosquejo de como el administrador o propietario del negocio es capaz de llevar a cabo las actividades esenciales y requeridas por el mercado para que el plan tenga éxitos y logre el cumplimiento de los objetivos. En síntesis, un

plan de negocio es una definición escrita del modelo de negocio de la compañía a ser puesta en marcha. Olivares (2020)

Desde otro punto de vista lo expresa (Olivares, 2019) como un informe que compila información valiosa y exacta para examinar una empresa y desarrollar las actividades necesarias al inicio de las operaciones de la empresa, su objetivo primordial radica en evaluar la oportunidad económica y financiera de las empresas. Con lo expuesto sabemos que toda empresa requiere de un exhaustivo análisis de los pilares fundamentales de una organización empresarial que permita identificar posibles problemas y soluciones en los negocios, ya que como lo menciona (Hurtado, 2020) Un plan de negocios brinda apoyo estratégico desde una pequeña empresa a que el futuro de la organización sea lo más parecido a lo que el dueño idealiza que sea y no a lo que la suerte conceda, de tal forma que proporcione diversos beneficios.

1.2.2. Beneficios de implementar un Plan de Negocios

Entre los principales que manifiesta Hurtado (2020) esta determinar las fortalezas de la organización, es decir cuestionarnos sobre las oportunidades más beneficiosas tiene mi empresa para que la organización se desarrolle. Esta premisa permite establecer con mucha convicción cuales son los mercados que acuerdan y tienen su interés puesto en el negocio objeto del estudio. En tanto que, un plan de negocio es el punto clave que sirve como guía para que todos los miembros de la institución participen vivamente en los mercados de interés y aporten las bases para decidir sobre la producción y logística, ya que es importante determinar los productos estrella que nos ayudaran a mejorar las ventas, posicionarnos mejor e incrementar posibilidades de mantenernos en el mercado y liderar. Otros de los beneficios se presentan a continuación:

- Forma objetivos, estrategias, bosquejos y guías para controlar el progreso de la empresa a nivel institucional, nacional e internacional.
- Establece un espacio sólido para planificar las tareas más importantes de la empresa con los recursos necesarios para evitar desperdicios que repercutan económicamente y en el desempeño del personal colaborativo, ya que es importante que se designen responsabilidades acordes y coordinadas.
- Empodera y orienta a todos los stakeholders hacia la obtención de metas y objetivos, especialmente relacionados al crecimiento empresarial y rentabilidad.
- Mejora los procesos de control y medición de resultados a través de valiosas fuentes de información que servirán como referencias actuales y futuras.

- Permite relacionar el estado de la empresa frente a la competencia, a los proveedores, a las necesidades del mercado y a la situación financiera local, por lo que facilita el avance progresivo del cumplimiento de metas más importantes.
- También un plan de negocios puede generar un marco financiero, estratégico, marketero y de procesos, con lo que determinara las áreas más importantes para controlar y potenciar el crecimiento con acertadas estrategias de comercialización, producción, financiación y administración de la empresa.

1.2.3. Estructura del Plan de Negocios

El contenido de un Plan de Empresa debe ser lo más completo posible ya que determinara en su mayoría todo el contenido y generalidad de la empresa indistintamente de su naturaleza o giro de negocio, a continuación, se menciona las siguientes áreas o planes parciales de acuerdo con Viniegra (2007).

Plan de administración. - Es importante que las empresas cuiden no solamente de sus productos, sino que tomen la isma importancia por cómo se administra los recursos generados por los productos comercializados, es decir que se debe buscar el adecuado sistema de administración con el personal capacitado y las políticas administrativas claras.

Plan de Ventas. – Consiste en un conjunto de estrategias dirigidas a obtener metas, objetivos claros, y puntos clave para llegar al volumen de ventas deseado por la empresa. No solo fija el alcance de las metas propuestas, sino que traza el camino a seguir para obtener los logros.

Plan de mercadotecnia. - Refiere estrategias de cómo llevar el producto al mercado para que los compradores conozcan y adquieran el producto o servicio, ya que es fundamental trazar una adecuada estrategia de comercialización ya que hay que evitar que el producto sea desplazado del mercado prontamente sin que haya generado las expectativas económicas previstas.

Plan de operaciones. - Se trata de la implementación de todos los procesos necesarios para producir el producto o servicio con las especificaciones requeridas por la empresa, sin embargo, no solo se trata de cumplir con las expectativas de los consumidores sino de lograr la calidad y calidez que lo posicione al bien o servicio por el mayor tiempo en el mercado.

Plan de finanzas. - Corresponde la evaluación económica- financiera que valorará la viabilidad del proyecto, del producto o servicio, ya que medirá riesgos financieros y rentabilidad con la finalidad de mejorar la toma de decisiones en cuanto a la tarea de invertir o no. Sin lugar a duda todos los componentes del plan de negocios cumplen tareas específicas y de gran ayuda para anticiparse a las posibles eventualidades del mercado, sin embargo, debo destacar que un

detonante de cualquier plan de negocios o proyecto de inversión es la evaluación financiera, es por ellos que siempre está presente y no es posible omitir ya que sería un grave error que repercutiría en un alto riesgo de inversión.

Las empresas están en constante competencia por lo que hacer uso de un buen plan empresarial aumenta las posibilidades de crecimiento y desarrollo económico- financiero y reduce el riesgo de sufrir crisis. Sin embargo, hay dos componentes importantes que hacen que un buen plan de negocios funcione y se convierta en un instrumento generador de riqueza para la empresa. En primera instancia esta la diferenciación del producto que está estrechamente relacionada con conocer a fondo las propiedades, la descripción del producto o servicio y en segundo lugar tenemos el efecto de conocer bien la industria a la que se dirige el producto. Para (Luna González, 2016) pone en manifiesto en su obra representativa “Plan estratégico de negocios” una estructura innovadora ya que fusiona la planeación estratégica con un plan de empresa, dando lugar a un completo plan de negocios capaz de cumplir expectativas en las empresas que lo aplican. A continuación, se exponen las fases que lo componen.

Ventas: Las ventas son consideradas como prácticas que se realiza a diario entre un comprador y vendedor por la adquisición de un bien o la prestación de un servicio a cambio de una moneda para satisfacer cualquier tipo de necesidad que exista por la sociedad.

1.2.4. Proceso de planificación estratégica

En este primer apartado se detalla la naturaleza del plan de negocios, es decir que se expone todo lo relacionado al objetivo de realizar el plan de negocios, por ejemplo, potenciar ventas, mejorar procesos productivos, mejorar los índices de rentabilidad entre otros alcances como la denominación del negocio, descripción del negocio, la filosofía empresarial, las políticas empresariales, procedimientos administrativos, organigramas, estrategias de planificación, la ventaja competitiva, descripción del producto o servicio que se oferta, el análisis DAFO, entre otros que se detallan a continuación:

- Organización de la empresa
- Dirección
- Control de procesos
- Indicadores clave
- Resumen

1.2.5. Estudio de mercado

Según lo explica FJ Fernández, autor del libro Estudio de Mercados “es algo tan sencillo como dos palabras “estudiar” ¿Qué cosa?, “el mercado” y nada más y nada menos” (2017, p. 6). Mientras que, para Sánchez “Un estudio de mercado es una decisión elaborada dentro de las tácticas de marketing que realizan las compañías cuando pretenden estudiar y saber de una actividad económica en preciso” (2015, parr. 1). Entonces un estudio de mercado no es más que analizar las variables más importantes del segmento al que se dirige cierto producto o servicio apoyadas de estrategias tanto de ventas como de mercadotecnia.

Desde otro punto de vista es un conjunto de acciones sistematizadas para aportar datos que permitan mejorar las técnicas de mercado para la venta de un producto o de una cadena de bienes que cubran la demanda de los demandantes, ello mediante el juicio de respuesta del mercado, provisos y competencia ante un producto o servicio, analizando la oferta y demanda, así como los precios y medios de comercialización, el principal implicado es el administrador, responsable de la creación de un plan estratégico y de marketing; el siguiente involucrado es la entidad, que ejecuta un plan de investigación donde se emparejan las necesidades de información y la forma de captación. (Huerta, 2016).

1.2.6. Tipos de Estudios de mercado

Estudios cualitativos: Son de esta naturaleza cualitativa ya que utilizan a la observación, percepción mediante entrevistas o debates con pequeños grupos para estudiar el punto de vista y directrices de una población determinada, con el fin de ofrecer un panorama completo y específico del tema de investigación. Los datos identificados son piezas valiosas, puesto que sirven como ideas principales para iniciar nuevas investigaciones. (Huerta, 2016).

Estudios cuantitativos: Para Huerta (2016) Los estudios de tipo cuantitativos se basan en modelos estadísticos y datos históricos que necesitan de un conteo y sistematización de características fácilmente cuantificables que expresen lo que se observa, de tal manera que se puede saber con mayor precisión la actitud del grupo de personas estudiadas sobre el tema de investigación, este estudio se basa por lo general en una muestra representativa.

1.2.6.1. Etapas del estudio de mercado

Según Kotler, un estudio de mercado tiene cuatro etapas básicas las mismas que son consideradas las más importantes para el desarrollo de la investigación citaremos a (Huerta, 2016) que manifiesta las siguientes etapas:

- Establecer los objetivos de estudio. - Realizar esta etapa permite trazar objetivos claros que permitan alcanzar las metas y logros propuestas por la empresa dando solución a la problemática existente que se quiere erradicar en la organización.
- Realización de investigación exploratoria. - Es importante conocer el campo en el que se va a incursionar con la propuesta de investigación por lo que se debe conocer a profundidad el problema, este tipo de investigación arroja las primeras pautas para definir de manera correcta la solución a la problemática.
- Búsqueda de información primaria. - Adapta principalmente dos maneras de obtener información que es a través de encuestas que proporcionan información fácil de cuantificar y las entrevistas que son susceptibles de interpretaciones de quien las analiza. Dependerá del requerimiento de la investigación, sin embargo, combinar sus funcionalidades proporciona un valor agregado a la investigación y más confiabilidad.
- Análisis de los resultados e informe final. - en esta fase se refleja la compilación de la información ya desarrollada que será una herramienta fundamental para determinar las posibilidades del producto o servicio que se desea lanzar al mercado.

1.2.6.2. Estudio técnico

Es un instrumento que ayuda a la toma de decisiones para saber si se acepta o rechaza un proyecto de inversión. Aunque hay dos aspectos importantes que las empresas suelen tomar en consideración para realizar cualquier inversión como son el estratégico y financiero, el factor estratégico es el que se superpone en las organizaciones al invertir ya que da las primeras señales de peligro o de continuidad del proyecto (Vecino, et al, 2015).

Realizar un estudio técnico es indispensable y no puede ser omitido de un proyecto ya que contempla aspectos esenciales como los de naturaleza operativa, que ayudan al uso eficiente de los recursos favorables para la producción de un bien o servicio requerido de tal manera que se estudia el lugar óptimo de producción, las instalaciones el tamaño y expansión de la planta.

Además, este estudio proporciona información relevante para el posterior estudio que debe darse como es el financiero.

1.2.6.3. Componentes de un estudio técnico

Dado que el estudio técnico se encarga de analizar las tendencias y movimientos del mercado, es importante estructurar cuales son los componentes que permiten obtener con más certeza las proyecciones en cuanto al precio y logística del producto en el mercado. Distintos autores proponen cuales son los aportes que componen el estudio técnico. A continuación, se detalla la estructura basada en Baca (2010).

Localización del proyecto. - Determina el lugar geográfico más óptimo que la empresa debe considerar para la realización del proyecto de inversión o expansión de una empresa ya existente, para ello se toma en cuenta varias herramientas como una matriz de ponderación de las mejores opciones que tiene la organización, las cuales se determinaran por factores como que el sector sea estratégico, que cuente con vías de acceso adecuadas, los costes de transportación, entre otros.

Determinación del tamaño óptimo de la planta. – Establecer el tamaño óptimo de la planta es cuestión de ingenio y de conocer los procesos que se desarrollan para elaborar el producto, la experticia juega un papel importante en el que se relaciona la manufactura con la ingeniería para reducir tiempos y optimizar recursos, adicional permite establecer el volumen de producción y método para producir, ya sea en línea, por lotes, por órdenes, entre otros.

Ingeniería del proyecto. - Su objetivo es resolver todo lo concerniente a establecer los recursos tecnológicos, humanos y económicos necesarios para ejecutar las tareas requeridas para elaborar un producto, como la máquinas y equipamientos, lugar de implantación, suministro de insumos, talento humano, planes complementarios, impacto ambiental entre otros.

Proceso de Producción. – Corresponde las tareas sistematizadas necesarias para la obtención del producto final. Se origina en el departamento de producción, pero se asocia a otros como bodega.

También se lo denomina proceso productivo o cadena de producción, al contiguo diverso de procesos planificados para transformar las materias primas o insumos en productos o servicios determinados, mediante la implementación de un proceso tecnológico que suele implicar determinado tipo de saberes y maquinarias especializados. El objetivo fundamental de esta causa es la satisfacción de cierto tipo de demanda de los grupos de sociedad (Editorial Etecé, 2021).

1.2.6.4. Estudio financiero

Un estudio financiero es un plan que integra tanto elementos cualitativos como cuantitativos relacionados con la valoración económica financiera de un proyecto sujeto a determinar la viabilidad de si ejecutar o no una inversión de un plan de negocios, ya que lo compone las

operaciones necesarias para que una empresa desarrolle en el tiempo y no sea desplazada del mercado. Navarro et al. (s/f). En este sentido se entiende que para que un proyecto sea confiable es indispensable que pase por una valoración financiera que garantice la inversión de recursos tanto económicos, materiales, tecnológicos y del talento humano, para evitar riesgos y abruptas pérdidas en las empresas.

Un estudio financiero se convierte en el pilar fundamental de cualquier proyecto de inversión, ya sea de un pequeño emprendimiento, un negocio local o de grandes ideas de negocio que abarque todo un contexto nacional y hasta internacional, ya que medir la rentabilidad de una empresa, así como las posibilidades de crecimiento y desarrollo permite afianzar alianzas y da confianza a todos los que integran la idea de negocio.

Un plan financiero es la parte fundamental de la planificación de un determinado negocio. En este tipo de estudio, se debe obtener la indagación requerida de forma muy clara y cuantitativamente de todas las metas que tenga que realizar la empresa, donde tienen que encontrarse todos los departamentos que funcionen dentro de la organización; se conoce como un instrumento que se maneja al instante de hacer un estudio de viabilidad económica y financiera, la misma que puede ser dada a corto, mediano y largo plazo, de un plan empresarial, bien sea en compañías en perfeccionamiento o en las que ya se encuentren posesionadas en el mercado, en donde deben seguir un avance de expansión y consolidación. (Pacheco, 2021).

1.2.6.5. Análisis Financiero

Las finanzas cumplen un rol indispensable en las organizaciones y el análisis financiero es el principal instrumento para diagnosticar la salud financiera de la empresa. Para Roldán:

El análisis financiero consiste en una serie de técnicas y procedimientos (como estudios de ratios financieros, indicadores y otros) que permiten analizar la información contable de la empresa para obtener una visión objetiva acerca de su situación actual y cómo se espera que esta evolucione en el futuro. (2017, p.1).

En los planes de inversión el análisis financiero cumple la función determinante para ejecutar o no la inversión ya que arroja la factibilidad y los riesgos económicos- financieros que se incurrirían de realizar el proyecto. Todas las actividades que se desarrollan en un análisis financiero tienen un objetivo claro que es detectar si la empresa cuenta con recursos económicos

para desarrollar el proyecto deseado, es decir si tiene la capacidad de hacer frente a las erogaciones de dinero más fuertes, ya que dejar una inversión inconclusa supone cuantiosas pérdidas por el factor de pérdida de poder adquisitivo del dinero. Implementar un correcto análisis financiero requiere de práctica y conocimientos claros sobre las finanzas de la organización, pero sin duda arroja múltiples beneficios como determinar el costo del proceso de producción, así como los ingresos que se valúan recibir en cada una de las etapas del proyecto, y mejora la toma de decisiones en la gerencia.

La información generada durante este estudio financiero nos dirá la viabilidad del proyecto en términos económicos. Un estudio completo de mercado será la fuente donde recogeremos estos datos. Mediante este estudio, se puede realizar un análisis de posibles riesgos y posibilidades de un plan financiero.

1.2.6.6. Importancia de un plan financiero

Un plan financiero tiene la capacidad de organizar una empresa de tal forma que se mantenga en el mercado, ya que arroja las pautas y alarmas para tomar correctivos en cuanto al uso de la liquidez de la entidad, del manejo adecuado de los presupuestos y la proyección de crecimiento para nuevas inversiones. Citaremos a (Pacheco, 2021) que manifiesta lo siguiente en cuanto a la utilidad del plan financiero:

- Todos los objetivos que se hayan definido para la empresa.
- Los recursos adecuados y necesarios para un desarrollo eficiente.
- Las diferentes estrategias que traza la empresa para lograr los objetivos (ya sean generales o específicos).
- Las fuentes de financiación necesarias que la empresa utilizará para adquirir los recursos financieros.

Dentro de las características principales según (Pacheco, 2021) de un plan financiero se encuentran en:

- La empresa debe demostrar una imagen fiel, por lo tanto, la contabilidad de la empresa debe ser real y estar actualizada, ya que, de no ser así, no tendrá ninguna utilidad.

- Este tipo de plan es muy sencillo de realizar y fácil de seguir y utilizar.
- Puede ser realista y se puede lograr alcanzar si se lleva con orden durante su desarrollo.
- Es un análisis de viabilidad de los planes de negocio, para evitar que la empresa pueda fracasar antes de que pierda el tiempo y el dinero.

1.2.6.7. Fases de un plan financiero

El objetivo primordial es de medir la viabilidad financiera que posee una empresa para esto necesita de un equilibrio entre sus ingresos y gastos. Finalmente, con este tipo de plan se logra estar al tanto de los costos, ingresos, beneficios y la rentabilidad que alcanza una organización el tiempo de su funcionamiento.

Las etapas de un plan financiero necesitan seguir los siguientes pasos de forma elaborada y ordenada, según lo expresa (Pacheco, 2021):

- **Análisis económico financiero.** – Es importante que la empresa tenga de forma ordenada los registros contables, así como todos los documentos fuentes y pertinentes a la contabilidad de la organización.
- **Elaboración de presupuestos.** - Luego se debe elaborar el presupuesto de ventas, la tesorería y la inversión.
- **Búsqueda y gestión de financiación.** - Para finalizar, se necesita buscar financiación que soporte el plan de negociación y a su vez gestionar de manera eficiente todos los recursos financieros que comprende la empresa.

1.2.6.8. Análisis de precios en un plan financiero

El análisis de precios es el estudio de la contestación del consumidor a precios posibles en investigaciones de encuestas dirigidas a una población objetivo. Elementalmente se está evaluando de forma anticipada un precio, sin evaluar por separado sus componentes de costos y las ganancias propuestas. Para (Corvo, 2020) manifiesta que por lo general el precio es presentado por un proveedor, para así poder valorar si el mismo es moderado o no, esto en caso de empresas comerciales, por el contrario las de naturaleza industrial están sujetas a determinar y cuantificar monetariamente todos los procesos de producción incluido el tiempo de manufactura para obtener el precio del bien, para que esté consecutivamente sea adecuado o sea verdaderamente acorde al

precio manejado por la competencia se debe optimizar recursos sin que afecten la calidad del bien producido para su apreciación.

Determinar el precio permite a la empresa medir las oportunidades que tiene frente a la competencia, ya que un precio competitivo significa que es capaz de llegar a la mayor parte de la población. Para adquirir ya sea un bien o servicio existen diversas variables que influyen en la decisión de compra como la marca, la calidad, el diseño entre otras, sin embargo, está comprobado que la variable precio es la más susceptible para determinar si se realiza o no una compra, por esta simple razón es que los análisis de precios son indispensables dentro de cualquier plan de negocio.

1.2.7. Marco legal

Pese a que no involucra datos numéricos ni indicadores económicos, el plan legal es muy importante para los proyectos de inversión, ya que nos proporciona la información sobre el contexto económico, laboral, social y de responsabilidad social que la empresa debe tener en cuenta para llevar a cabo el proyecto de inversión. Las leyes y normas imperan en cualquier territorio por lo que llevar un control de ellas es ventajoso para evitar problemas legales, sanciones y entre otros problemas que se pueden presentar de tomar el marco legal a la ligera.

Para Enrique Arias “La factibilidad legal realiza un análisis y evaluación de un proyecto para confirmar que cumpla con los requisitos jurídicos necesarios para su funcionamiento” (2020, parr.1). Una empresa que infrinja las leyes de un país aun teniendo las mejores intenciones para incursionar en la economía de este no puede ejercer sus actividades, por lo que es importante tomar en cuenta todo lo concerniente a la ley de cada territorio. Los planes de negocios se acoplan a las necesidades de las empresas, sin embargo, siempre constan de los apartados más esenciales.

1.2.8. Otras estructuras de planes de negocios

1.2.8.1. Un plan de expansión

Un plan de expansión consiste en crear un documento con los análisis correspondientes a la expansión de un negocio, el informe sobre la factibilidad, y las posibilidades que tiene la empresa en cuanto a las propiedades de la organización y en torno a que medios se puede producir el

desarrollo económico y financiero de la empresa. Considerando ciertos aspectos para la expansión del plan los cuales se detalla a continuación (Redacción E3, 2015).

- Definición del modelo de negocio
- Presentación de las fortalezas de la empresa
- investigación del mercado
- Desarrollo de un plan de acción

1.2.8.2. Análisis Situacional

El análisis situacional tiene relación con una recopilación de metodologías que los altos mandos utilizan para analizar el entorno tanto interno como externo de una organización para establecer cuál en que capacidad esta la empresa, los clientes y el ambiente de negocios de la empresa. El análisis situacional analiza tanto los factores del macro entorno, que afectan a muchas empresas, como los factores del micro entorno, que afectan específicamente a una empresa. (Corvo, 2018).

Dentro de ello tenemos lo siguiente:

1.2.8.3. Filosofía empresarial

Toma en cuenta los aspectos generales y básicos de una organización como establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo. Permite también conocer el propósito de una organización, como para que fuese fundada, sobre el giro del negocio, las ventajas, debilidades, las políticas empresariales. En conclusión, se trata de conocer el alma de la empresa y refleja la imagen corporativa. Así lo expresa Silva “La filosofía empresarial es un conjunto de principios y creencias que guían todas las decisiones de una organización. Su objetivo es sentar las bases sobre las que un negocio construirá sus productos y relaciones” (2021, parr.5).

- **Análisis FODA**

Un análisis FODA o DAFO es una herramienta diseñada para comprender la situación de un negocio a través de la realización de una lista completa de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que resulta primordial para la toma de disposiciones actuales y futuras decisiones que la empresa requiera tomar. La matriz de análisis FODA es una herramienta muy valiosa para cualquier negocio, en tanto que da la pauta para conocer lo que se está haciendo bien y todo aquello que representa un reto actual o potencial. Pursell (2021).

- **Misión**

La misión es el objetivo principal cuyo propósito se enfoca directamente en describir el por qué existe la organización, mediante un breve resumen que explica el servicio, los propósitos y la ventaja competitiva que la diferencia del resto de competidores, a la vez que orienta y empodera al personal a sacar adelante la empresa, en tanto que a los clientes les revela por qué adquirir los servicios y productos en la empresa. (Roncancio, 2019).

- **Visión**

La visión de una empresa se refiere al objetivo de largo plazo, que revela a donde, mediante qué y en qué tiempo espera alcanzar a ser líder o más reconocida en el mercado al que se dirige. (Roncancio, 2019).

1.2.8.4. Plan de Marketing

Un plan representa un mapa de ruta que señala las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, y en el terreno de la mercadotecnia eso se refiere a los esfuerzos para dar a conocer y posicionar la marca, aumentar las ventas y generar la fidelidad de los clientes. (PONZIO, 2020). Es importante saber que realizar tan solo el estudio de marketing en un plan de negocios puede tornarse extenso y dificultoso sino se tiene en claro los elementos que lo conforman y la idea clara de lo que se pretende obtener ya que no es lo mismo hacer un estudio del mercado nacional que del mercado mundial, ni la expansión va a ser la misma una vez que analizamos una totalmente nueva compañía que una con años de trayectoria profesional.

Tampoco nos encontraremos frente a un trabajo de igual calibre si analizamos un comercio con un solo trabajador que otro con diversos grupos de trabajo. Un plan de mercadeo analiza varios aspectos como competencia, proveedores, clientes, segmento de mercado, nicho de mercado, etc.

A continuación, se detallan los elementos que lo conforman según la información recopilada de Conviértete+ (14 de marzo 2019).

Análisis. - Interno, sector, mercados, competencia, clientes

- **Análisis de la competencia**

El análisis de la competencia es un factor clave a la hora de emprender un nuevo negocio. Normalmente cuando se emprende un nuevo negocio ya hay otras empresas que se dedican a lo

mismo, por lo que conocen la forma de trabajar en ese mercado, ya están generando ingresos y tienen la confianza de sus clientes. (Balaguer, 2017)

Estrategia. - Objetivos y estrategias de mercadeo y ventas

Plan de acción. - Recursos económicos, técnicos y talento humano, presupuesto, tiempos

Implementación. – Aplicamos a la empresa y replicamos de ser necesario los procesos que mejor resultados den a la empresa.

Sin embargo, es realmente fundamental que la táctica de marketing en línea y la táctica offline se entrelacen. Por esto, cada vez más se habla de un plan fusionado donde todo coincide en una estrategia de marketing general que lo encierra y concentra todo. La finalidad es que cada una de las ocupaciones marcadas remen en la misma dirección, compartiendo fines claros y exactos, y logrando dividir el presupuesto de manera equitativa en funcionalidad de los resultados esperados con cada tipo de acción, independientemente de si esta se hace por medios digitales o analógicos, o por los dos a un mismo tiempo. Y es que, no debemos olvidar que la alianza hace la fuerza.

1.3 Marco Conceptual

a) Ventas

El proceso personal o impersonal por el que el expendedor evidencia, activa y satisface los requerimientos del consumidor para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador. (GIOVANNI, 2020) La venta es considerada como un intercambio entre un bien o servicio a cambio de recibir una cierta cantidad de dinero por la adquisición de un bien, producto o la prestación de servicios.

b) Tamaño de la planta

Se define como tamaño de una planta a la capacidad instalada de fabricación de esta. La misma que representa en el total producido por una unidad de tiempo. Estos pueden ser, volumen, peso, valor, o unidades de producto elaborados por año, mes, días por turnos y horas, etc. (Koch, 2006)

c) Flujograma de procesos

El diagrama de flujo (flujograma) es conocida como un instrumento empleado para simbolizar la sucesión de las tareas del proceso por medio de símbolos gráficos. Para dar una mejor representación del desarrollo, colaborando en su comprensión del diseño del proceso más visual e intuitivo. (Meire, 2018).

d) Segmentación del Mercado

La segmentación de mercado se conoce como el proceso de dividir el mercado total para un producto en específico o una clase de productos en segmentos o conjuntos respectivamente homogéneos. Para ser eficaz, la segmentación debe crear grupos donde sus miembros tengan aficiones, gustos, necesidades, deseos o preferencias similares, pero donde los grupos mismos sean diferentes entre sí. (Irene Feijoo, et al., 2017)

e) Rentabilidad empresarial

La rentabilidad de una empresa fundamenta que es la capacidad que tiene cualquier entidad legalmente establecida para adquirir utilidades. Conocido como el índice que evalúa la relación del beneficio o ingreso conseguido con la inversión ejecutada para lograrla. (Torres, 2020)

f) Ventaja Competitiva

Una ventaja competitiva es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás. (Sevilla, 2017).

g) Estrategias comerciales

Se define como un conjunto de operaciones constantes y en perfeccionamiento ajustado a las necesidades de cada negocio para extender y/o conservar sus consumidores sobre todo optimizar su experiencia con dicho negocio en el mercado. (Vázquez, 2021) Una estrategia comercial es el conjunto de instrucciones que coloca en operación una compañía permitiendo estar al tanto de un nuevo producto, para aumentar su porcentaje de venta o para extender su cuota de aportación en el mercado. (Quiroa, 2020)

h) Clientes

Es quien utiliza los servicios de un profesional o empresa a través de un pago. (Luz Vallejo, 2016)

i) Proveedores

Según la Real Academia Española es la “persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etcétera” (García, 2019).

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

El enfoque de la investigación es la forma en la que el investigador se aproximó al objeto de estudio. Es la perspectiva desde la cual aborda el tema, que variará dependiendo del tipo de resultados que espera encontrar. (Yáñez, 2020). Es muy importante saber definir qué tipo de enfoque requiere un trabajo investigativo ya que de ello dependerá el tratamiento que se dará a los datos recopilados para posterior sean interpretados adecuadamente, a continuación, se detalla los enfoques de investigación utilizados.

2.1.1. *Enfoque cualitativo*

Un enfoque cualitativo de la investigación permite alcanzar un análisis sistemático de información más subjetiva. A partir de ideas y opiniones sobre un determinado asunto, se abre el análisis no estadístico de los datos, que luego son interpretados de una forma subjetiva pero lógica y fundamentada. La forma de recolección e interpretación de los datos suele ser más dinámica, puesto que no obedece a un estándar en esos procesos. Este enfoque favorece la comparación de resultados y la interpretación. Yáñez (2020).

La presente investigación utiliza a la observación como herramienta principal para analizar el comportamiento del mercado sobre los productos lácteos y en especial de la mara objeto del estudio, para ello hace uso de diarios de observación, entrevistas presenciales a la gerencia del negocio, personal de producción y administrativo, ya que no solo se requiere de la perspectiva de los posibles clientes sino en general de todos quienes conforman la organización.

2.1.2. *Enfoque cuantitativo*

En el enfoque cuantitativo el análisis de la información se basa en cantidades y/o dimensiones. Es decir, el elemento numérico tiene protagonismo. Cuando en una investigación se usa un enfoque cuantitativo, las hipótesis del investigador se someten a mediciones numéricas y sus resultados se analizan de forma estadística. Se trata de una investigación objetiva y rigurosa en la que los números son significativos. (Yáñez, 2020).

Se utilizará este método para proyectar las ventas futuras que conseguiría la “Florcita”, para posterior establecer las tendencias de gasto de los clientes y constituir un nivel de ventas de la empresa, lo cual se realizará a través de la aplicación de una encuesta a la población objetivo de la investigación, este instrumento permitirá cuantificar opiniones, tendencias y preferencias sobre el mercado al que se quiere introducir con mayor fuerza la marca “la florcita”.

2.1.3. El enfoque mixto

Para (Yáñez, 2020) radica en un modelo comparativo presente en el cual se fusionan los enfoques cuantitativo y cualitativo para dar respuesta a un planteamiento dado. La obtención y la observación de la información adoptan métodos generalizados y de mayor confiabilidad ya que se cruzan resultados y características de los dos métodos haciendo posible una ampliación para conocer mejor el fenómeno de estudio. La investigación se basará en este enfoque con la herramienta del estudio de mercado aprovechando los datos que serán recolectados por cada una de las variables planteadas en el plan de negocios y en el análisis de sus resultados, adicional se analizara las variables cualitativas y cuantitativas y su impacto en las ventas de la empresa.

2.2. Nivel de Investigación

La línea de investigación es la razón de ser del investigador que pretende descubrir, describir y solucionar un problema, mediante la ejecución de un conjunto de estudios desarrollados sucesivamente. La investigación requiere un nivel de investigación de tipo exploratorio, documental y descriptiva ya que cada tipología aporta positivamente al trabajo de titulación.

2.2.1. Exploratorio

Se plantea cuando se observa un fenómeno que debe ser analizado, puede perfectamente nacer de la anécdota, aquí no hay preguntas que conduzcan a problemas precisos. Pero para que la observación sea científica, debe ser programada, planeada, consiente, y controlada.

El nivel de estudio depende la estrategia de la investigación. Por lo que el diseño es diferente en cada nivel de estudio, para esto citaremos a (Moreno, 2016) que expresa que, la investigación de naturaleza exploratoria o preliminar se realiza a manera de un diagnóstico leve, ya que el tema que se aborda no ha sido estudiado antes. A pesar de que son convenientemente empleados en fenómenos relativamente desconocidos, la empresa en la que se realiza la investigación no ha sido

objeto de este tipo de estudios, además de que la metodología se torna mucho más flexible y fácil de entender, pero con grandes riesgos ya que puede ser menos acertada.

2.2.2. Descriptivo

Como lo define Rus (2020) se basa en una investigación de la situación real a través de una sucesión de parámetros. Esta indagación no se interroga por qué sucede y solo se interesa por lo que ocurre.

Las principales características que se citan a continuación son dadas por (Moreno, 2016):

- La intención de este nivel de estudio es referir situaciones y sucesos como por ejemplo como se manifiesta un fenómeno en la investigación.
- Los estudios descriptivos indagan en cómo explicar las propiedades esenciales de personas, grupos, comunidades, etc. Que son parte del estudio.
- La descripción de un problema facilita el tratamiento e interpretación para dar soluciones prontas a manera de predicciones, sin embargo, esto representa riesgos.

La empresa la florcita implementara el nivel descriptivo para detallar las características del segmento de mercado, del producto, competencia y otras variables que se deben analizar para poder establecer correctivos, mejoras e innovaciones en la empresa.

2.2.3. Documental

Según el autor (Fidias G. Arias (2012)), define: la investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos. (pag.27)

Se utilizará el nivel de investigación de tipo documental al momento de sustentar el trabajo investigativo, ya que el marco teórico y conceptual requiere de la opinión e indagación de diversos autores que darán al trabajo mucha más fiabilidad, además sirven como guía para adaptar la propuesta de la investigación al plan de negocios de la empresa “la Florcita”, La información es recopilada de libros digitales, sitios web, blogs, revistas científicas, artículos científicos, entre otros medios.

2.3. Diseño de la investigación

2.3.1 Longitudinal

Para Isabel Castillo. (23 de agosto de 2018) Una investigación longitudinal es aquella donde se llevan a cabo mediciones continuas o repetidas de un fenómeno determinado durante periodos de tiempo prolongados. A menudo, este tipo de investigación pueden durar años o décadas. Por lo general, son de naturaleza observacional, y pueden recopilar tanto datos cuantitativos como cualitativos. La investigación cumple con un diseño longitudinal puesto que recopila datos informativos tanto cualitativos como cuantitativos, se utilizará para realizar encuestas, entrevistas, determinación de la muestra, para lo cual es importante evaluar el tiempo en que se desarrollan todos los procesos y la relación que tienen las variables objeto de estudio.

2.4. Tipo de estudio

2.4.1. Aplicada

Según Escudero y Cortez (2027) en su libro “Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica” manifiesta que “también se la conoce como investigación práctica o empírica. Este tipo de investigación se caracteriza porque toma en cuenta los fines prácticos del conocimiento. El propósito de este tipo de investigación es el desarrollo de un conocimiento técnico que tenga una aplicación inmediata para solucionar una situación determinada” pág. 19.

Se evidencia este tipo de estudio en la percepción de los dueños de la empresa sobre el manejo de recursos y estrategias de ventas, ya que basan el precio y otras variables del plan de mercadeo en su práctica diaria, por lo que es importante determinar la veracidad de estos aspectos y considerarlos como parte fundamental en la investigación ya sea para hacer correctivos y mejoras.

2.5. Población y muestra

2.5.1. Población

Según Guillermo Westreicher (21 de junio, 2020). En estadística, para estudiar a las poblaciones (especialmente si son muy grandes) usualmente se toma una muestra. Es decir, se selecciona un subgrupo de la población objetivo y a ellos se les realiza una encuesta o prueba. Al ser un recinto pequeño y de acuerdo al último censo INEC 2010-2020 se cuenta con 96 habitantes del sector

Remijon población que debería ser tomada en cuenta para realizar el estudio de mercado y medir que posibilidad se tiene de que la empresa pueda ser reconocida a nivel sectorial y regional. Se tomó en cuenta la mencionada población ya que es necesario conocer la aceptabilidad que está teniendo la empresa principalmente con las comunidades aledañas que son los principales consumidores del producto.

Tabla 1-2: Población del Recinto Remijon, cantón Alausí

Comunidad	Menores de 1 año		Entre 1 y 9 años		Entre 10 y 14 años		Entre 15 y 29 años		Entre 30 y 49 años		Entre 50 y 64 años		Más de 65 años		TOTAL
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	
	TILANGE	0	1	13	11	15	6	18	8	3	7	10	3	6	
GUABALCON	0	0	8	6	4	4	5	3	4	7	3	4	2	4	54
NANZA GRANDE	0	2	11	14	12	11	25	22	11	7	9	9	5	6	144
NANZA CHICO	0	1	5	10	6	3	14	10	6	3	4	4	4	2	72
PASAN	0	0	1	5	3	3	5	8	3	4	2	3	1	2	40
LA ROSITA	0	0	7	3	6	7	10	7	8	14	6	8	7	9	92
REMIJON	2	0	7	11	5	8	9	11	10	11	3	3	10	6	96
SAN ROQUE	1	1	8	5	7	7	7	8	7	5	6	3	2	2	69
NUEVA ESPERANZA	1	1	3	4	12	6	11	16	5	5	5	10	2	1	82
COCHAPAMBA	2	0	9	1	2	3	1	5	0	1	5	3	2	3	37
CALICANTO	0	1	2	3	3	6	2	3	1	0	2	3	3	1	30
LLIMANCAY	0	0	6	14	0	7	17	13	3	3	6	4	2	3	78
PAJON	0	2	5	4	6	2	1	2	8	6	9	10	6	3	64
LINGE	0	1	4	8	1	1	4	4	4	4	3	6	5	10	55
PALMASOLA	0	0	5	8	4	4	7	2	6	4	6	3	2	2	53
RAMOS URCOS	2	0	1	4	7	5	15	6	4	7	6	1	0	0	58
HUARUMO	0	0	2	1	2	4	7	7	2	4	1	4	2	3	39
PANGAL	0	0	5	4	3	1	4	4	5	4	3	2	3	3	41
LUGMAS	2	2	10	7	4	4	16	16	4	5	9	8	4	1	92
PINTOHUAICO	2	0	10	14	4	12	11	11	8	6	6	7	5	5	101

ANGAS	0	1	3	2	4	6	6	4	8	2	1	4	0	5	46
GAMALOTE	0	0	5	4	2	4	2	1	2	2	0	0	2	2	26
BARRIO HUIGRA VIEJO	0	1	4	3	2	1	4	4	2	3	2	2	2	0	30
BARRIO LAS VIOLETAS	0	2	9	8	9	15	10	14	12	13	7	6	4	6	115
BARRIO GUAYAQUIL	0	1	11	9	11	6	14	20	4	9	4	8	7	16	120
BARRIO SAN FRANCISCO	0	0	8	3	6	6	5	9	6	11	3	3	6	6	72
BARRIO EDUARDO NORLEY	2	2	10	8	11	7	14	24	14	14	7	11	5	4	133
BARRIO LA PRIMAVERA	0	0	0	4	1	2	5	3	2	2	2	4	2	3	30
BARRIO INDEPENDIENTE	0	0	1	6	5	0	2	4	4	5	3	2	5	7	44
BARRIO AZUAY	2	2	14	21	22	7	19	27	20	24	16	19	13	13	219
BARRIO TURISTICO	0	3	10	6	4	13	7	9	9	7	4	10	7	3	92
BARRIO 24 DE MAYO	0	0	1	1	3	4	7	1	2	6	5	4	1	1	36
TOTAL	16	24	19 8	21 2	18 6	17 3	28 4	28 6	18 7	20 5	15 8	17 0	11 8	13 5	2352

Fuente: Censo INEC 2010-2020
Realizado por: Calle, Laura, 2021

2.5.2. Muestra

Tabla 2-2: Muestra del Sector Remijon

Z	1,96
P	0,5
Q	0,5

N	96
E	5%
N	77

Fuente: Elaboración propia
Realizado por: Calle, Laura, 2021

Fórmula:

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

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 96}{(5)^2(96-1) + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = 77$$

“Una muestra estadística es un subconjunto de datos perteneciente a una población de datos. Estadísticamente hablando, debe estar constituido por un cierto número de observaciones que representen adecuadamente el total de los datos” José Francisco López (08 de noviembre, 2018, parr.1). Al aplicar las respectivas formulas nos da un resultado de 77 personas a encuestar, con lo que se espera obtener resultados fiables para beneficio de la investigación.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Métodos

2.6.1.1. Inductivo

Consiste, básicamente, en llegar de premisas particulares a premisas generales. La palabra premisa nombra a las primeras dos proposiciones de un silogismo, de las cuales se infiere y saca la conclusión. (Clarín,2020)

Con este método se pretende interpretar el problema principal de la empresa ya que permite analizar desde un contexto general al más específico el plan de negocios. Se comenzará desde un estudio situacional de la organización hasta concretar estrategias para expandir las ventas de la empresa de lácteos “la Florcita”.

2.6.1.2. Deductivo

Para Guillermo Westreicher “El método deductivo consiste en extraer una conclusión con base en una premisa o a una serie de proposiciones que se asumen como verdaderas” (19 de mayo, 2020).

Gracias a la implementación de método deductivo se podrá verificar la validez de las estrategias y procesos empleados anteriormente en la empresa y concluir si son consecuencia del problema en ventas que la empresa enfrenta actualmente y al cual se quiere erradicar para lograr el crecimiento económico. Financiero de la organización a través del mejoramiento de las ventas, sabiendo que son el principal ingreso del negocio.

2.6.2. Técnica

2.6.2.1. Entrevista

Se conoce como entrevista la conversación que sostienen dos o más personas que se encuentran en el rol de entrevistador y entrevistado, a fin de que el primero obtenga de la segunda información sobre un asunto particular. (Significados, 2020).

Es importante conocer la perspectiva que tienen los stakeholder de una organización, en este sentido, la entrevista cumple la función de indagadora sobre la percepción del personal que labora en la empresa, del dueño del negocio, y de los colaboradores principales. Además, se lo realizara con la ayuda de recursos tecnológicos para evidenciar el contenido ya sea por audios o videos.

2.6.2.2. Encuesta

Una encuesta es un estudio realizado a una muestra de personas representativa de una población mucho más amplia, el cual emplea procedimientos estandarizados para la formulación de preguntas, con el objetivo de obtener datos cuantitativos relacionados con un tema en particular. (Rodríguez, 2017). La encuesta forma parte de las herramientas fundamentales para diagnosticar problemas, por lo que se aplicara a 77 de los habitantes del sector Remijon. El formulario deberá ser de forma digital con preguntas cerradas para una mejor manipulación e interpretación de los resultados.

2.7. Interrogante de estudio

El Plan de negocios permitirá expandir las ventas a través de un estudio situacional, técnico, de mercadeo y financiero, que generará la adecuada propuesta de valor para que crezca la empresa en el mercado de productos lácteos.

2.7.1. Idea a defender

Elaboración de un plan de negocios para la expansión de las ventas de la empresa la Florcita del recinto Remijon cantón Alausí periodo 2021-2023.

Variable Independiente: Plan de Negocios

Variable dependiente: Las Ventas

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Resultados

El trabajo investigativo aplicó la encuesta a 77 integrantes de los hogares del recinto Remijon del cantón Alausí, provincia de Chimborazo, pertenecientes al segmento de la Población Económicamente Activa, adicional se entrevistó al dueño de la empresa con la finalidad de obtener información de tipo cualitativa que permita entender mejor la problemática que aborda el presente trabajo investigativo, de tal forma que los cambios que se den en la empresa sean positivos para el crecimiento de las ventas y de la empresa la Florcita.

ENCUESTA

1. ¿Indique el género al cuál usted pertenece?

Tabla 1-3: Género

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	44	57%
Masculino	33	43%
Total	77	100%

Fuente: Elaboración propia
Realizado por: Calle, Laura.2021

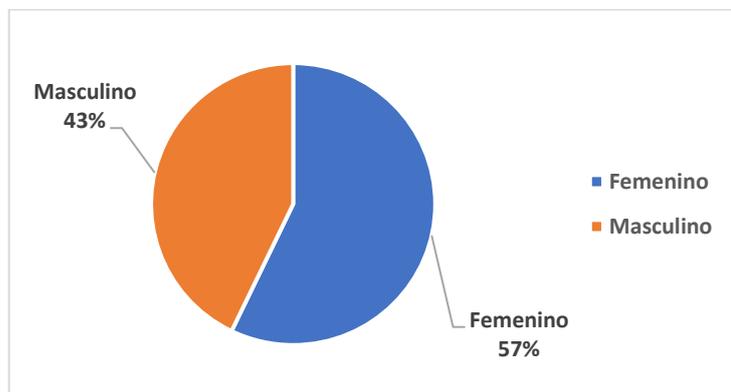


Gráfico 1-3: Género

Realizado por: Calle, Laura.2021

Análisis e interpretación

De las 77 personas encuestadas se observa que el 57% de encuestados son de género femenino correspondiente a 44 personas de la muestra, en tanto que el 43% son de género masculino con 33 personas, lo que indica la mayor afluencia de mujeres en el sector, esta variable se debe analizar como información requerida para la segmentación de mercado de la investigación ya que al ser un mercado de competencia perfecta tanto hombres y mujeres son compradores habituales.

4. ¿Cuál es su rango de edad?

Tabla 2-3: Rango de edad

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
15 a 24 años	35	45%
25 a 34 años	23	30%
35 a 44 años	12	16%
45 a 54 en adelante	4	5%
Más 55	3	4%
Total	77	100%

Fuente: Elaboración propia
Realizado por: Calle, Laura.2021

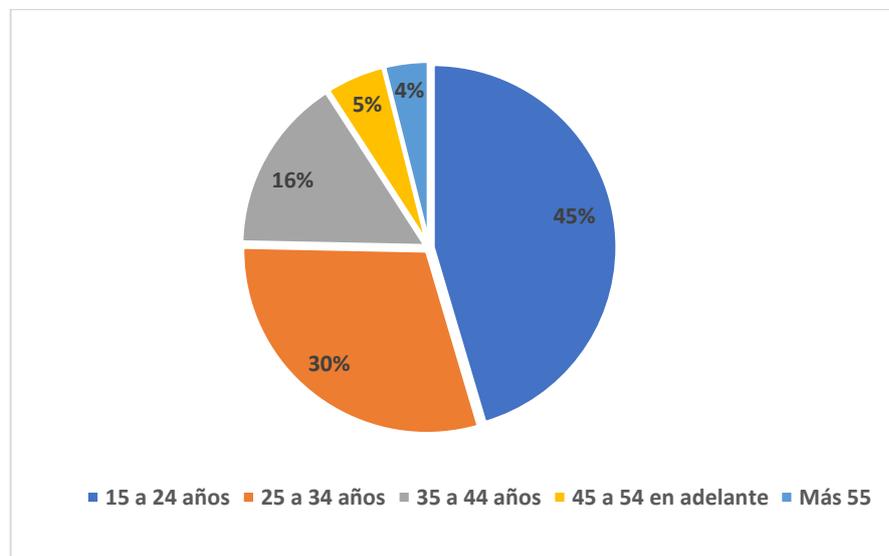


Gráfico 2-3: Rangos de edad

Realizado por: Calle, Laura.2021

Análisis e interpretación

De la misma forma de las 77 personas encuestas se observa que existe una gran población entre de 15 y 24 años, que representa el 45%, seguido del 30% correspondiente a 23 personas que dicen estar entre el rango de edad de 25 a 34 años, el otro 16% es de 12 personas que están en el rango de 35 a 44 años, en tanto que los encuestados con mayor rango de edad son desde los 45 años en adelante con el 9% que representa a 7 personas encuestadas. Al obtener estos resultados se puede manifestar que existe un alto porcentaje del 75% de encuestados jóvenes, lo que es muy considerado ya que están en una edad de alto consumo y de producción.

3. ¿Indique su nivel de estudio?

Tabla 3-3: Instrucción educativa

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	17	22%
Secundaria	29	38%
Superior	31	40%
Total	77	100%

Fuente: Elaboración propia
Realizado por: Calle, Laura.2021

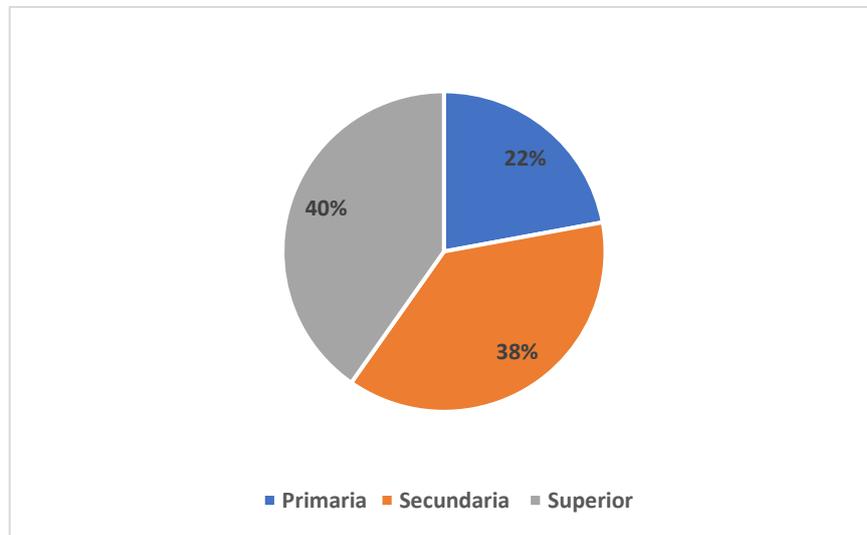


Gráfico 3-3: Instrucción educativa
Realizado por: Calle, Laura.2021

Análisis e interpretación

De la población encuestada se tiene que el 40% de los encuestados manifiestan estar en la educación superior, que corresponde a 31 personas, seguido del 38% con 29 encuestados que manifiesta tener estudios secundarios y finalmente el 22% de la población correspondiente a 17 personas expresan tener estudios primarios. Por lo que analiza que la población esta en

crecimiento y desarrollo por lo que desarrollaría mayores oportunidades de mejorar sus ingresos y por ende el consumo.

2. ¿Cuál es su número de integrantes en su hogar?

Tabla 4-3: Integrantes por hogar

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1 a 2	11	14%
2 a 4	32	42%
5 a 7	26	34%
7 o más	8	10%
Total	77	100%

Fuente: Elaboración propia
Realizado por: Calle, Laura.2021

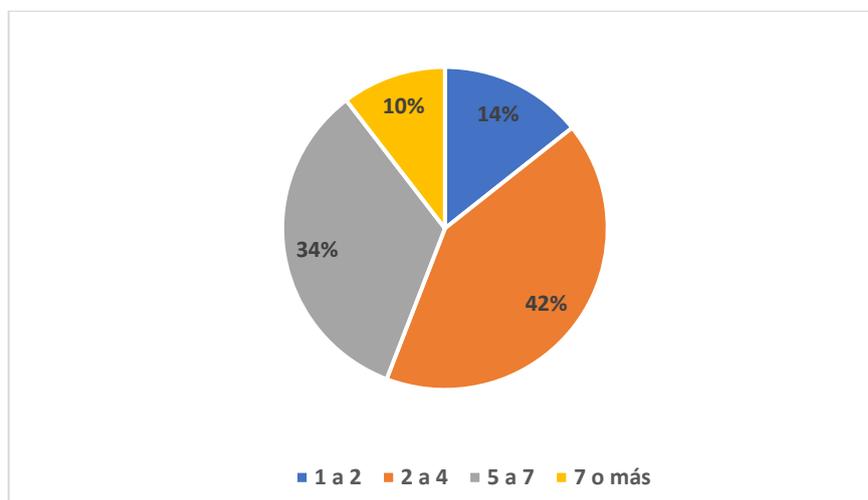


Gráfico 4-3: Integrantes por hogar

Realizado por: Calle, Laura.2021

Análisis e interpretación

De la población encuesta un porcentaje de 42% con un total de 32 personas manifiestan que su hogar este compuesto entre 2 a 4 personas; seguido de un 34% compuesto por 26 encuestados que dice estar en un hogar entre 5 a 7 personas; un 14% entre 1 y 2 personas y 10% manifiesta tener más de 7 integrantes en su hogar. Tomando en cuenta que el 86% de las personas encuestadas tienen hogares grandes se considera que el consumo de lácteos en las familias es considerablemente alto ya que anteriormente expresaron si consumir este tipo de productos además de la respuesta afirmativa de consumir lácteos “la florcita”.

5. ¿Cuántos quesos consume quincenalmente?

Tabla 5-3: Consumo por hogar

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1 a 3	46	60%
4 a 7	29	38%
8 o más	2	2%
TOTAL	77	100%

Fuente: Elaboración propia
Realizado por: Calle, Laura.2021

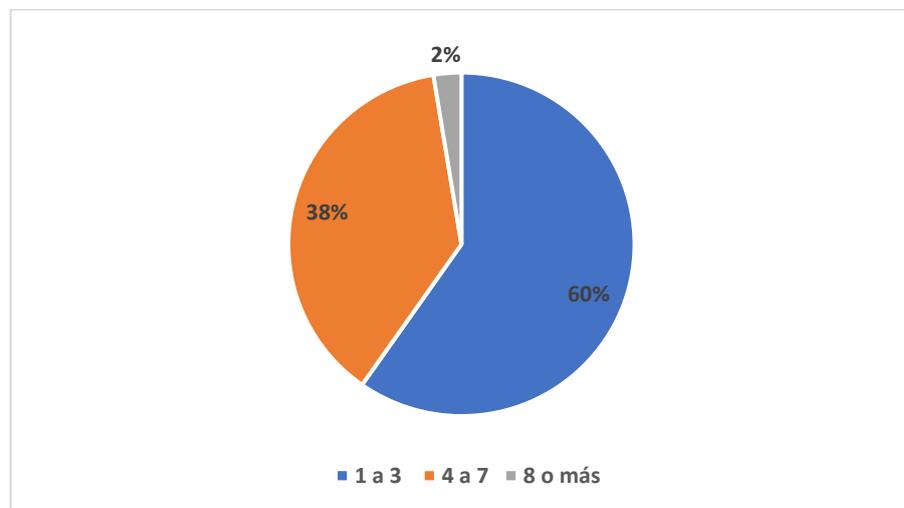


Gráfico 5-3: Consumo por hogar
Realizado por: Calle, Laura.2021

Análisis e interpretación

Según los datos que arroja la encuesta se tiene que 46 personas consumen de 1 a 3 quesos quincenalmente, lo que representa el 60% de la población encuestada, seguido de 29 personas que manifiestan consumir entre 4 a 7 quesos cada quincena que representa el 38%, finalmente solo el 2% que son dos personas dicen consumir más de 8 quesos en la quincena. Se observa que existe porcentajes apreciados de personas que consumen el producto quincenalmente y resulta muy bueno para así entender las preferencias y gustos de los consumidores al momento de adquirir el producto; factores claves para el consumo del producto y buscar las mejores decisiones para que se incrementen las ventas.

6. ¿El queso forma parte de su alimentación?

Tabla 6-3: Aceptación del queso en la alimentación del hogar

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	76	99%
NO	1	1%
TOTAL	77	100%

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Calle, Laura.2021

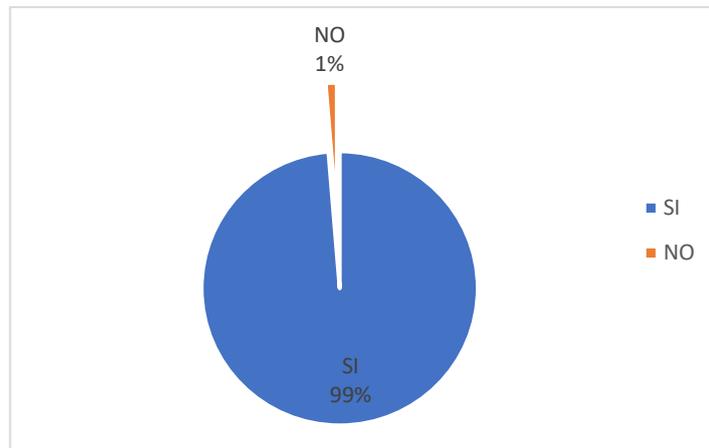


Gráfico 6-3: Aceptación del queso en el hogar

Realizado por: Calle, Laura.2021

Análisis e interpretación

De la población encuesta existen 76 personas que, si consumen queso en su mesa lo que representa el 99%, en tanto que solo el 1% no lo hace. Al realizar la encuesta sobre si consumen queso en los hogares el positivismo permite a la microempresa la “Florcita” sacar mucho provecho de que es un producto altamente demandado en la población por lo que mejorar los productos será una gran estrategia para incrementar las ventas. Además, es un dato muy importante para proseguir con el estudio de mercado, ya que al tener el 99% de aceptación en los hogares del recinto es un buen indicador de poder expandir las ventas hacia otros lugares.

7. ¿En qué comidas del día usted consume más queso?

Tabla 7-3: Consumo de queso por comidas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Desayuno	45	58%
Almuerzo	22	29%

Merienda	9	12%
No consume	1	1%
TOTAL	77	100%

Fuente: Elaboración propia
Realizado por: Calle, Laura.2021

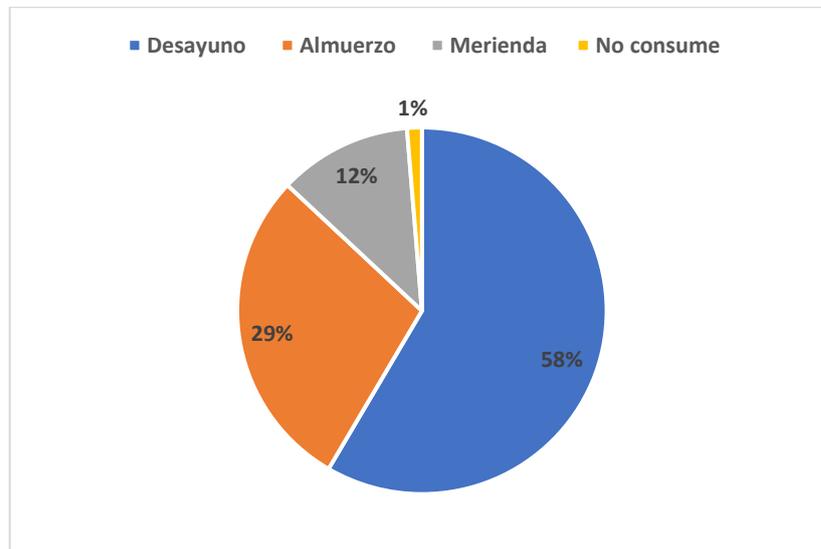


Gráfico 7-3: Consumo de queso por comidas
Realizado por: Calle, Laura.2021

Análisis e interpretación

De las 77 encuestas existen 45 personas que representan el 58% de la población encuestada consideran que su consumo es mayor en el desayuno, con el 29% que corresponde a 22 encuestados manifiestan consumirlo más en el almuerzo, en tanto que 9 personas que representa el 12% dicen consumirlo en la merienda, mientras que solo el 1% manifiesta no consumir queso. En resumen, los encuestados consideraron que el queso lo consumen en las tres comidas del día, pero con más aceptación en el desayuno, por lo que la empresa “La Florcita”, estará dirigiendo sus estrategias de mercadotecnia a impulsar sus productos para mejores desayunos nutritivos y manejar mejor nuestra imagen hacia nuestros clientes actuales.

8. ¿Qué tipos de quesos consume Usted?

Tabla 8-3: Tipos de quesos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Queso Redondo	16	21%
Queso Cuadrado	32	41%
Quesillo	21	27%

Mozzarella	6	8%
Rey Queso	2	3%
Total	77	100%

Fuente: Elaboración propia
Realizado por: Calle, Laura.2021

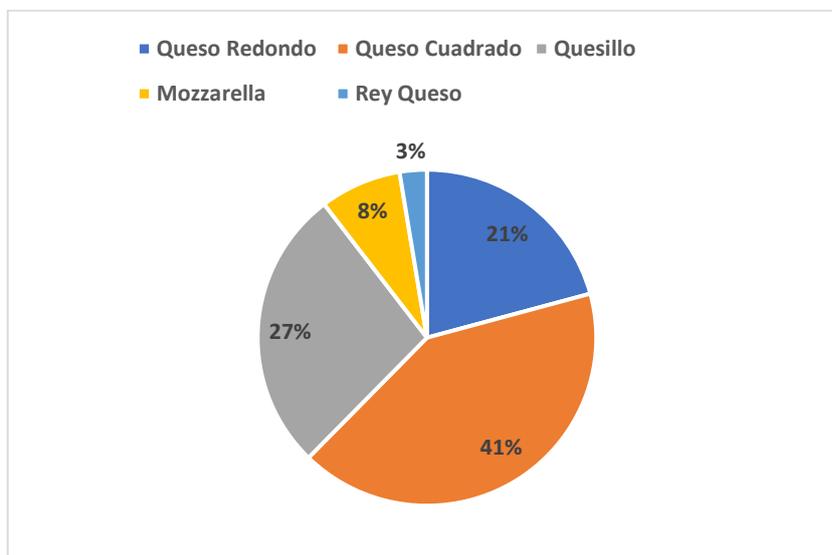


Gráfico 8-3: Tipos de quesos
Realizado por: Calle, Laura.2021

Análisis e interpretación

De los 77 encuestados el 41% que son 32 personas consideran que el tipo de queso que más aceptado es el queso cuadrado, seguido del quesillo con el 27% de aceptación, representado por 21 personas, el 21% que representa a 16 encuestados manifiestan su preferencia por el queso redondo, en tanto que el 8% que son 6 personas dicen tener preferencia por el queso mozzarella y finalmente solo 2 personas que son el 3% dicen preferir el rey queso. En promedio las personas se ven inclinadas por la presentación de los quesos en forma cuadrada, lo que será tomado en cuenta para la producción de quesos de la empresa la florcita.

9. De las siguientes características ¿Cuál es la que más influye en su decisión de compra para adquirir el queso?

Tabla 9-3: Factores para la decisión de compra

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Precio	15	20%
Marca	4	5%
Calidad	39	51%

Presentación	8	10%
Sabor	11	14%
Total	77	100%

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Calle, Laura.2021

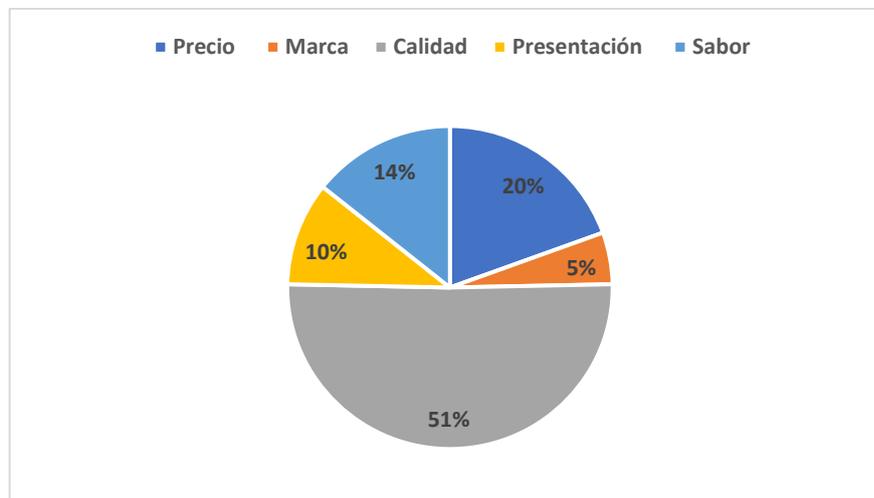


Gráfico 9-3: Factores que influyen en la decisión de compra

Realizado por: Calle, Laura.2021

Análisis e interpretación

De la población encuestada 39 personas que son el 51 % personas consideran que la calidad de los productos es lo que más influye para realizar una compra de quesos, seguido de 15 personas que son el 20% consideran que el precio influye mucho en su decisión de compra, en tanto que 11 personas que representan el 14% de los encuestados dicen valorar más el sabor de los quesos para comprar el producto, mientras que solo el 10 % cree que la presentación influye en su decisión y finalmente solo el 5% se dirige por la marca para realizar una compra de quesos. Con los datos arrojados por la encuesta podemos analizar que es importante tener productos de calidad, para lo cual se debe sacar los respectivos registros de sanidad, y otros requerimientos para un buen manejo de los productos, además se debe enfocar en mejorar los sabores y tener un mejor control de costes para tener un precio competitivo ya que un gran porcentaje manifestaron que el precio es un factor determinante para realizar compras de lácteos.

10. ¿En qué lugar usted compra el queso?

Tabla 10-3: Puntos de ventas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Queseras	37	48%
Tiendas	16	21%
Mercados	10	13%

Supermercados	7	9%
Vendedores ambulantes	7	9%
Total	77	100%

Fuente: Elaboración propia
Realizado por: Calle, Laura.2021

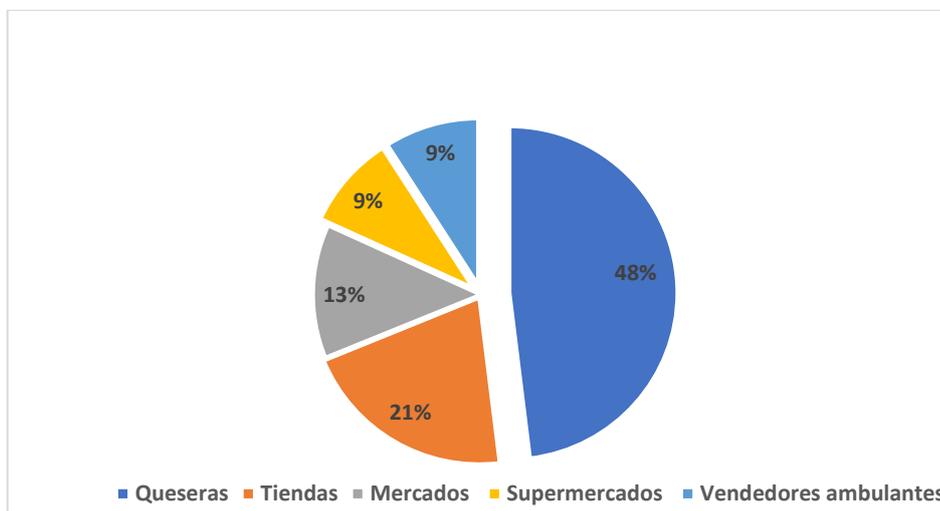


Gráfico 10-3: Puntos de ventas
Realizado por: Calle, Laura.2021

Análisis e interpretación

De las 77 personas encuestadas se observa que existen 37 encuestados que representan el 48% de los hogares dicen adquirir el queso en las queseras, lo que sería el principal punto de compra, seguido por el 21% que son 16 personas que manifiestan comprar en las tiendas de barrio, el 13% que son 10 personas dicen hacerlo en los mercados y con el 9% que representa a 7 encuestados lo realizan en supermercados y con vendedores ambulantes. Con la información recabada tenemos que los hogares del reciento Remijon optan por hacer las compras de quesos generalmente en las queseras y tiendas cercanas, sin embargo, al ser el afán de la empresa “la florcita” de expandir sus ventas y por ende lograr un crecimiento considerable de la organización, esta debe enfocarse en captar nuevos mercados menos convencionales y expandir los productos en supermercados que a pesar de tener solo el 9% en un sector más grande y con mucha afluencia de consumidores.

11. ¿Con qué frecuencia a la semana consume usted el queso?

Tabla 11-3: Frecuencia de consumo

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 2 veces por semana	30	39%

De 3 a 4 veces por semana	34	44%
De 5 a 6 veces por semana	9	12%
Todos los días	4	5%
No consume	0	0%
Total	77	100%

Fuente: Elaboración propia
Realizado por: Calle, Laura.2021

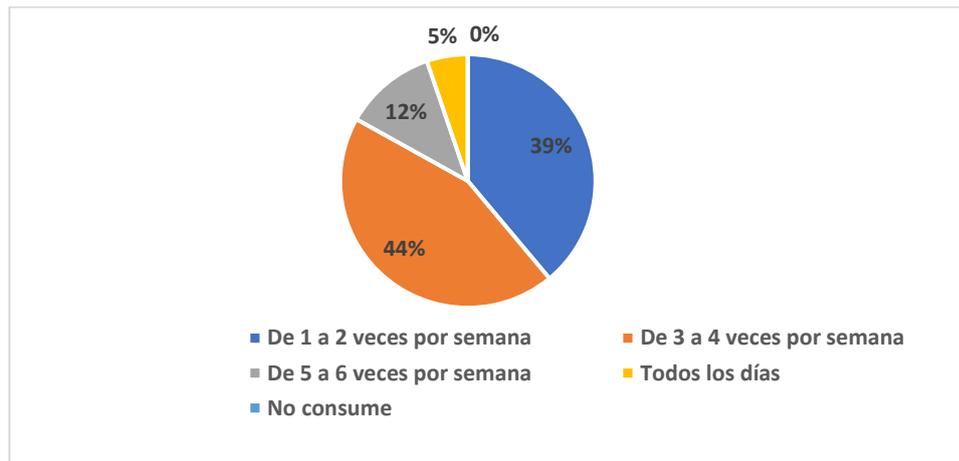


Gráfico 11-3: Habitantes por hogar
Realizado por: Calle, Laura.2021

Análisis e interpretación

Los datos que reflejan las encuestas manifiestan lo siguiente: de las 77 personas encuestadas el 44% corresponde a 34 personas que dicen consumir queso de 3 a 4 veces por semana, seguido de 30 encuestados que expresan consumir el queso de 1 a 2 veces por semana, en tanto que el 12% que son 9 personas lo consumen de 5 a 6 veces por semana finalmente solo el 5% lo consume todos los días. La frecuencia de consumo es una variable muy importante en un estudio de mercado ya que ayudará a establecer el nivel de producción y tendencias de consumo. Con dichos datos obtenidos se puede deducir que el mercado de la investigación está en un intervalo de 5 a 6 veces por semana, lo cual es positivo y con gran ventaja para competir en el mercado en que nos vamos a proyectar.

12. ¿Usted ha comprado quesos en la microempresa "La Florcita"? En el caso de que su respuesta sea Si continúe con la encuesta caso contrario proceda al final y enviar

Tabla 12-3: Presencia de la empresa la florcita en el mercado de lácteos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
----------	------------	------------

Si	57	74%
No	20	26%
Total	77	100%

Fuente: Elaboración propia
Realizado por: Calle, Laura.2021

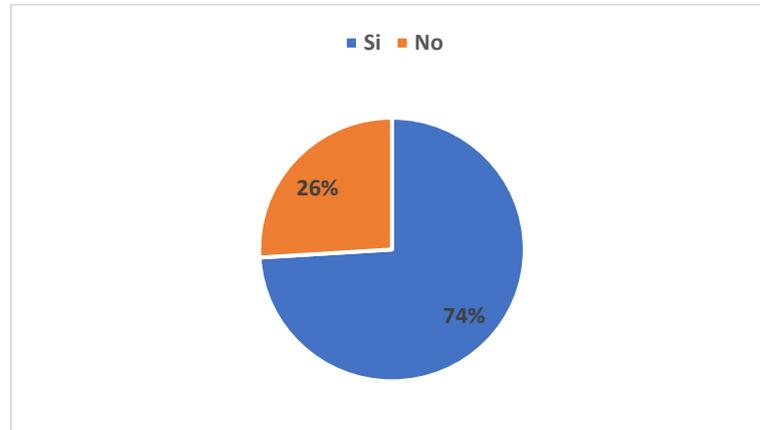


Gráfico 12-3: Presencia de la empresa la Florcita en el mercado de lácteos
Realizado por: Calle, Laura.2021

Análisis e interpretación

Una vez obtenido la información de las encuestas se tiene que de las 77 personas encuestadas se observa que existen 57 personas que dicen conocer a la empresa de lácteos “La Florcita”, lo que representa el 74%, mientras la diferencia del 26% que son 20 personas desconocen de la existencia de esta empresa en el sector. Esto permite analizar que la presencia de la empresa en la población del recinto Remijon es alta, sin embargo, es un sector geográfico pequeño y muy agrícola, por lo que la empresa la Florcita debe proyectar primeramente abarcar el total de dicha población para así poder expandirse hacia sectores más grandes y poblados.

13. ¿Cómo considera el sabor y presentación del queso de la Florcita?

Tabla 13-3: Satisfacción del cliente

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	41	72%
Bueno	15	26%
Regular	1	2%
Malo	0	0%
Total	57	100%

Fuente: Elaboración propia
Realizado por: Calle, Laura.2021

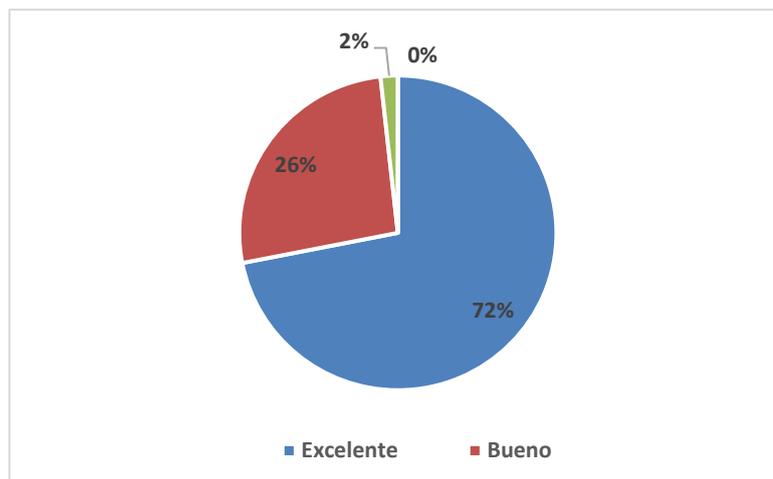


Gráfico 13-3: Satisfacción del cliente
Realizado por: Calle, Laura.2021

Análisis e interpretación

Con los datos arrojados por la encuesta se deduce que de las 57 personas encuestadas que aceptaron conocer la empresa la Florcita, hay un gran porcentaje del 72% que representa a 41 encuestados que creen que tanto la presentación como el sabor de los quesos la Florcita es excelente, en tanto que el 26 % representado por 15 personas expresan que el sabor y presentación de los quesos de dicha empresa son buenos, mientras solo el 2% que representa un encuestado dice creer que el sabor y presentación de los quesos de la Florcita son regulares. Cabe destacar que el 98% de la población tiene una buena impresión de la empresa lo que empuja a mejorar la calidad de productos y satisfacer de mejor forma a la clientela, para ello se diseñará estrategias de producción y ventas encaminadas a potenciar las ventas.

14. ¿Cómo considera la imagen de la microempresa "La florcita"?

Tabla 14-3: Imagen corporativa

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	40	70%
Bueno	14	25%
Regular	3	5%
Mala	0	0%
Total	57	100%

Fuente: Elaboración propia
Realizado por: Calle, Laura.2021

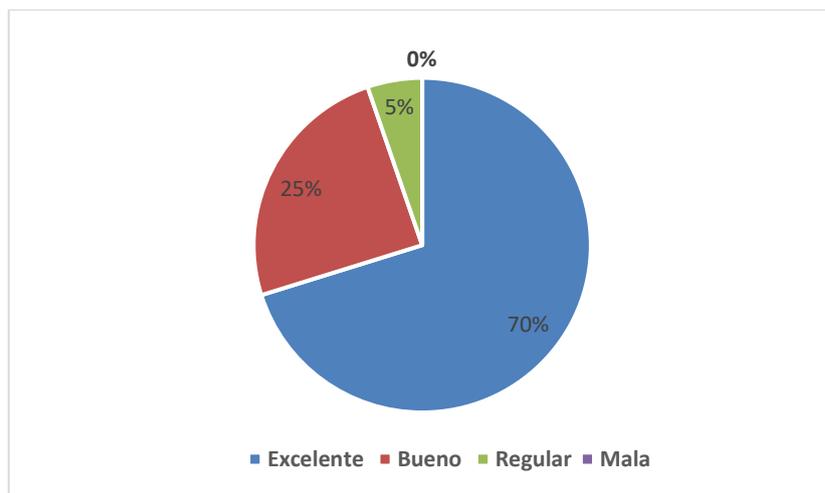


Gráfico 14-3: Imagen corporativa
 Realizado por: Calle, Laura.2021

Análisis e interpretación

Una vez obtenida toda la información de los formularios se tiene que 40 personas lo que respecta el 70% de la población tiene una excelente imagen corporativa de la empresa, seguido de un 25% que son 14 encuestados que manifiestan que tienen una buena imagen de la Florcita, mientras que solo un 5% que representa 3 personas creen que la imagen empresarial es regular. Con la información obtenida se analiza mejorar principalmente la percepción del 5% de la población para lo cual se tomará en cuenta toda la información del estudio de mercado para crear propuestas atractivas para los clientes y que la imagen corporativa de la Florcita alcance los niveles de aceptación necesarios para expandirse hacia nuevos segmentos de mercado.

15. ¿Cómo considera los precios del queso de "La Florcita"?

Tabla 15-3: Precio

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy caros	0	0%
Caros	1	2%
Convenientes	54	95%
Económicos	2	3%
Total	57	100%

Fuente: Elaboración propia
 Realizado por: Calle, Laura.2021

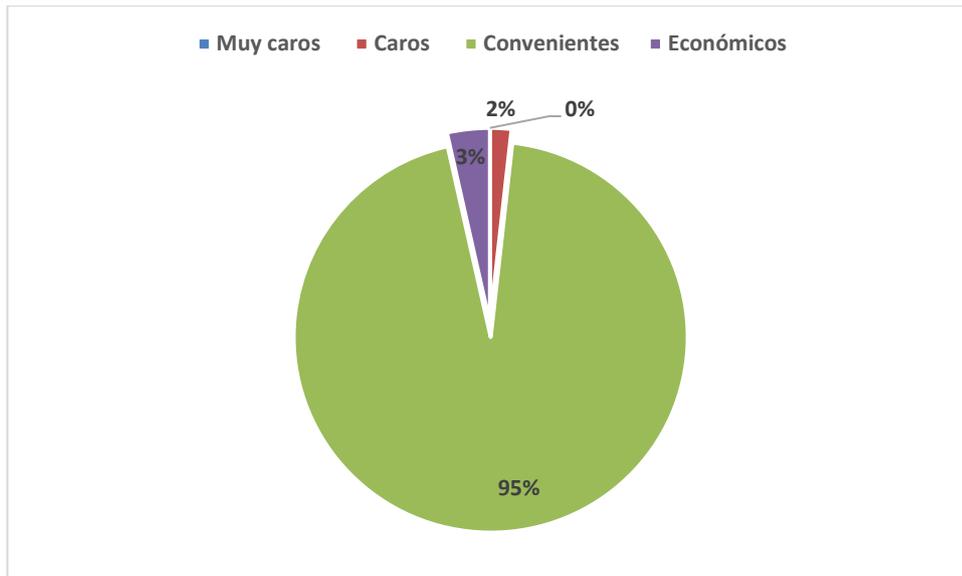


Gráfico 15-3: Precio
Realizado por: Calle, Laura.2021

Análisis e interpretación

Con la información obtenida de las encuestas se tiene que el 95% de la población que conoce a la empresa la Florcita lo que representa a 54 encuestados creen que el precio es conveniente, un 3% manifiestan que el precio de los quesos es conveniente y solo el 2% que es un encuestado cree que el precio es caro. Con lo cual se puede analizar que el precio que actualmente mantiene la empresa es el apropiado para competir en el mercado, además de que el mercado al que se dirigen los productos son de tipo competencia perfecta, es decir que los precios tienen estándares a los que la empresa si se regula, lo que lo diferencia de otros quesos similares es su calidad, sabor, presentación, entre otras variables que influyen en la decisión de compra.

ENTREVISTA

La entrevista fue dirigida al propietario de quesos la Florcita, con el objeto de conocer la perspectiva que tiene sobre el manejo de su empresa, la trayectoria y los planes a futuro, ya que es importante para trazar las metas y principalmente establecer el plan de negocios adecuado para incrementar considerablemente las ventas en la empresa, ya que es el principal problema que el trabajo investigativo pretende solucionar.

1. ¿De dónde nace la idea de negocio de quesos Florcita?

La Florcita nace en honor a mi familia que nació en el campo y su delicadeza que tienen con la naturaleza y todo lo que esta nos brinda siendo las flores la representación de filosofía de la empresa es por esta razón que nace la idea del nombre de la empresa.

2.Cuál es su experiencia en la producción de quesos

Mi experiencia en el sector quesero proviene desde muy joven, siendo el único sustento de vida de mi familia, por otro lado en tiempos pasados, fui proveedor de quesos a la Empresa Lácteos Chimborazo, pero con el paso del tiempo el precio del producto era muy bajo y el lugar donde se dejaba el producto era muy lejos para su entrega, por lo tanto decidí crear mi propia empresa en el recinto Remijon con expectativas de superación y crecimiento, al paso de los años fui adquiriendo nuevos proveedores los mismos que se conservan hasta el día de hoy.

3. ¿Qué tiempo tiene de trayectoria en el negocio de quesos?

Hasta el momento son 20 años de trayectoria en el negocio de los quesos, los mismos que me han ayudado para crear día a día un producto de calidad y preferencia para mis clientes actuales y futuros, con ganas de progreso y la capacidad de negociación con los consumidores.

4. Cuáles son las metas que se ha propuesto para su empresa

Mi meta principal es expandir mi producto y ventas por el momento a nivel cantonal, para esto considero que es importante la creación de diferentes tipos de quesos no solo los que ya se fabrican actualmente, elaboración de yogurt, mangar, etc., y pasar de ser una empresa quesera a una de lácteos garantizando siempre a los clientes productos de calidad y sabores únicos.

5.Cuál cree que es el principal impedimento para que su empresa crezca

La pandemia que se vive a nivel mundial me ha afectado demasiado sin embargo considero que el principal impedimento son las diferentes políticas que implemente el gobierno que en ocasiones afecta a los pequeños emprendimientos y no se pueda cumplir con las metas propuestas.

6. Quien se encarga de las funciones administrativas, financieras y de producción de la empresa

Por el momento mi hija de 26 años es la encargada de las funciones administrativas, y financieras de la Florcita con conocimientos amplios en estos temas debido a su profesión y capacidad de manejarla correctamente, en el área de producción el único encargado soy yo, por el conocimientos y experiencia en la elaboración de quesos, en ocasiones cuando tengo que salir de viaje o a la distribución del producto se encarga mi esposa y mis hijos, considero que me falta un poco más de capacitación en la producción de otros tipos de quesos, para que un futuro las utilidades sean las más rentables y eficientes para mis clientes y proveedores.

7. De salir bien las cosas, en qué tiempo cree alcanzar las ventas deseadas

En el transcurso de dos años se puede alcanzar mis objetivos propuestos, sin embargo, la inversión que planeo es costosa ya que deseo industrializar mi negocio, por lo que 5 años es un tiempo

prudente en que puedo recuperar toda mi inversión. La Florcita tiene muy buena acogida y es lo que me motiva a continuar cada día con la elaboración de mejores productos, para ello considero que el apoyo del gobierno a pequeños emprendimientos o microempresas familiares como la mía es muy importante para poder alcanzar cada una de las metas planteadas.

3.2 Discusión de los resultados

Los resultados obtenidos de la encuesta aplicada y de la entrevista dirigida al propietario de la empresa permitieron establecer la problemática principal y las causas que generan un escenario en la empresa de estancamiento en las ventas. Con lo cual se evidencia que la empresa se maneja netamente de forma empírica, esto debido a la gran trayectoria y experticia de la familia Calle en la elaboración de quesos artesanales, que, a pesar de tener las técnicas de preparación, el sabor y precio adecuado no le ha generado los ingresos deseados desde hace varios años.

Principalmente se debe a que la empresa no tiene un debido proceso administrativo, dado que las planificaciones de las tareas encomendadas a los colaboradores de la organización no están bien definidas, adicional requieren de una mejor organización de la delegación de funciones, dirección y control de las actividades diarias dentro del proceso de producción de los quesos, del área de ventas y distribución y del área financiera. Es claro que en la empresa la Florcita estos problemas de administración general acarrearán los resultados actuales que no reflejan crecimiento económico y financiero.

La importancia de trazar metas a corto, mediano y largo plazo es evidente y es lo que a esta empresa le hace falta, para lo cual se ha establecido la importancia de crear la misión, visión, valores corporativos y una matriz FODA, dado que es necesario analizar el contexto interno y externo de la empresa, como las oportunidades que tiene por desarrollar, las debilidades que se debe contrarrestar, las fortalezas y amenazas, sobre todo cuando el país inicia en un nuevo contexto económico, social y político, ya que podría afectar o beneficiar al sector empresarial.

La empresa se torna tradicionalista, sin embargo, ha logrado mantenerse en el mercado a pesar de que los nuevos tiempos son necesariamente digitales, es por ello que para incrementar las ventas es notorio la presencia de un plan de mercadeo que establezca las estrategias necesarias para a través de las herramientas TIC se logre llegar a más clientela, sabiendo que las ventas son la principal fuente de ingresos de la empresa. Adicional es necesario contar con un estudio técnico que dirija la producción de la empresa hacia la optimización de recursos, nivel óptimo de

producción, la micro y macro localización y demás factores importantes que influyen en el desarrollo de las empresas.

Como ya se había mencionado la empresa se sostiene actualmente en el mercado y por los resultados obtenidos de la encuesta se debe a que su precio es conveniente, tiene una buena presentación, pero sobre todo se caracteriza por su buen sabor y calidad. Estas variables analizadas permiten crear la ventaja competitiva que al no estar bien definida no aporta significativamente a la empresa, por otro lado, al establecer esta ventaja que tiene la empresa sobre otros productores agiliza la creación de valor y llegar a las metas planteadas.

Otro de los estudios que la empresa necesita urgente es el económico y financiero, ya que la empresa principalmente no tiene un encargado de las finanzas corporativas ya que netamente se han manejado en el empirismo, por lo cual no tienen el conocimiento necesario para afrontar decisiones importantes como es un nuevo financiamiento, adquisición de maquinaria entre otras claves para el crecimiento de una organización. Es por ello que el presente trabajo de investigación tiene un gran desafío con la empresa que es adaptarla a la nueva era del manejo de empresas que básicamente es digitalizarla y financieramente hacerla sostenible.

Validación de la idea a defender

Con los datos obtenidos en la encuesta a la población del Recinto Remijon se evidencia que la elaboración del plan de Negocios beneficiará y ayudará a incrementar las ventas por lo que se plantea estrategias de mercadeo como el posicionamiento, un estudio técnico para determinar la factibilidad de incrementar el tamaño de la planta y un estudio financiero que servirá para incrementar la utilidad de la empresa. De los 77 encuestados consideran que los precios, la atención, la imagen es muy buena, sin embargo, manifiestan que se deben mejorar en la marca para que permita expandir su mercado y demás personas conozcan los productos que ofertan. Es por ello que, la presente investigación se basa en la revisión de trabajos previos de acuerdo a la experiencia del propietario de la empresa y la trayectoria que posee en el mercado.

3.3. Propuesta de un plan de negocios para incrementar las ventas de la empresa la Florcita

Objetivo General:

Elaborar un plan de negocios mediante un estudio de mercado con el propósito de incrementar las ventas de la empresa La florcita del recinto Remijon el período 2021-2023.

Objetivo Especifico

- Realizar una investigación del mercado con técnicas de estudio sobre la comercialización del producto para cubrir las necesidades y expectativas de sus clientes
- Analizar los aspectos básicos de un plan de negocios mercadeo, costos y producción para así determinar si es rentable o no.
- Sugerir una planificación de un diagnóstico de factores internos y externo para establecer sus fortalezas en ámbitos de producción, finanzas y estructuras administrativas.

Antecedentes:

Actualmente se observa que en la mayoría de la población del recinto Remijon se dedica a la producción y distribución de leche, por lo que se han creado empresas que se dedican a la compra de la materia prima para proceder a elaborar el producto y posteriormente llevarlo al mercado para que pueda ser comercializado. La “Florcita” es una de las empresas que fue creada hace aproximadamente 8 años por su propietario Edison Calle, sin embargo, son 20 años de experiencia en esta labor. Con el pasar el tiempo se ha visto que esta carece de un diagnóstico de factores internos para establecer sus fortalezas los ámbitos de producción, finanzas y estructuras administrativas en el aspecto externo la empresa no cuenta con un plan de negocios que le permita identificar el mercado objetivo y desconoce los segmentos a los que puede satisfacer se plantea un plan de negocios para expandir las ventas de la empresa productora de quesos, por otro lado se desea sugerir estrategias de mercadeo, definir mejor sus objetivos en ámbitos técnicos, económico y financiero.

3.3.1 Estudio Situacional

3.3.1.1. Empresa (Razón social)

La razón social de esta empresa nace por la afición de la familia en la naturaleza, ya que por generaciones han dedicado su vida al campo, la agricultura y especialmente a la ganadería, sin embargo, las constantes necesidades que surgen en la familia impulsaron a que se cree la empresa de quesos la Florcita como forma de dar un valor agregado a la principal actividad a la que se dedican aun hasta la actualidad. Queso Pura Crema “La Florcita” es la idea de negocio que pronto veremos en los mercados, tiendas y demás puntos de ventas del país.

El nombre que se le da a una empresa es un factor importante ya que impacta en la imagen corporativa en los mercados y abre puertas hacia nuevas negociaciones, es así como las grandes empresas se posicionan en las mentes de los consumidores y logran mayores beneficios, sin embargo, no solo depende de ello, por lo que a continuación se detallará todo lo que respecta a mejorar las ventas de la empresa la Florcita y así lograr una mejor posición en el mercado de lácteos.

3.3.1.2. Sector de la actividad

La empresa de lácteos la Florcita incursiona en el sector ganadero e industrial ya que por decisión de los fundadores de la empresa se logró la transformación de la materia prima que generalmente se la comercializaba a intermediarios, dado que los ingresos por esta actividad primaria no eran suficientes para solventar los gastos del hogar se debía buscar alternativas más provechosas, es así como la familia paso de ser ganaderos a productores de lácteos. Según datos de la industria láctea, la producción formal genera cerca de \$ 1.400 millones al año. El consumo en Ecuador se ubica por debajo de 90 litros al año, estadística menor con respecto a otros países de la región.

En Ecuador existen alrededor de 70 industrias lácteas formales, según el Director del CIL, sin embargo, el precio que reciben los productores por la venta del producto según el Acuerdo Ministerial 394 establece que el precio oficial del litro de leche al productor es de \$ 0,42. Para Jorge Garzón, presidente de la Asociación de Ganaderos de Santo Domingo (Asogan), dicho valor no es idóneo para el pequeño productor, porque el cálculo de quienes producen leche está entre \$ 0,45 y \$ 0,48. Un problema que enfrenta el sector ganadero especialmente en la línea de lácteos es que el precio del litro de leche logre llegar al correcto coste de producción además que la cadena de intermediación explota a los productores. (Garzón,2009)

Por esta razón la empresa la florcita no cuenta con intermediarios directos ya que son los propios generadores de la materia prima y de los productos elaborados, ya que tienen un mayor margen de ganancia. Esta decisión fue tomada por la familia, dado que los ingresos obtenidos solo de la producción de leche no solventaban los gastos del hogar, hoy en día esta actividad sigue siendo la principal, sin embargo, las ventas no son significativas en los últimos dos años por lo que se

busca alternativas y estrategias para mejorar el panorama actual.

3.3.1.4. Principales productos que ofrece

Actualmente la empresa maneja dos principales productos en el mercado como son el queso y quesillo en presentación cuadrado y redondo. La empresa no ha diversificado su catálogo de productos debido a que no se han realizado estudios de mercado para evaluar el impacto de lanzar nuevos productos. Es posible que sea una de las razones por la cual la empresa se ha visto estancada los últimos años además de que las tendencias en el mercado cada vez son más estrictas.

- Queso fresco

Es un producto elaborado con delicadeza sin embargo su preparación es fácil y económica ya que principalmente se trata de desuerar la leche hasta dejar una gran concentración de agua en el cuajo de la leche, esta técnica dará al queso la textura tierna y suave que lo caracteriza. No existe una técnica única ya que varía de acuerdo con la experticia de los productores, sobre todo si es de manera artesanal. Usualmente se utilizan moldes, filtros de tela, entre otros instrumentos que permiten la filtración del suero, además de que son versátiles para añadir especias que intensifican su sabor y textura como el ajo, cebolla, azúcar. Este producto al contener entre un 60% a 75% de humedad tienen un corto tiempo de consumo y bajos costos de elaboración. Un aspecto positivo es que son muy consumidos en la línea diaria de las familias especialmente de la zona andina del país.

- Quesillo

Es un producto muy artesanal de la cultura mestiza que se caracteriza por ser de textura elástica, sin corteza, muy firme pero suave. Su tiempo de preparación es corto y se consume de forma temprana. El proceso por el que pasa la leche para convertirse en quesillo se denomina filado, que consiste en añadir sustancias coagulantes a la leche e ir poco a poco asentando los sedimentos que se desprenden con el suero, por lo general este producto mantiene las sales naturales de la leche y no es necesario añadir más sustancias. Su presentación en gramos oscila entre los 150 a 200 gramos por empaque.

3.3.1.5. Filosofía empresarial

La misión es la razón de ser de la empresa es por ello que se responde a ciertas interrogantes para la elaboración de esta:

¿Quiénes somos?

“La Florcita está ubicada en la provincia de Chimborazo, cantón Alausí, parroquia Huigra, en el recinto Remijon a 200 metros de la escuela general del recinto. La Florcita nace el 16 de junio del 2008, con el afán de cubrir las diferentes expectativas y necesidades de la población, se ha decidido implementar nueva tecnología e innovación para que así el producto pueda expandirse a otros sectores con la creación de un crear un plan de negocios que permita a la empresa ser más competitiva en la comercialización de leche y elaboración del queso.

¿Qué buscamos?

Incrementar sus ventas para el año 2021-2023

¿Qué hacemos?

Elaboración y comercialización de quesos, los principales productos que se ofrece es el queso de mesa de sopa y los conocidos quesillos además “La florcita” incursiona en la actividad ganadera como la producción de leche que es utilizada en su propia planta de producción.

Donde lo hacemos?

Una empresa familiar ubicada en el recinto Remijon del Cantón Alausí, fundada por el señor Edison Calle actual dueño de la empresa.

¿Para quién trabajamos?

Su principal mercado es los alrededores del recinto mencionado y que permita la expansión del producto a más lugares de la sierra ecuatoriana sobre todo a la provincia de Chimborazo.

- **Misión**

Satisfacer las necesidades del cantón Alausí, reforzando la alianza en cada uno de los proveedores y clientes para así favorecer el desarrollo económico y social en todos los aspectos culturales, sociales, ambientales del sector, brindando productos de calidad con precios justos de acuerdo como lo establece la ley de regulación de precios.

La visión es denominada como el sueño de toda organización a corto mediano o largo plazo y como deseamos que esta sea en un futuro. Es por ello que para su elaboración se responde a ciertas preguntas que se detallan a continuación.

¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?

Ser reconocida a nivel sectorial y posteriormente a nivel nacional en la producción de quesos.

¿Cómo seremos en el futuro?

Cada día más competitivos con la elaboración de un producto de calidad y que sea de la preferencia por todas las personas sin distinguir edad, sexo o religión.

¿Qué haremos en el futuro?

Posesionarnos como marca, y la creación de otros productos, es decir, yogurt, mermeladas, queso mozzarella, mantequilla, etc.

¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

Adquisición de materia prima a grandes proveedores que sea de buena calidad y de buen rendimiento y los productos sean los más apetitivos y consumidos por la población Chimboracense

- **Visión**

Ser una empresa líder, reconocida en la zona por la elaboración, y comercialización de quesos, cuyo reconocimiento provenga tanto de consumidores, proveedores y la sociedad, velando siempre por una cadena alimentaria sostenible, por medio de productos de calidad, siendo cada vez más competitivos con aspiraciones a alcanzar la excelencia a nivel regional y nacional en un máximo de 5 años.

Objetivos

General

Producir una cadena de alimentos lácteos nutritiva y sostenible mediante adecuados controles de calidad que permitan alcanzar altos estándares de satisfacción en los clientes para incrementar las ventas y el crecimiento económico financiero de la empresa La Florcita.

Específicos

- Realizar un estudio de mercado para establecer diferentes opiniones acerca de la situación de la empresa y cubrir necesidades de los clientes.
- Innovar con más productos de calidad que cuenten con todos los implementos necesarios para su producción, distribución y ventas para lograr una mejor posición en el mercado de lácteos.
- Obtener recursos tecnológicos para mejorar la producción del queso y así evitar costos excesivos que no ayuden al rendimiento de la empresa.

3.3.1.2. Valores corporativos

- **Honestidad:** Trabajar en cada uno de los procesos con honradez y conciencia permitiendo que los clientes y proveedores confíen en el producto que se distribuye.
- **Compañerismo:** Contar con el apoyo equitativo de clientes y proveedores para enfrentar cualquier desafío que se presente en la empresa
- **Mejora continua:** La Florcita está dispuesta a someterse a capacitaciones continuas con el fin de determinar errores, para posteriormente desarrollar mejoras positivas en beneficio de la empresa.
- **Responsabilidad.** Velar siempre por una cadena alimentaria saludable teniendo en cuenta factores a nivel social, cultural y ambiental con la creación de productos de calidad que no afecten la vida de cada uno de la población del sector.
- **Puntualidad:** Se buscará el cumplimiento preciso de las obligaciones obtenidas de forma exacta con cada uno de los que intervienen en el crecimiento de la empresa.
- **Responsabilidad social:** La empresa está comprometida a lograr el desarrollo de los colaboradores de la empresa, así como está presta a realizar obras sociales en beneficio de la población aledaña.
- **Sostenibilidad ambiental:** La empresa La Florcita está en la obligación corporativa de reducir y evitar en lo posible impactos ambientales que comprometan los recursos naturales del sector geográfico en el que opera.

3.3.1.6. Análisis DAFO

Con la finalidad de perfeccionar las condiciones de la empresa la Florcita se ha analizado la situación real utilizando el análisis DAFO, para posterior a ello determinar soluciones a viables a las problemáticas que existen en la organización, aprovechando sus fortalezas y oportunidades tanto a nivel interno como externo. A continuación, se detalla exactamente cada una de las partes que conforma el análisis, se ha considerado las más importantes y aquellas que se debe mejorar para que la empresa pueda funcionar de manera eficiente y rentable.

Tabla 16-3: Matriz DAFO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">- Crecimiento de la demanda- No sé a presentado ninguna empresa nueva que quiera arriesgarse en el sector- Alta producción de materia prima.- Cercanía para transportar la materia	<ul style="list-style-type: none">- Variación en los precios por la pandemia (covid)- Deflación- Poca información acerca de sus clientes- Aumento de vendedores ambulantes

prima a la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Crisis Sanitaria - Al no tener una marca posesionada puede existir sanciones o multas por incumplimiento de los requisitos normativos y legales.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - El sector es altamente atractivo y productivo. - Experiencia en la elaboración de quesos - Tener local y maquinaria propia para transportar el producto para su distribución. - Tiene una gran trayectoria en el mercado que facilita la comunicación y las negociaciones con los proveedores y clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo Posicionamiento en el mercado interno - Poca diferenciación en los productos - Capacitaciones nulas a los proveedores de cómo llevar la materia prima a la empresa - Precio muy variable

Fuente: Elaboración propia
Realizado por: Calle, Laura.2021.

Matriz de identificación de problemas y diseño de estrategias

Es necesario que las empresas conozcan a profundidad la organización, ya que esto facilita la toma de decisiones basado en buenas estrategias. La matriz FODA es una herramienta valiosa para tener mejor administración en la empresa, sin embargo, debe ir acompañada de otros estudios complementarios como son la matriz de identificación de problemas y diseño de estrategias, ya que estas brindan posibles alternativas y estrategias para mejorar la situación que requiera la empresa en cuanto a su organización.

- **Debilidad:** Marca no posesionada legalmente
- **Amenaza:** Competencia de nuevas empresas
- **Fortaleza:** Una gran trayectoria en el mercado, producto de calidad.
- **Oportunidad:** Alta producción de materia prima.

Tabla 17-3: Uso de la matriz FODA para diseñar el problema y la solución estratégica general.

		FACTORES INTERNOS			FORTALEZAS		DEBILIDADES	
FACTORES EXTERNOS		Sector Altamente productivo	Producto de calidad	Una gran trayectoria en el mercado	Marca no poseída legalmente	Alza de materia prima	SUMA	PROMEDIO
OPORTUNIDADES	Crecimiento de la demanda	3	4	4	3	3	17	3,4
	Publicidad gratis por los clientes	3	1	4	2	2	14	2,3
	Alta producción de materia prima.	5	5	4	3	3	20	3,3
AMANEZAS	Competencia de nuevas empresas	5	4	5	5	2	17	3,4
	Crisis Sanitaria	3	1	1	1	1	8	1,3
	Inflación	1	1	1	3	1	10	1,7
	SUMA	15	16	18	17			
	PROMEDIO	2,14	2,66	3,0	3,4			

Fuente: Elaboración propia
Realizado por: Calle, Laura.2021

Análisis e interpretación

El Uso de la matriz FODA para diseñar el problema y la solución estratégica general es muy importante para un el mejoramiento de la planificación estratégica de la Florcita es por ello que se ha valorado los puntos fuertes y débiles para implementar soluciones en aquellos puntos menores. Tomando en cuenta lo mencionado se ha desarrollado una estrategia que permitirá corregir ciertas falencias en la empresa:

Aprovechando la alta producción de materia prima se debe crear nuevos canales de venta, aumentar la inversión en marketing y publicidad para que minimice la entrada de nuevas empresas que ingresen al mercado con nuevos recursos para adueñarse de esa parte del mercado, se debe contar con la marca posesionada para así ser reconocida y se maximice la trayectoria en el mercado y el producto de calidad.

Tabla 18-3: Diseño de las estrategias

	FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES EXTERNOS		Una gran trayectoria en el mercado	Marca no posicionada legalmente
OPORTUNIDADES	Producto de calidad	<i>Alternativas FO MAXIMAX</i>	<i>Alternativas DO MINIMAX</i>
	Crecimiento estable de la demanda	<i>Alternativas DAFO MINIMINMAXIMAX</i>	
	Alta producción de materia prima		
AMENAZAS	Crisis Sanitaria	<i>Alternativas FA MAXIMIN</i>	<i>Alternativas DA MINIMIN</i>

Fuente: Elaboración propia
Realizado por: Calle, Laura.2021

3.3.1.7. Alternativas y estrategias FODA

Alternativas FO. - Generar estrategias que Maximicen la utilización de Fortalezas, de tal modo que se pueda Maximizar el aprovechamiento de oportunidades

- **Estrategia FO:** Aprovechando la amplia trayectoria en el mercado se debe conocer las necesidades actuales por la que se vive a nivel mundial, localizando los nuevos nichos de mercado y pueda beneficiar a la empresa con el producto de calidad que esta ofrece.

Alternativas DO. - Generar estrategias que Minimizar el impacto de las Debilidades y a ellas mismas, para poder Maximizar el aprovechamiento de oportunidades.

- **Estrategia DO:** Crear una marca que sea creativa y original con páginas en Facebook, afiches, etc., sobre todo que esta sea establecida legalmente con los tramites permanentes para evitar multas que perjudiquen a la empresa y así se pueda aprovechar la alta producción de materia prima buscando siempre las nuevas tendencias y tecnologías que organicen, faciliten y agilicen toda la producción, desde el proceso de creación hasta la distribución del mismo.

Estrategias FA. - Generar estrategias que permitan la Maximización en la utilización de Fortalezas en el esfuerzo por Minimizar el impacto de las Amenazas.

- **Estrategia FA:** Brindar un servicio de capacitación a los clientes y empleados para tener planes financieros, planes de marketing de incrementar los productos o servicios a largo plazo de tal modo que esto ayude a evitar que la crisis sanitaria afecte los recursos y el capital para trabajar, obtener utilidades, rendimientos positivos en el futuro.

Estrategias DA. - Generar estrategias que permitan la Minimizar las Debilidades y sus efectos, así como la Minimización del impacto de las Amenazas

- **Estrategia DA:** Incrementar el posicionamiento en el mercado a través de la aplicación del marketing mix y que se realice los trámites necesarios para que la marca sea legal y que en la crisis sanitaria se pueda tener alternativas de crecimiento en las ventas, sobre todo satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, adaptándose a la nueva forma de vida.

Estrategias DAFO. - Generar estrategias que permitan conjugar acciones para Minimizar las Debilidades y el impacto de las Amenazas, a la vez que se Maximizan las Fortalezas y el aprovechamiento de oportunidades.

Se debe optar por la marca legal que le permita a la empresa ser reconocida a nivel cantonal, con planes de incremento de las ventas frente a la crisis sanitaria, aprovechando la alta producción de materia prima con el aumento de la inversión en marketing y publicidad para que la empresa sea reconocida y beneficiada por la amplia trayectoria que posee en el mercado.

3. 3.1.8 Políticas empresariales

Regulaciones ambientales

- La “Florcita” sigue todas las disposiciones legales en cuanto a la creación de la empresa es decir las directrices que define el ministerio de salud y protección social en la cual define dentro de sus facultades legales ciertas pautas con las que deben contar todos los alimentos en cuanto a su calidad, preparación, distribución y almacenamiento para que los productos que ofrece la empresa sean considerados aptos para el consumo humano.

Política de calidad

- La empresa de lácteos La florcita encamina todas sus acciones concernientes a la producción y distribución de los productos con garantía del servicio, de calidad y de satisfacción a los clientes.
- Nuestro estricto control de calidad se centra en buscar la mejora continua de los productos, gracias al desarrollo de competencias laborales de nuestro talento humano que trabaja en equipo, con eficiencia y coordinación.

Políticas sociales

- La información que se maneja en la empresa, así como las actividades que requieran información confidencial estarán regidas a los principios y valores institucionales, pero principalmente en la legislación de nuestro país, quedando en claro que al incumplirse lo establecido por parte del personal administrativo como de producción de la empresa serán sancionados acorde a la ley y normas vigentes.
- Lácteos la Florcita se compromete a respetar el derecho a la intimidad de los trabajadores en cuanto al ámbito personal, además de que la información obtenida de los empleados no podrá ser publica siempre y cuando no represente problemas legales.
- Los empleados, proveedores y clientes de la empresa La Florcita están en plena libertad de expresión tanto religiosa, cultural, social, entre otras, garantizando el respeto a las personas y sus derechos de elegir y ser elegidos sin ser discriminados, respetando siempre el valor de la equidad.
- Lácteos La Florcita publicara la información que crea pertinente mediante medios de comunicación convencionales como radio, televisión y sitio web oficial, con el objeto de evitar confusiones, estafas o malinterpretaciones que den paso a problemas entre la organización, colaboradores, clientes y proveedores.

- Lácteos La Florcita pone a disposición de su clientela el siguiente correo electrónico para reclamos y solicitudes de información: sclacteoslaflorecita@gmail.com, en caso de no ser atendidos por este medio podrán acercarse a las oficinas administrativas de la empresa.

3.3.1.9 Organigrama funcional y estructural “la florcita”

La empresa la florcita ha venido operando por más de 10 años en el mercado, sin embargo, no alcanzado los niveles de crecimiento deseados por los propietarios, esto debido a que el tratamiento que se le da a la empresa en el área administrativa, financiera, ventas y producción son netamente empíricas, por lo que surge la importancia de realizar un organigrama funcional y estructural que permita especificar y delegar las funciones de cada departamento y empleado.

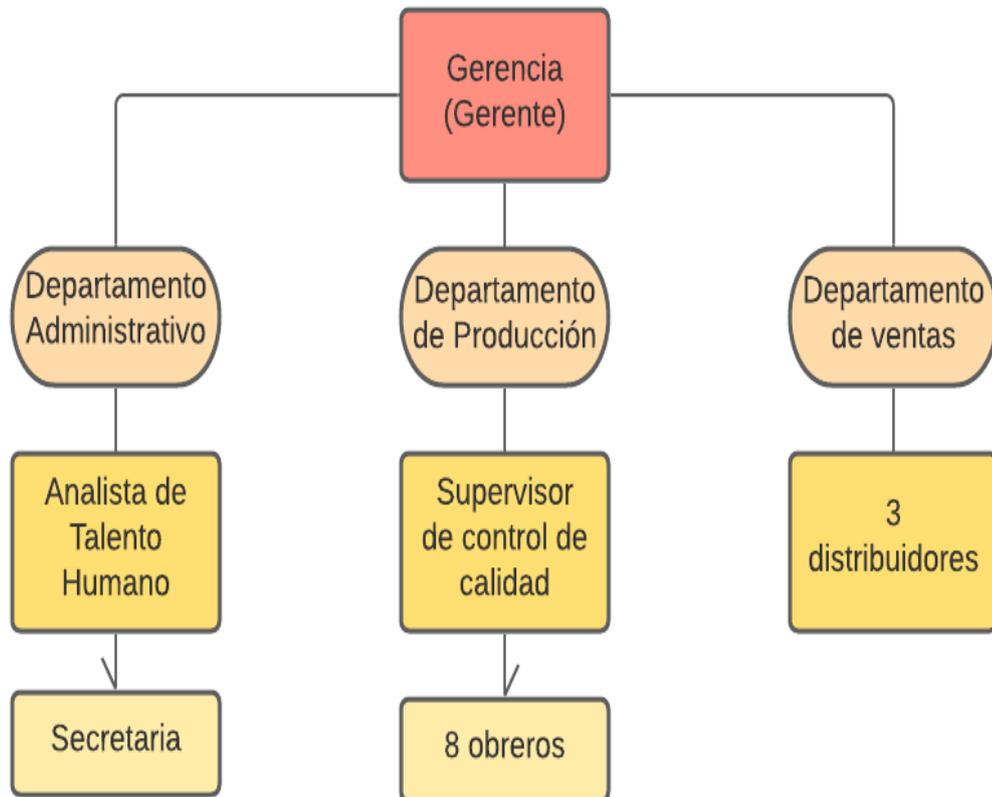


Figura 1-3: Organigrama estructural “La Florcita”

Fuente: Elaboración propia
Realizado por: Calle, Laura.2021

La empresa La florcita al ser familiar no ha definido claramente los departamentos y cargos con sus respectivas funciones, motivo por el cual no existe una jerarquía en la que puedan orientarse. Los principios administrativos a lo largo de la historia han ayudado significativamente a las

empresas a definirse, llevar una adecuada planificación, organización, dirección y control, por lo cual aplicarlos en la empresa La Florcita significara mejoras y más posibilidades para lograr el cumplimiento de las metas propuestas para los siguientes 5 años de institucionalidad.

Gerente

- Planificar, formar, administrar, procesar y analizar actividades a favor de la Florcita.
- Informar acerca de las condiciones reales interna y externa a cada uno de los clientes y proveedores que conforman la organización
- Establecer políticas, instrucciones, para el buen trabajo y excelente atención al cliente.

Distribuidor

- Reorganizar y averiguar nuevos mercados donde se pueda introducir los productos que ofrece la Florcita
- Construir y coordinar destrezas de ventas.
- Elaborar promociones

Obreros

- Transformar la materia prima en producto elaborado
- Dirigir los procesos de producción.
- Empaquetamiento de los quesos.
- Inspección de equipos y materiales de producción

Supervisor de control de calidad

- Examinar los procesos de producción
- Elaborar documentos de mejora de la producción para que el operario pueda realizar su trabajo eficiente.
- Elaborar informes de cada producción

Secretaria

- Ordenar el archivo y documentos de importancia como facturas y demás documentos tributarios
- Atender a los clientes y proveedores

- Llevar la agenda de los eventos importantes de la empresa
- Realizar informes, escritos y otros documentos de importancia.

Analista de Talento Humano

- Se encarga principalmente del proceso de contratación, reclutamiento e inducción del personal
- Organizar las pausas activas para todo el personal
- Funciones de nómina del personal

3.3.2 Estudio técnico

3.3.2.1. Localización de la planta

Un estudio técnico principalmente tiene como objeto determinar lo concerniente a la ubicación de la planta, ya que es importante que las empresas se sitúen en espacios estratégicos, tomando en cuenta las ventajas y desventajas como el estado de las vías, la cercanía con proveedores, la calidad y extensión del suelo, entre otras investigaciones acordes a las necesidades de la empresa. En el aspecto financiero la clave es reducir costes de transportación y mantenimiento ya que no pueden ser mayores o representativos en relación con el coste de producir el bien. Lo antes mencionado se denomina factores de localización o locacionales que se clasifican en dos secciones como se detalla a continuación.

- **Macro localización**

La macro localización de la empresa La Florcita se sitúa en la provincia de Chimborazo, cantón Alausí desde el año 2008 en la que iniciaron las actividades comerciales. La elección hasta la actualidad es favorable ya que cuenta con vías en buen estado, mercados amplios en los sectores aledaños como Bucay que es uno de los puntos con mayor distribución de los productos, además en este sector la empresa cuenta con el terreno adecuado para la instalación de maquinaria y expansión de la planta de producción, aunque actualmente aún se mantiene con producciones más tradicionales que industriales, la idea es de lograr la industrialización con fines claros como son incrementar la producción, ventas y optimizar costes. A continuación, se muestra el mapa que lo detalla.



Figura:3- 3: Micro localización de la empresa La Florcita
Realizado por: Calle, Laura.2021

3.3.2.2. *Flujograma de procesos de producción*

El proceso de la elaboración de quesos es muy importante ya que llevar a cabo erróneamente uno de los pasos de producción puede significar la pérdida de la producción. La empresa La Florcita tiene 12 años en el mercado laborando con calidad y calidez en sus productos, esto gracias a 12 años de experiencia en la elaboración de quesos de la familia Calle. A continuación, se detalla cada proceso a seguir para obtener los productos terminados.

Recepción de la leche

Primeramente, se eligió quienes serán cada uno de los proveedores y asegurarse de que cumplan con higiene al momento de llegar con la materia prima a la empresa, para seguidamente realizar las pruebas de densidad, acidez, pH y grasa, para estar al tanto la clase de materia prima con la que se trabajara para el proceso de elaboración del producto.

Filtración

Una vez cumplida la recepción de la leche se procede a eliminar las impurezas de desechos que por lo usual se hallan en la materia prima con la ayuda de filtros diseñados para este tipo de proceso.

Pasteurización

Este proceso ayuda a disminuir por completo el total de bacterias o cualquier otro tipo de germen que pueden encontrarse en la leche. A un calentamiento recomendado de temperatura en 36 a 38 °C .

Enfriamiento

Concluida la pasteurización se procede a enfriar la leche en un tiempo promedio de 38 °C tiempo usado para que actúe el cuajo

Cuajado

Adicionalmente en esta etapa se coloca de 15ml a 12ml de cuajo tomando en cuenta el tipo de cuajo y la cantidad de leche con la que se plantea la elaboración del queso

Lavado de materiales

Mientras actúa el cuajo se prepara cada uno de los materiales o moldes independientemente del tipo de diseño de queso que se desee producir

Coagulación

El tiempo preciso para que la cuajada opte por las características apropiadas para seguir con el proceso de elaboración depende de factores como el pH, concentración de cuajo y temperatura. A un tiempo aproximado para la coagulación varía en unos 25 a 30 minutos con una forma de gel o de una gelatina indicando que se puede seguir con el corte

Corte de la cuajada

Para este tipo de proceso se usa una lira de forma que se divida en dos partes la cuajada de manera lenta y cuidadosa en un tiempo de 5 minutos, el corte debe ser bien definido y no dar paso a que el contenido se desperdicie.

Reposo

En seguida se deja reposar la cuajada por 10 minutos para realizar la extracción del suero, este proceso debe realizarse con cuidado ya que el queso puede deshidratarse mas de lo normal, lo que produciría mermas en la producción y cambios en la textura del producto.

Batido

Una vez concluido con el tiempo de reposo se procede con la lira a realizar un batido ya completo para comenzar con el desuerado desde la parte inferior.

Desuerado

Con la ayuda de unos cedazos se quita lo más posible el suero para que la cuajada se encuentre seca y seguir con el proceso.

Moldeado

Se procede a colocar la cuajada en los moldes que sean de su elección o particularidad dándole el tamaño y la forma para que el producto se encuentre en primera línea de preferencia por los clientes.

Prensado

Una vez que se tiene los quesos se continúa con el prensado, es muy importante tener en cuenta que la presión y el tiempo dependen del tamaño del queso y la consistencia, con el fin que se realice el desuerado completamente

Salado

El propósito principal del salado radica en dar al producto un sabor especial, y apetecido con el tratamiento de los microorganismos y regular la situación de las enzimas.

Empaque

El objetivo del envasado es dar al queso un aspecto atractivo, evitar el ataque de microorganismos que perjudican la presentación del producto, para esto se opta por el uso de fundas plásticas de acuerdo al modelo de queso que se elabora

Almacenado

Finalmente se almacena el producto final en refrigeración a una temperatura de 8 a 10 °C hasta el momento que se lleve a su distribución, la cual no debe pasar de dos horas ya que eso significaría incurrir en gastos de mantener los productos.

Flujograma de proceso de producción del queso

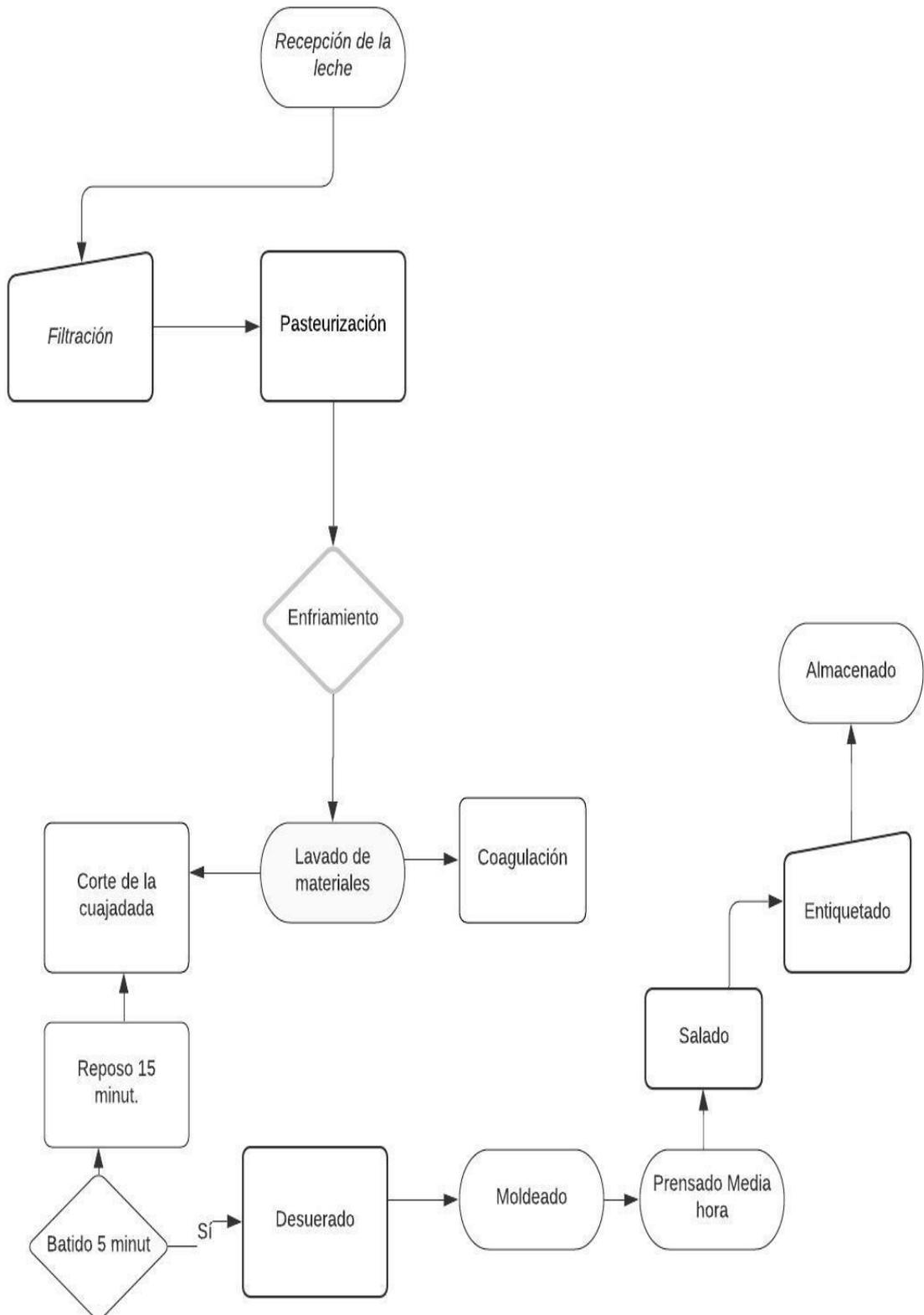


Figura:4- 3: Flujograma del proceso de producción La Florcita
Realizado por: Calle, Laura.2021

3.3.2.3. *Tamaño de la planta*

Para la empresa la Florcita es muy importante determinar el tamaño óptimo de la planta como la capacidad instalada actual y la que se plantea proyectar, la capacidad utilizada de la empresa y los costos que se incurren en la propuesta de inversión para incrementar las ventas, para ello se debe analizar que la propuesta cubra al menos los siguientes aspectos que se detallan a continuación.

- **Localización de la planta.** - Se ha determinado que la empresa seguirá utilizando la misma ubicación ya que si cumple con múltiples beneficios que reducen o evitan costes más altos de producción.
- **Planificación de la inversión.** – La inversión que se estima en el plan de negocios tiene como tiempo límite 5 años, ya que es el tiempo prudente en la que la empresa deberá incrementar las ventas y posicionarse mejor en el mercado.
- **Turnos de trabajo.** - Se debe considerar que los horarios deben ser flexibles sin comprometer la estabilidad de los obreros, actualmente la empresa maneja un solo turno con los obreros que se rige por la ley y por las necesidades de producción de la planta.
- **Capacidad instalada y utilizada.-** La capacidad utilizada actualmente es del 100% por lo que es necesario incrementar el tamaño de la planta, además de industrializarlas aún más, puesto que los requerimientos de producción con la propuesta del modelo de negocios bordea un incremento significativo en la producción de quesos y en la diversificación de los mismos, esto con ayuda del estudio de mercado que impulsa a la empresa a la búsqueda de nuevos mercados desatendidos por esta y otras empresas de lácteos.
- **Tecnología a utilizarse.** - La tecnología que se utiliza y se seguirá utilizando es la coagulación enzimática de tipo pasta blanda, que es la adecuada para producir quesos blandos, de textura ligera y con el ácido láctico necesario para evitar una alta maduración del queso.
- **Control de calidad.** - Es realizado todos los días al comienzo y final de la producción, se lo realiza con tiras reactivas que miden el pH de la leche y de los procesos a realizarse para la obtención del queso fresco y sus derivados.

3.3.3 Estudio de mercadeo

3.3.3.1. Segmentación de mercado

Tabla 19-3: Segmentación de mercado

VARIABLES	CRITERIOS
Geográficas	Sierra Chimborazo, su densidad es de 87,35 hab/km ² habitantes por km ² . Clima: de -5° a 30° C
Demográficas	Edad: De 3 años en adelante Actualmente la provincia cuenta con 524004 hab. habitantes, lo que la convierte en la novena provincia más poblada del país
Psicográficas	Según lo observado en la ciudad de Chimborazo la estratificación de clase social que se aplica a las personas con un nivel socioeconómico medio que se sitúa entre la clase baja y la clase alta.
De Comportamiento	Sector altamente productivo y ganadero haciendo que el consumo de lácteos sea una actividad generadora de riqueza para el sector.

Fuente: Situación Actual de Chimborazo

Realizado por: Calle, Laura.2021

El segmento de mercado ayuda a dividir a los clientes potenciales en varios grupos, definirlos por la edad de cada uno o la ubicación de estos es por ello que el queso que se plantea elaborar se enfoca para todo tipo de personas adultos, niños, jóvenes, hombres, mujeres de toda edad, principalmente enfocado a la provincia de Chimborazo, para poder segmentar este tipo de mercado se estudia cuatro variables básicas las mismas que son: geográficas, demográficas, psicográficas y de comportamiento.

Variable Geográfica: Basados en la ubicación potencial de los clientes se ha tomado como base la provincia de Chimborazo, tomando en cuenta las diferentes necesidades de cada uno de los cantones que lo conforman ofertando únicamente a aquellas personas que lo deseen de manera que ayuden a mejorar la rentabilidad de la Florcita. Sin embargo, la empresa tiene definidos sus principales Cantones con gran acogida del producto como es Alausí, Cumandá y Riobamba.

Variable Demográfica: Para esto es importante conocer la edad, sexo, etnia, estado civil, etc., con esto se hace referencia a las madres, padres de familia ya que son los que deciden por la compra del producto y cuenta con el capital para su adquisición, A pesar de ello no siempre las personas que cuentan con estas particularidades pueden convertirse en compradores fieles, ya que existen individuos que pueden llegar a adquirir los productos que oferta la Florcita sin formar parte del público objetivo.

Variable Psicográficas: Con la adquisición de los productos de la empresa se reflejan el estilo de vida que la población posee o los distintos hábitos de preferencia de cada uno de estos, aspirando convertir el consumo de queso en un estilo de vida cotidiano por el mercado objetivo al que está proyectado.

Variable de comportamiento: Por medio de esto permite conocer el grado de aceptación y expectativas que posee el cliente con el producto que oferta la Florcita, La segmentación de comportamiento representa los beneficios que los compradores buscan en los productos de la empresa.

Nicho de mercado: Conocido como una parte insatisfecha o poco o nada atendida a los requerimientos de la población, es por ello que se ha definido al cantón Bucay de la provincia del Guayas principalmente en las panaderías, considero que al ser un sector que pertenece a la región Costa no es muy productivo en el ámbito ganadero y producción de leche es por ello que lo convierte en un mercado descontento en el ámbito de lácteos.

3.3.3.2. Análisis de la demanda insatisfecha

Existen dos factores por los que se puede incursionar en aumentar la producción de un bien o servicio, para ello es necesario calcular la demanda del producto que se desea lanzar al mercado y la oferta de este. El primer factor es que exista demanda insatisfecha, es decir que las necesidades de la población no están siendo bien atendidas, lo que repercute en aspectos económicos como el alza de precios y la especulación. El segundo factor es a pesar de tener poco espacio en el mercado, encontrar un diferenciador del bien o servicio que amplíe el mercado, que cree la necesidad en el consumidor. A esto llamamos ventaja competitiva, que en los apartados siguientes se detalla.

La empresa la Florcita se ve en la obligación de determinar el espacio que tendría en el mercado de lanzar nuevos productos o de la oportunidad de ampliar su producción, ya que tiene como

principal objetivo incrementar las ventas para crecer económica y financieramente, a la par de mantenerse en el mercado actual.

3.3.3.3. Proyección de la demanda

Tabla 20-3: Proyección de la demanda de Chimborazo

AÑO	$P_n = P_o * (1 + i)^n$	DEMANDA
2020		11260000
2021	$11260000 * (1 + 0.071)^1$	12059460
2022	$11260000 * (1 + 0.071)^2$	12915682
2023	$11260000 * (1 + 0.071)^3$	13832695
2024	$11260000 * (1 + 0.071)^4$	14814816
2025	$11260000 * (1 + 0.071)^5$	15866668

Fuente: Elaboración propia
Realizado por: Calle, Laura.2021

Sirve para proyectar la demanda en el futuro basados en la población de Chimborazo con una tasa de crecimiento de 7,1% se observa que existe la posibilidad de participación de la empresa La Florcita en la producción y comercialización de queso fresco y otros, con el objetivo de suplir las necesidades de la población chimboracense y sus cantones como actualmente ya se viene haciendo en más de 4 cantones. La meta es cubrir cada rincón de esta provincia satisfaciendo a los consumidores e incrementando el mercado.

Proyección de la oferta

Tabla 21-3: Proyección de la oferta de Chimborazo

AÑO	$P_n = P_o * (1 + i)^n$	OFERTA
2020		2481000
2021	$2481000 * (1 + 0.071)^1$	2657151
2022	$2481000 * (1 + 0.071)^2$	2845809
2023	$2481000 * (1 + 0.071)^3$	3047861
2024	$2481000 * (1 + 0.071)^4$	3264259
2025	$2481000 * (1 + 0.071)^5$	3496022

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Calle, Laura.2021

Para la proyección de la Oferta se toma en cuenta datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el incremento anual del queso en la provincia de Chimborazo es del 7,1%, Para esto se estimaron datos basados en el consumo aparente de la población con una proyección para 5 años con una oferta de 34960222, Para programar la oferta, se toma en consideración el avance esperada del producto de acuerdo a los oferentes existentes o al ingreso de distintos distribuidores que puede existir en el mercado competente

3.3.3.4. Demanda Insatisfecha

Tabla 22-3: Demanda insatisfecha de la provincia de Chimborazo

AÑO	2020	2021	2022	2023	2024
DEMANDA	12059460	12915682	13832695	14814816	15866668
(-) OFERTA	2657151	2845809	3047861	3264259	3496022
DEMANDA INSATISFECHA	9402309	10069873	10784834	11550557	12370647

Fuente: Elaboración Propia

Realizado por: Calle, Laura. 2021.

Se observa que existe demanda insatisfecha por que la oferta es menor a la demanda es decir existe una parte de la provincia de Chimborazo que no se siente satisfecha con los productos lácteos disponibles en el mercado, es por ello que se espera que proyecto planteado cubra total o parcial esta demanda insatisfecha considerando elementos importantes como son capacidad instalada, costos de producción, mano de obra y la capacidad de la materia prima entre otros factores claves para el incremento de la producción del queso

3.3.3.5. Propuesta de valor

Ventaja competitiva

Entendemos como ventaja competitiva aquello que diferencia a una empresa de su competencia, es decir que da más valor a tu producto o servicio, haciéndolo único, exclusivo y sobre todo accesible. Actualmente la empresa la florcita se basa en que maneja la venta directa, es decir que no posee intermediarios y que son los propios generadores de la materia prima al ser productores de leche, además de que el sector es estratégico por ser ganadero, agrícola y con buenas vías de transportación para los productos de cadena fría. Estas características permiten que los productos mantengan una excelente calidad, buenos costes de producción y por ende tanto un excelente

margen de ganancia como precio competitivo en el mercado del cantón Alausí.

Sin embargo, para incrementar las ventas principalmente los productos necesitan diferenciarse de otros lácteos que al estar en un mercado de competencia perfecta el precio no podría ser su principal ventaja. Es por ello por lo que surge la necesidad de establecer cuál sería la ventaja competitiva que potenciará las ventas de la empresa en los próximos 5 años de proyección.

Descripción de los componentes de la ventaja competitiva

- El Precio

Con la implementación de nuevos equipamientos tecnológicos e industriales en la producción de los quesos, se estima reducir en un 15% el costo de producción y aumentar la capacidad de proveer a los clientes. Además de que la competencia originalmente ya se situaba por encima del precio oficial de los quesos producidos en La Florcita, lo que permitió abarcar más territorio para las ventas y con las nuevas estrategias comerciales se estima un crecimiento sustancial para la empresa.

- Calidad

Existen dos razones por las que los clientes dejan de consumir un producto como es el precio y la calidad, estos dos elementos van de la mano ya que por lo general los demandantes buscan productos de calidad a precios asequibles, como comúnmente se dice un producto bueno, bonito y barato. En lácteos la Florcita, el personal a cargo de la producción tiene más de 10 años de experiencia en producir quesos y derivados, además de que las materias primas con que se trabaja son bien tratadas y pasan por un proceso productivo que le da el adecuado tratamiento.

- El buen servicio

Se refiere principalmente en la atención al cliente, la empresa se rige bajo políticas empresariales que no permiten que un cliente sea afectado por el mal servicio de un colaborador. Para ello la empresa pone a disposición de la población un buzón electrónico de sugerencias y reclamos. En este aspecto, los valores de puntualidad, respeto y de responsabilidad social son muy importantes para la organización, que desea que toda su clientela se sienta en confianza y dispuesta a volver.

3.3.3.6. Selección de proveedores

Considerando que la selección de proveedores es un proceso que debe tener en cuenta todas las empresas por lo que es necesario la compra de maquinaria, maquinaria prima, servicios de limpieza, contrato de mano de obra, optando siempre por ser reconocidos por la calidad y excelencia al brindar el producto se ha considerado aspectos que se describen y se tomarán en

cuenta para la selección de proveedores

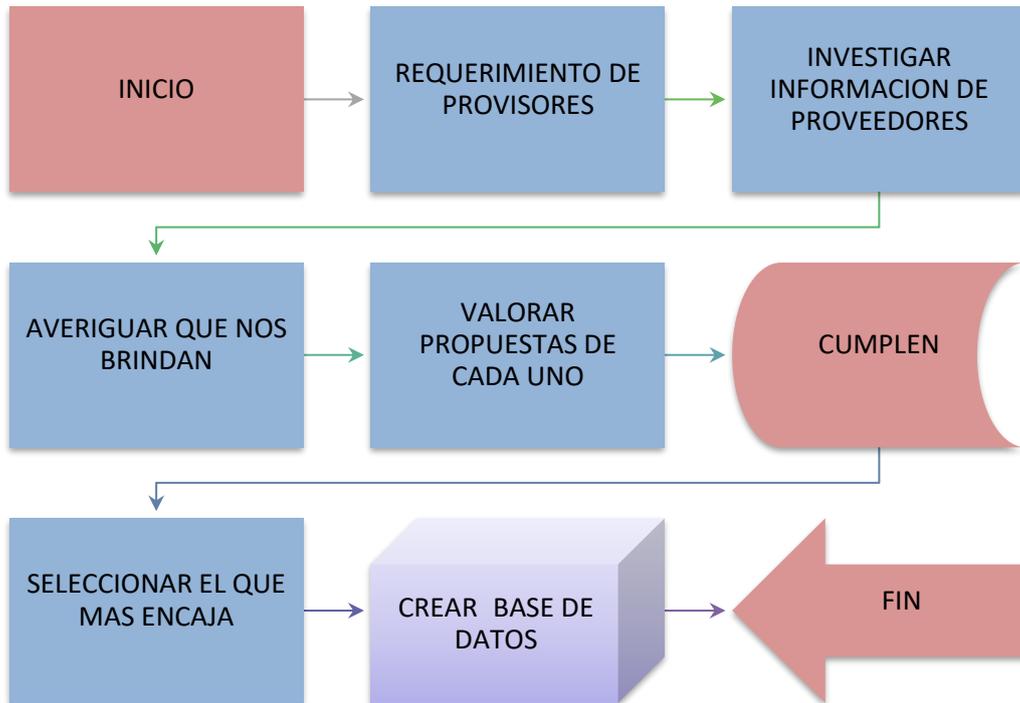


Figura:5- 3: Esquema de selección de proveedores

Realizado por: Calle, Laura.2021

✓ **Requerimiento de proveedores**

Comunicar a los habitantes de la población o a posibles empresas que desean trabajar con la Florcita para esto se solicitara publicaciones de requerimiento de proveedores en páginas web, aceptar recomendaciones, anuncios en la presa, o dialogo directo con personas interesadas en formar parte de la empresa.

✓ **Proveedores nuevos**

Actualmente los proveedores que posee la Florcita y la cantidad de materia prima que producen no es suficiente para poder incrementar sus ventas y poder elaborar otros tipos de quesos, para esto se plantea la contratación de nuevos proveedores que ayuden a este proceso de rendimiento y crecimiento en el mercado quesero, tomando en cuenta aspectos la localización, tiempo de entrega, materiales utilizados para la producción, y otros aspectos considerados importantes, para evitar inconvenientes en un futuro con la entrega de la materia prima. Posterior a lo mencionado, se detalla los nombres proveedores pertenecientes al sector de Remijon:

- Rancho los Emilios
- Isabelita
- La Castellana

Son seleccionados por los beneficios que ofrecen entre ellos: contar con movilización propia y cercanía para el traslado de la materia prima a la empresa, una adecuada higiene, precios convenientes, capacidad de negociación, rendimiento de la leche, entre otros aspectos que fueron analizados al momento de realizar la selección de estos proveedores.

✓ **Investigar información de proveedores**

Tomando en cuenta el requerimiento de los posibles proveedores se procede a la comunicación directa con estos, y el acceso a información sobre la materia prima que producen en calidad, cantidad, materiales utilizados para su producción, tiempo de entrega, formas de pago, inspección al lugar, entre otros aspectos importantes para ser tomados en cuenta en el proceso de elección.

✓ **Averiguar que nos brindan**

Por lo general se recomienda realizar fichas para cada uno de los proveedores, la misma que debe contener una base de datos, y un cuadro donde se pueda comparar aspectos básicos que se solicitaron en la información, para que el proceso de selección sea más fácil y se opte por elegir a los mejores proveedores que formaran parte de la organización.

✓ **Valorar propuestas de cada uno**

En esta parte el gerente general se encarga de verificar cada una de las propuestas de los proveedores para proceder a valorar y selección al más conveniente y que cumplen con las expectativas como organización en miras de ser reconocida a nivel sectorial.

✓ **Seleccionar el que más encaja**

Se procede a evaluar y optar por el mejor que nos puedan ayudar a mejorar a la Florcita manifestando que un buen proveedor no solo es seleccionado por la forma de garantizar su materia prima para la elaboración del queso, sino por la relación que se promuevan con ellos, y con la posibilidad de incrementar sus ventas, a un precio considerado manteniendo la relación de cliente-proveedor.

✓ **Crear base de datos**

Una vez seleccionado a los proveedores se procede a llenar la base de datos con información adecuada sobre la materia prima que ofrecen, para que puedan empezar a trabajar con la empresa y lograr cubrir sus necesidades.

3.3.3.7. *Los Clientes*

Con el paso de los años y la trayectoria en el mercado la Florcita ha generado varios clientes los mismos que son clasificados como actuales y potenciales, clasificados según la periodicidad de compra, la cantidad, época, etc. Es por esto que se crea una lista con los nombres de cada uno de los clientes de acuerdo a la clasificación antes mencionada:

Actuales

- Supermercado la esperanza
- Quesera la victoria
- Rancho Familia Delgado
- Lácteos Vicuña S.A

Potenciales

- Familias del recinto Remijon
- Población cercana al recinto

Son considerados clientes actuales por su fidelidad y confianza, muchos de ellos han manifestado que les gusta el sabor y la presentación del producto, a cada uno la cantidad de quesos que se les entrega es de 50, 60, 30, 50 respectivamente a la semana, considerados como clientes fijos, y buenos contribuyentes a la Florcita. Por otro lado, existen dos clientes potenciales que acuden dos o tres veces a la semana, por razones de cercanía al lugar, por desconocimiento de la marca, o influencia familiar de adquirir en otra quesera similar a la Florcita.

3.3.3.8. *La Competencia*

La competencia es un factor inevitable al momento de abrir un negocio o emprender, puede parecer perjudicial pero lo cierto es que permite a las empresas ser competitivas y estar en la búsqueda de innovar, desarrollarse y tener libre acceso a la población para adquirir lo que el cliente crea conveniente comprar. Entonces la competencia forma parte de la regulación del mercado de bienes y servicios.

✓ **Directa**

El recinto Remijon al ser un sector altamente productivo y muy ganadero en la actualidad se evidencia la creación de empresas similares a la Florcita con el mismo objetivo que esta, sin embargo, se pretende hacerla más competitiva, más rentable y lograr expandirse a más sectores

con la elaboración de nuevos productos diferentes al queso. A continuación, se detalla la competencia directa que existe alrededor de la empresa antes mencionada.

- Lácteos los Zetas (Remijon)
- Quesería Doña Licha (Remijon)
- Pequeños productores del sector de pepinales (Alausí)
- Pequeños productores del recinto Suncamal (Cumanda)

Alrededor del recinto Remijon existen comunidades que se dedican a la producción y elaboración del queso como lácteos los Zetas con la ventaja que ofrecen quesos y yogurts el mismo que es expandido al sector de Bucay y sus alrededores. Quesería doña Licha es considerada una competencia directa para la investigación debido a que expande el producto a otros sectores aledaños al sector antes mencionado, pequeños productores del sector de pepinales con la existencia de pequeños productores pertenecientes al cantón Alausí ofrecen de forma directa al consumidor un producto similar al que oferta la Florcita, Otro competidor directo son los productores del recinto Suncamal con la ventaja de que muchos de estos tienen su marca posesionada y pueden expandir a otras ciudades de la Provincia de Chimborazo.

✓ **Competencia indirecta**

Se caracteriza por influir en la decisión de compra de un producto, ya que ofrece similitud en las características y que pueden también satisfacer la necesidad del cliente. En este grupo se encuentran los productos sustitutos, que si bien no son el mismo producto, pero si sacia una necesidad o deseo no fuerte o fidelizado. Un claro ejemplo son las bebidas, ya que todas pueden cumplir con la necesidad de satisfacer la sed, pero habrá un diferenciador que influya en el cliente a inclinarse por una gaseosa o una botella de agua.

La misma problemática se presenta en todos los negocios, La empresa La Florcita tiene 20 años operando en el país sobre todo en la región sierra y a lo largo de su trayectoria ha visto como la cantidad de negocios de esta índole ha ido en incremento desde recintos a ciudades. Sin embargo, cuando nos referimos a la competencia indirecta de la empresa nos referimos a los llamados lácteos veganos, que tratan de suplir la misma necesidad gastronómica y nutricional que los quesos convencionales. A pesar de que hoy en día la población en contra de alimentos de origen animal ha incrementado no es sustancial, ya que se trata de productos con costos más elevados de producción y complejos. A continuación, se detalla las marcas de sustitutos con más mercado a nivel nacional.

- D, HOY
- Natures heart
- Soy vital

Estas marcas de lácteos veganos elaboran los productos a base de soya, avena, coco y almendras, su principal demanda son las personas intolerantes a la lactosa o que por preferencias de salud y dieta requieran productos de origen vegetal. Estas empresas se sitúan como competencia indirecta ya que no representan mayor peligro a la empresa de lácteos La Florcita. Sin embargo, según sondeos de Ecopafic, “existe un 15% de la población ecuatoriana que es intolerante a la lactosa”. (elcomercio.com,2016). Por lo que se ven inclinados a estos productos. Es por ello que la Florcita tiene entre sus objetivos la innovación de productos con menor contenido de grasa y lactosa, lo cual se especificara en el catálogo de productos que ofertara la empresa como parte de su plan de negocios para la expansión de ventas en su organización.

3.3.3.9. Marketing mix

✓ **Presentación del Producto**

Imagotipo

El imagotipo representa la importancia del campo, de la agricultura y ganadería. Los colores que se eligieron para el diseño son:

- **El celeste.** - representa la tranquilidad del campo
- **Negro.** - porque realza los colores claros y
- **Blanco.** - es característico del ganado de leche
- **Rosado.** - evidencia la vitalidad de las reces



Figura:6- 3: Nuevo logotipo de la empresa La Florcita
Realizado por: Calle, Laura.2021.

Slogan

Es una frase llamativa, atractiva y que identifica a la empresa, su objetivo es captar la atención del cliente y ayudar a posicionar la marca de un producto o servicio en las mentes de los consumidores, de ahí que la importancia de diseñar el slogan más pegajoso, influyente y atractivo. Como eslogan la marca La florcita tiene “**el sabor en cada bocado**” que llama a su clientela y demás personas a imaginarse la mejor experiencia culinaria al probar los quesos de esta empresa, además de que gocen de cada bocado en la mesa de las familias ecuatorianas que apoyan los emprendimientos. Lo que se pretende con esta frase es posicionar a la empresa en las mentes de los clientes, de tal forma que cuando escuchen el slogan se imaginen directamente a la mejor marca para adquirir quesos de calidad y satisfacer sus necesidades.

Etiquetas

Hoy en día el tema de etiquetas de los productos es mucho más valorizado ya que los consumidores no solo basan su apreciación de los productos que compran en base al precio o calidad, a esto debe añadirse que buscan empaques menos contaminantes, reciclables, y con la información nutricional adecuada, es por ello por lo que todos los productos que cuenten con dichas características tienen más oportunidades de triunfar en el mercado.

La empresa La Florcita, consciente de esta problemática ha decidido reinventarse mediante la reducción del 30% del plástico en sus empaques y con la meta de reducirlo al 100% en los próximos 5 años. Además de proporcionar la información clara y precisa para los consumidores

sobre el aporte nutricional de los quesos que actualmente tienen buena aceptación en varias provincias del país. Además, presenta el semáforo nutricional el cual es alto en grasa, medio en sal y bajo en azúcar. La grasa es de tipo saturada, que es saludable, no contiene condimentos perjudiciales para la salud ya que las materias primas son cuidadosamente seleccionadas.



Figura:7- 3: Nuevas etiquetas La Florcita
Realizado por: Calle, Laura.2021.

Nuevos empaques

Actualmente la empresa utiliza empaques de fundas de plástico, esta realidad se ve obligada a un cambio debido a que la empresa necesita proyectar una mejor imagen corporativa y defender los valores institucionales como son la sostenibilidad ambiental y responsabilidad social. Es por ello que los nuevos empaques de los productos de La Florcita contienen plástico al 30% reciclado y etiquetas a base de papel reciclado impermeable. A futuro se plantea seguir transformando la presentación del producto en cuanto a los empaques, ya que la meta es llegar a presentarlos en tetra pack.



Figura:8- 3: Bosquejos de nuevos empaques La Florcita
 Realizado por: Calle, Laura.2021.

Catálogo de productos

Actualmente la empresa La Florcita produce dos tipos de quesos y un tipo de quesillo. La finalidad de elaborar un catálogo es diversificar la presentación de los productos de tal manera que se amplie y sea atractiva a la vista de los consumidores. El queso fresco es muy utilizado para sándwiches, por lo que es práctico en láminas o porciones más pequeñas en un solo envase. Además, con base a las respuestas del estudio de mercado se tiene que el queso es muy consumido en muchas de las comidas ecuatorianas, por ello la empresa ofrece el tamaño familiar y otras presentaciones atractivas.

Tabla 23-3: Catálogo de productos La Florcita

Detalle Producto	Peso neto	Característica
Queso fresco en rodajas	200 g	Ideal para sándwiches
Queso maduro seco en láminas	200 g	Ideal para hamburguesas
Queso fresco redondo	500 g	Tamaño familiar
Queso fresco cuadrado	500 g	Tamaño familiar
Quesillo en cubitos	250 g	Ideal para postres

Fuente: Elaboración Propia
 Realizado por: Calle, Laura.2021.

Precio

- **Establecimiento del precio consumidor final**

El precio es un elemento principal de la Florcita ya que depende de esto para conseguir grandes utilidades, sobre todo que cubra los costos que se utilizan para la fabricación y distribución del

producto y para fidelizar clientes, ya que tanto el precio como la calidad son claves para influir en las ventas de la empresa.

Es importante recalcar que de los encuestados existe un 95% que manifiesta que el precio es conveniente siendo este de 2\$ por unidad a clientes intermediarios, que compran en grandes cantidades y exista beneficio tanto para el vendedor como para el comprador, sin embargo, existen clientes que se les ofrece el producto de forma directa a un precio de \$2.25, por lo que estas ventas son muy importantes potenciarlas y se garantiza la calidad del producto al momento de venderlo y que la Florcita se convierta en la empresa de su elección y preferencia en el futuro.

La Florcita brinda la capacidad de pago de forma directa, con tarjetas de créditos, o cualquier otra forma de pago, con la finalidad de que existan diferentes alternativas de cancelación para el cliente y la venta se realice con mayor seguridad, de modo que el consumidor opte por la empresa y se convierta en su elección siempre.

- **Precio de fabrica**

Este precio es otorgado a clientes intermediarios que regularmente realizan pedidos cada semana y cuyo volumen es considerablemente alto. Tomando en cuenta que la capacidad actual de la empresa es de 117000 quesos anuales y que se espera un incremento con las medidas adoptadas mediante el plan de negocios aplicado a la empresa. A continuación, se presentan las tablas explicativas de cómo se estableció el precio actual de los quesos la Florcita.

Tabla 24-3: Resumen del precio

Productos	Materia Prima	Producto terminado	Precio	Total anual
Quesos	180.000,00	117.000	2,00	\$234.000,00
	-	-	-	\$0,00
Total				\$234.000,00

Fuente: Elaboración Propia

Realizado por: Calle, Y; Laura M. 2021

Tabla 25-3: Precio de intermediario

Precio	
Resumen costos y gastos	
Materia Prima	57600
Mano de Obra	28830
CIF	13252,61

Gastos administrativos y ventas	19982,4
Gastos financieros	19249,75
Costo de Producción	0,85
+ costo operativo	0,34
Costo total	1,19
Precios intermediarios 68%	\$ 2

Fuente: Elaboración Propia
Realizado por: Calle, Laura.2021

Como se observa en la tabla 19-3, el precio de los quesos la Florcita es competitivo, teniendo un costo de producción de 0.85 centavos de dólar, cuyo valor se pretende disminuir con la adaptación de equipamientos industriales que permitan optimizar tanto tiempo y recursos en la elaboración de los quesos. El costo operativo esta dado por el área administrativa y ventas que también tiene la función de financiamiento y cuyo valor es de 0.34 centavos de dólar, sumando 1,19 en costos totales, que añadido el margen de ganancia del 68%, se obtiene un precio de 2 dólares para la distribución a intermediarios.

Medios de pago

Los medios de pago electrónicos en países desarrollados representan un canal común entre la sociedad que les permite hacer compras y ventas desde la comodidad de su trabajo, hogar o donde sea que se encuentren, normalmente este método de pago es aceptado tanto por clientes como proveedores, además que el sistema tributario y otras entidades de estado tiene mayor control sobre las rentas. Sin embargo, en países en vías del desarrollo como es el caso de Ecuador no todos los empresarios y emprendedores utilizan las herramientas digitales, por diversos factores, el principal es el analfabetismo financiero, sobre todo en sectores rurales donde específicamente los pagos deben ser de contado ya que por lo general muchos de los proveedores de materias primas son agricultores y manifiestan no estar en el sistema financiero formal.

Esta experiencia en la empresa La Florcita ha establecido medios convencionales de pago durante toda la vida institucional de la organización, este es un aspecto no tan favorable para la empresa, ya que debe adaptarse al giro trascendental que la economía demanda en virtud de la tecnología, la digitalización y nuevas tendencias a nivel global. Además de que implementar los medios digitales de pago ayudaran a que la población se incorpore al sistema financiero formal y crea grandes beneficios para la empresa y sus colaboradores ya que actualmente la mayor parte de la población posee un teléfono inteligente, y la conexión a internet es más frecuente hasta en sectores rurales como es el caso del recinto Remijon en donde opera la empresa. A continuación, se detalla los medios de pago adoptados por la empresa.

- **Principalmente efectivo**

El proceso de digitalización de la empresa es un hecho que debe darse con prioridad en la empresa, sin embargo, amerita tiempo y capacitaciones para que la población pueda acoplarse a la nueva realidad. Es por ello por lo que el pago con dinero efectivo está dirigido a pequeños clientes como tiendas de barrio, vecinos, y para los ganaderos que proveen de leche a la empresa.

- **A crédito personal**

Esta opción está establecida para clientes fieles y potenciales que son reconocidos por la empresa y que no han incumplido con los pagos según las condiciones establecidas.

1. El plazo máximo de cobro es de 15 días hábiles
2. Las compras inferiores a 40 unidades deben realizarse en efectivo, de superar la cantidad deberán realizar la debida transferencia a la cuenta bancaria de la institución.
3. En caso de sobrepasar el tiempo límite de crédito el cliente debe firmar un documento comercial por un máximo de 15 días más con recargo del 2%.

- **Por bancarización**

Se realiza a través de transferencias bancarias utilizando principalmente la banca móvil de los principales bancos del país como Pichincha, Pacifico y B. Guayaquil. Esta opción está establecida principalmente para clientes cuyas compras en la empresa son considerablemente altas y recurrentes. Por lo general son las destinadas a ciudades grandes y a los nuevos clientes a los que la empresa estima alcanzar en los próximos 5 años como son supermercados afamados de Riobamba, Quito y Guayaquil.

Ventajas de implementar medios de pago digitales

Que las empresas se integren al mundo digital mediante las aplicaciones móviles para hacer compras, ventas y pagos electrónicos ayuda a que la empresa obtenga nuevos clientes ya que al facilitar un medio de pago de esta índole ofrecemos más facilidades, comodidad y confianza. A continuación, se detallan las ventajas para la empresa La Florcita.

- Reduce obstáculos en materia de movilidad por parte de los colaboradores en el área de ventas y administración.
- Reduce tiempo y dinero en ir a realizar depósitos bancarios.

- Evita problemas de delincuencia y agravio a los colaboradores de la empresa.
- Mejora la tributación en el país.
- Refleja mayor eficiencia y beneficios a la empresa.
- Garantiza la fiabilidad y confiabilidad de los pagos tanto a clientes como empleados.
- Incentiva a la población a obtener una cuenta bancaria con lo que pueden acceder a créditos y más beneficios gracias a los movimientos que se generan y que por un medio tradicional no puede ser visibilizado por la institución financiera.

Plaza

La empresa la Florcita a lo largo de los años en que opera en el mercado de lácteos ha fidelizado plazas de distribución como tiendas aledañas al sector Remijon, entre ellas, panaderías, mercados, delicatessen, frigoríficos, cafeterías y restaurantes.

E-commerce

Hoy en día, si las empresas son conscientes de la necesidad de obtener un sitio web para ventas, pueden obtener mayores beneficios y gratuidad en hacer publicidad de sus negocios. El negocio electrónico también permite abaratar costos, ya que no es necesario siempre tener un local físico para vender. Por tal motivo la empresa La Florcita incursionara en las redes sociales como fuentes gratuitas para una tienda en línea. Esta idea inicia por la necesidad de la actualidad de que las empresas tengan sitios en línea para vender o promocionar sus productos. Esta realidad se vio ahondada en los dos últimos años azotados por la pandemia Covid-19, en la que casi todos los sectores de la economía tuvieron pérdidas considerables en ventas, lo que los orillo a crear sitios web como canal de distribución.

Punto de venta

Los puntos de venta son muy importantes para que más población conozcan los quesos producidos en La Florcita, al mismo tiempo que la organización adquiere renombre y es más reconocida, esta es una gran oportunidad para potenciar el crecimiento de la empresa. Para ello se debe tener puntos de ventas valiosos y buenas estrategias también, como las siguientes que se detallan.

Estrategias para mejores plazas

- Buscar la plaza en la que tu producto funcione como un complementario y no un

sustituto.

Un claro ejemplo son las panaderías, ya que un excelente acompañante es el queso, cuando los productos funcionan como complementarios ayudan a que otro producto salga a la venta también, es por ello que las panaderías son una excelente opción para lograr que distribuyan tu producto en ese lugar, del cual no tienes que asumir costos.

- Creas alianzas con negocios en los que requieran tu producto como materia prima
- En esta línea es importante que la empresa busque clientes que requieran de tu producto como parte de otro producto final, ejemplo un restaurante, jugueterías, cafeterías entre otro tipo de negocios afines.
- Dejar muestras para degustación en negocios bien ubicados geográficamente para seguir expandiendo tu mercado.

Cuando el producto goza de calidad y buen precio beneficia a que la empresa pueda ofrecer degustaciones gratis en minimarkets, mercados, tiendas, micro mercados y de ser posible los afamados supermercados, ya que esta opción permitirá que las ventas se incrementen y al mismo tiempo se promocionan gratuitamente.

Tabla 26-3: Precio de intermediario

Puntos de ventas oficiales	Sector geográfico
Panadería y pastelería Guzmán	Cantón Alausí
Panadería el manaba	Cantón Colta
Panadería el costeño	Cantón Colta
Lácteos Lucho	Cantón Bucay
Local La Nueva Esperanza	Cantón Cumandá
Mercado la Victoria	Cantón Alausí
Tienda Vicuña	Ciudad del Coca
Tienda Mercedes	Ciudad del Coca
Restaurante sabor tradicional	Cantón Alausí
Cafetería sol y luna	Cantón Cumandá

Fuente: Elaboración Propia

Realizado por: Calle, Laura.2021.

Promoción

Para poder incrementar las ventas y utilidades de la empresa es necesario atraer más clientela por lo tanto es importante tener estrategias de publicidad y propaganda, esto permitirá fidelizar los

clientes ya existentes y atraer otros mercados cercanos. Hoy en día la tecnología y los medios digitales son las herramientas precisas para hacer conocer los emprendimientos, pequeñas empresas y negocios recién creados, esto gracias a las redes sociales que tienen gran apertura de internautas que navegan en esos sitios en busca de diferente información, entre las cuales están los productos de consumo masivo.

Esta realidad se profundizó con la pandemia en la que la necesidad de que todas las empresas tengan un sitio web para ventas fue un factor clave, muchos negocios cerraron y fueron aquellos que no se adaptaron a las nuevas condiciones del mercado, por el contrario, las empresas que supieron explotar el potencial de las redes sociales y negocios en línea tuvieron un crecimiento exorbitante que les ayudó a posicionarse en menos tiempo del estipulado en las mentes de los consumidores y a menores costos. Es por ello que la empresa de lácteos La Florcita pone a disposición de su clientela las cuentas oficiales en Instagram, Facebook y Tiktok, en las que se publicará todas las promociones e incentivos de compra.

Estrategias de promoción fijas

- Por motivo de aniversario de la institución La Florcita sorteará 10 canastas de productos valorado en 50 dólares cada una. Las condiciones son tener mínimo 3 facturas con compras superiores a 10 dólares, a partir de lo que recibirán junto a su orden de compra los boletos para ser parte del sorteo.
- La empresa La Florcita también festeja al Cantón Alausí por las fiestas patronales del mes de junio con descuentos del 10% en compras superiores a 50 dólares.
- Promociones 2x1 el primer martes de cada mes.

Canales de publicidad

- Redes sociales. – Consiste en abrir cuentas en las principales plataformas de ocio y entretenimiento como son Facebook, Instagram y Tiktok, además de WhatsApp como medio directo de comunicación con el cliente.
- Medios tradicionales. - en esta categoría se tomará en cuenta a la radio para realizar anuncios.
- Social selling. - Mediante la recomendación de los pequeños distribuidores como tiendas, panaderías, cafeterías, entre otros.



Figura:9- 3: Posters publicitarios
Realizado por: Calle, Laura.2021.

3.3.4 Estudio financiero

Poner en marcha emprendimientos, proyectos, planes de negocios, entre otros tipos de inversiones de esta índole, requieren un adecuado estudio financiero que minimice el riesgo, que oriente a una mejor toma de decisiones y que permita alcanzar nuevos retos en las empresas. Todas las inversiones tienen un común que es determinar la viabilidad de si invertir o no, ya que el riesgo esta inherente, pero puede ser aplacado por buenas decisiones basadas en el estudio financiero. Este básicamente está compuesto por indicadores financieros, proyecciones de ingresos, gastos, y estados financieros. Sin embargo, pueden acoplarse a las necesidades de los proyectos y reinventarse con otras variables de interés.

3.3.4.1. Ingresos

Los ingresos de la empresa La Florcita provienen exclusivamente de la producción de queso fresco y quesillo, ambos productos tienen un precio de fábrica de 2 dólares americanos. Con una producción de 117 mil quesos anuales la empresa lograría unas ventas brutas de 234 mil dólares.

Tabla 27-3: Precio de intermediario

Productos	Materia Prima	Producto terminado	Precio	Total anual
Quesos	180000 L	117000 u	\$2,00	\$234.000,00
Total				\$234.000,00

Fuente: Elaboración Propia
Realizado por: Calle, Laura.2021

Proyección de ingresos

Tabla 28-3: Ingresos proyectados a 5 años

INGRESOS (Anuales)					
Productos	Proyección Ingresos				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Quesos	\$234.000,00	\$240.224,40	\$246.614,37	\$253.174,31	\$259.908,75
	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Total	\$234.000,00	\$240.224,40	\$246.614,37	\$253.174,31	\$259.908,75

Fuente: Elaboración Propia
Realizado por: Calle, Laura.2021

3.3.4.2. Egresos

Los egresos son salidas de dinero que la empresa requiere para su funcionamiento, estas varían y se clasifican en recuperables y no reembolsables. Es importante saber identificar cual es un gasto y un costo, ya que a pesar de que ambos rubros representen salidas de dinero para la empresa, su tratamiento es distinto. A continuación, se detallan los costos y gastos de la empresa La Florcita.

3.3.4.3. Costos y gastos

- **Materia prima**

Representa un elemento fundamental del costo de producción, ya que es la base para elaborar un producto, es medible, cuantificable e identificable durante el proceso de producción, sin este elemento no existe el bien a elaborarse. En base a esta apreciación, la empresa La Florcita tiene como material directo a la leche, misma que es obtenida en su mayoría de la producción ganadera de la familia Calle, propietarios de la empresa. La siguiente tabla refleja la producción anual en litros de leche y el costo que representa para la empresa, teniendo en cuenta que el precio por litro está en 32 centavos.

Tabla 29-3: Materia prima directa

Cantidad al Año	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
180.000,00	Litros de Leche	\$57.600,00	\$59.132,16	\$60.705,08	\$62.319,83	\$63.977,54
Total		\$57.600,00	\$59.132,16	\$60.705,08	\$62.319,83	\$63.977,54

Fuente: Elaboración Propia
Realizado por: Calle, Y; Laura M. 2021

- **Mano de obra**

Es el segundo elemento del costo, y representa la fuerza laboral de los trabajadores que están en constante manipulación de la materia prima. Se clasifica en directa e indirecta, lo cual depende del contacto del trabajador con la producción. La empresa La Florcita cuenta actualmente con 5 obreros en el área de producción. La calidad que tiene los productos de esta empresa se debe también a la amplia experiencia del personal a cargo de la elaboración de los quesos.

Tabla 30-3: Mano de obra directa

MANO DE OBRA						
Cantidad al Año	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
180.000,00	Obreros	\$28.830,00	\$31.993,59	\$32.774,23	\$33.573,92	\$34.393,13
	Total	\$28.830,00	\$31.993,59	\$32.774,23	\$33.573,92	\$34.393,13

Fuente: Elaboración Propia
Realizado por: Calle, Laura.2021

- **CIF (Costos Indirectos de Fabricación)**

Los costes indirectos de fabricación suman el total de la materia prima indirecta, la mano de obra indirecta y los costos administrativos, financieros y de ventas que incurrieron en la fabricación de las ordenes de producción de quesos. La Florcita estima con el estudio financiero realizado una erogación de dinero de 13252.61 en el primer año, de implementarse el plan de negocios, este valor será recuperado ya que es la naturaleza del costo ser recuperado por el margen de ganancia de los productos elaborados.

Tabla 31-3: Costos Indirectos de Fabricación

COSTOS INDIRECTOS						
Cantidad al Año	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Materiales indirectos	\$212,42	\$218,07	\$223,87	\$229,82	\$235,93
1	Depreciaciones	\$9.292,61	\$9.292,61	\$9.292,61	\$8.709,27	\$8.709,27
1	Energía Eléctrica	\$1.800,00	\$1.847,88	\$1.897,03	\$1.947,49	\$1.999,30
1	Agua potable	\$600,00	\$615,96	\$632,34	\$649,16	\$666,43
1	Mantenimiento vehículo	\$240,00	\$216,00	\$192,00	\$168,00	\$144,00
1	Mantenimiento maquinaria	\$120,00	\$123,19	\$126,47	\$129,83	\$133,29

1	Imprevistos	\$1.200,00	\$1.231,92	\$1.264,69	\$1.298,33	\$1.332,87
	TOTAL	\$13.252,61	\$13.327,56	\$13.405,14	\$12.902,09	\$12.985,15

Fuente: Elaboración Propia

Realizado por: Calle, Laura.2021

- **Gastos operativos u operacionales**

A diferencia de un costo, el gasto no se recupera con la venta de los productos, pero si es necesario para operar adecuadamente, ninguna empresa podría mantenerse sin energía eléctrica, sin agua, sin los servicios básicos, entonces los gastos operacionales de la empresa La Florcita son indispensables. En el primer año considerando las disposiciones en materia laboral vigente de los sueldos de los colaboradores administrativos suman 16932 dólares anuales, la diferencia concierne a rubros de mantenimiento y servicios básicos.

Tabla 32-3: Gastos administrativos y de ventas

GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS (Anuales)						
Cantidad al Año	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Gerente	\$11.166,00	\$12.391,27	\$12.693,62	\$13.003,34	\$13.320,63
1	Secretaria-Contadora	\$5.766,00	\$6.398,72	\$6.554,85	\$6.714,78	\$6.878,63
1	Amortizaciones	\$410,40	\$410,40	\$410,40	\$410,40	\$410,40
1	Energía eléctrica	\$360,00	\$369,58	\$379,41	\$389,50	\$399,86
1	Internet	\$360,00	\$369,58	\$379,41	\$389,50	\$399,86
1	Agua	\$120,00	\$123,19	\$126,47	\$129,83	\$133,29
1	Publicidad	\$1.200,00	\$1.231,92	\$1.264,69	\$1.298,33	\$1.332,87
1	Transporte	\$600,00	\$615,96	\$632,34	\$649,16	\$666,43
	TOTAL	\$19.982,40	\$21.910,62	\$22.441,18	\$22.984,85	\$23.541,96

Fuente: Elaboración Propia

Realizado por: Calle, Laura.2021

Tabla 33-3: Gasto de financiamiento proyectado

GASTOS FINANCIEROS (Anuales)						
Cantidad	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Intereses del Préstamo	\$ 19.249,75	\$ 16.209,40	\$ 12.809,37	\$ 9.007,12	\$ 4.755,07
	TOTAL	\$ 19.249,75	\$ 16.209,40	\$ 12.809,37	\$ 9.007,12	\$ 4.755,07

Fuente: Elaboración Propia

Realizado por: Calle, Laura.2021

3.3.4.4. Estados financieros

- **Balance general**

Tabla 34-3: Estado de Situación financiera

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
RUBROS / AÑOS DE VIDA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO CORRIENTE	\$ 9.423,90	\$ 54.043,40	\$ 97.258,28	\$ 141.426,15	\$ 186.249,24	\$ 231.837,03
Caja	\$ 9.423,90	\$ 54.043,40	\$ 97.258,28	\$ 141.426,15	\$ 186.249,24	\$ 231.837,03
ACTIVO FIJO	\$ 211.243,86	\$ 201.951,25	\$ 192.658,65	\$ 183.366,04	\$ 174.656,77	\$ 165.947,50
TERRENOS	\$ 50.250,00	\$ 50.250,00	\$ 50.250,00	\$ 50.250,00	\$ 50.250,00	\$ 50.250,00
CONSTRUCCIONES	\$ 147.000,00	\$ 147.000,00	\$ 147.000,00	\$ 147.000,00	\$ 147.000,00	\$ 147.000,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 10.895,00	\$ 10.895,00	\$ 10.895,00	\$ 10.895,00	\$ 10.895,00	\$ 10.895,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 958,00	\$ 958,00	\$ 958,00	\$ 958,00	\$ 958,00	\$ 958,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 150,86	\$ 150,86	\$ 150,86	\$ 150,86	\$ 150,86	\$ 150,86
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 1.750,00	\$ 1.750,00	\$ 1.750,00	\$ 1.750,00	\$ 1.750,00	\$ 1.750,00
EQUIPO DE SEGURIDAD	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
- Depreciaciones	\$ 0,00	-\$ 9.292,61	-\$ 18.585,21	-\$ 27.877,82	-\$ 36.587,09	-\$ 45.296,36
ACTIVO DIFERIDO	\$ 2.052,00	\$ 1.641,60	\$ 1.231,20	\$ 820,80	\$ 410,40	\$ 0,00
Gasto de Constitución	\$ 2.052,00	\$ 2.052,00	\$ 2.052,00	\$ 2.052,00	\$ 2.052,00	\$ 2.052,00
- Amortizaciones	\$ 0,00	-\$ 410,40	-\$ 820,80	-\$ 1.231,20	-\$ 1.641,60	-\$ 2.052,00
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 222.719,76	\$ 257.636,26	\$ 291.148,13	\$ 325.613,00	\$ 361.316,41	\$ 397.784,53
PASIVO	\$ 162.719,76	\$ 137.019,41	\$ 108.278,72	\$ 76.137,99	\$ 40.195,02	\$ 0,00
Corriente	\$ 25.700,35	\$ 28.740,70	\$ 32.140,72	\$ 35.942,97	\$ 40.195,02	\$ 0,00
No Corriente	\$ 137.019,41	\$ 108.278,72	\$ 76.137,99	\$ 40.195,02	\$ 0,00	\$ 0,00
PATRIMONIO	\$ 60.000,00	\$ 120.616,84	\$ 182.869,41	\$ 249.475,01	\$ 321.121,39	\$ 397.784,53
Capital	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00
Resultados del Ejercicio	\$ 0,00	\$ 60.616,84	\$ 62.252,57	\$ 66.605,60	\$ 71.646,38	\$ 76.663,14
Resultados Acumulados	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 60.616,84	\$ 122.869,41	\$ 189.475,01	\$ 261.121,39
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 222.719,76	\$ 257.636,26	\$ 291.148,13	\$ 325.613,00	\$ 361.316,41	\$ 397.784,53

Fuente: Elaboración Propia
Realizado por: Calle, Laura.2021

- Estado de pérdidas y ganancias

Tabla 35-3: Estado de resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
RUBROS / AÑOS DE VIDA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	\$ 234.000,00	\$ 240.224,40	\$ 246.614,37	\$ 253.174,31	\$ 259.908,75
- Costo de Producción	-\$ 99.682,61	104.453,31	106.884,45	108.795,85	111.355,82
= Utilidad Bruta	\$ 134.317,39	\$ 135.771,09	\$ 139.729,92	\$ 144.378,46	\$ 148.552,93
- Gastos de Administración	-\$ 19.982,40	-\$ 21.910,62	-\$ 22.441,18	-\$ 22.984,85	-\$ 23.541,96
- Gasto Financiero	-\$ 19.249,75	-\$ 16.209,40	-\$ 12.809,37	-\$ 9.007,12	-\$ 4.755,07
= Utilidad antes de Participación	\$ 95.085,25	\$ 97.651,08	\$ 104.479,37	\$ 112.386,48	\$ 120.255,90

- 15% Participación Trabajadores	-\$ 14.262,79	-\$ 14.647,66	-\$ 15.671,90	-\$ 16.857,97	-\$ 18.038,39
= Utilidad antes de Impuestos	\$ 80.822,46	\$ 83.003,42	\$ 88.807,46	\$ 95.528,51	\$ 102.217,52
- Impuesto a la Renta	-\$ 20.205,61	-\$ 20.750,86	-\$ 22.201,87	-\$ 23.882,13	-\$ 25.554,38
= Utilidad Neta	\$ 60.616,84	\$ 62.252,57	\$ 66.605,60	\$ 71.646,38	\$ 76.663,14

Fuente: Elaboración Propia
Realizado por: Calle, Laura.2021

- **Flujo de caja proyectado**

Tabla 36-3: Flujo neto del efectivo proyectado

FLUJO NETO DE EFECTIVO						
RUBROS / AÑOS DE VIDA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Netas		\$ 234.000,00	\$ 240.224,40	\$ 246.614,37	\$ 253.174,31	\$ 259.908,75
- Costo de Producción		-\$ 99.682,61	104.453,31	-\$ 106.884,45	108.795,85	-\$ 111.355,82
= Utilidad Bruta		\$ 134.317,39	\$ 135.771,09	\$ 139.729,92	\$ 144.378,46	\$ 148.552,93
- Gastos de Administración		-\$ 19.982,40	-\$ 21.910,62	-\$ 22.441,18	-\$ 22.984,85	-\$ 23.541,96
- Gasto Financiero		-\$ 19.249,75	-\$ 16.209,40	-\$ 12.809,37	-\$ 9.007,12	-\$ 4.755,07
= Utilidad antes de Participación		\$ 95.085,25	\$ 97.651,08	\$ 104.479,37	\$ 112.386,48	\$ 120.255,90
- 15% Participación Trabajadores		-\$ 14.262,79	-\$ 14.647,66	-\$ 15.671,90	-\$ 16.857,97	-\$ 18.038,39
= Utilidad antes de Impuestos		\$ 80.822,46	\$ 83.003,42	\$ 88.807,46	\$ 95.528,51	\$ 102.217,52
- Impuesto a la Renta		-\$ 20.205,61	-\$ 20.750,86	-\$ 22.201,87	-\$ 23.882,13	-\$ 25.554,38
= Utilidad Neta		\$ 60.616,84	\$ 62.252,57	\$ 66.605,60	\$ 71.646,38	\$ 76.663,14
+ Depreciaciones		\$ 9.292,61	\$ 9.292,61	\$ 9.292,61	\$ 8.709,27	\$ 8.709,27
+ Amortizaciones		\$ 410,40	\$ 410,40	\$ 410,40	\$ 410,40	\$ 410,40
- Pago Préstamo (Capital)		-\$ 25.700,35	-\$ 28.740,70	-\$ 32.140,72	-\$ 35.942,97	-\$ 40.195,02
+ Valor de Salvamento						\$ 115.697,50
- Inversiones						
Fija	-\$ 211.243,86					
Diferida	-\$ 2.052,00					
Capital de Trabajo	-\$ 9.423,90					
= Flujo Neto de Efectivo	-\$ 222.719,76	\$ 44.619,50	\$ 43.214,87	\$ 44.167,88	\$ 44.823,09	\$ 161.285,29

Fuente: Elaboración Propia
Realizado por: Calle, Laura.2021

3.3.4.5. Evaluación financiera

VAN (Valor Actual Neto)

El van es un indicador financiero que determinará si los pasos a seguir serán los más adecuados para determinar si la Florcita es viable o no en un futuro, tomando en cuenta los ingresos y egresos disminuyendo la inversión inicial. Este es una herramienta financiera clave ya que si es positiva

la inversión es viable caso contrario no. El VAN requiere de los flujos actualizados de caja y estos deben ser claros y correctos, ya que mucho influirá en la decisión de los inversionistas.

Tabla 37-3: Valor Actual Neto

CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO (VAN)				
TASA DE DESCUENTO:		11,57%	Tasa activa Productiva Pymes	
AÑOS	FNE	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN	FNE ACTUALIZADOS	FNE ACTUALIZ. Y ACUMULADOS
0	-\$ 222.719,76	1,000000	-\$ 222.719,76	-\$ 222.719,76
1	\$ 44.619,50	0,896298	\$ 39.992,38	-\$ 182.727,38
2	\$ 43.214,87	0,803351	\$ 34.716,69	-\$ 148.010,68
3	\$ 44.167,88	0,720042	\$ 31.802,72	-\$ 116.207,96
4	\$ 44.823,09	0,645372	\$ 28.927,57	-\$ 87.280,39
5	\$ 161.285,29	0,578446	\$ 93.294,83	\$ 6.014,44

Fuente: Elaboración Propia
Realizado por: Calle, Laura.2021

Los resultados arrojados por el cálculo del VAN, indican que es viable hacer dicha inversión en la empresa La Florcita, ya que el criterio de valoración es de 6014.44.

- **TIR (Tasa Interna de Retorno)**

La TIR al ser un indicador valorativo económico y financiero que refleja la rentabilidad de una inversión, dará sustento a la investigación realizada, ya que es importante determinar si la inversión que se pretende realizar en la empresa con el objeto de mejorar las ventas tendrá beneficios a un corto y mediano plazo para la organización. A continuación, se detalla la interpretación y resultados obtenidos del estudio financiero. Con una tasa de descuento del 11,83 y una TIR superior de 12, 44%, se concluye que la inversión es rentable y más beneficiosa que tener el dinero en una institución bancaria.

- **PRI (Periodo de Recuperación de la Inversión)**

La inversión estimada para la implementación de un plan de negocios a la empresa la Florcita es alta debido a que la empresa ha venido operando empíricamente si tomar en cuenta diversos rubros como sueldos y salarios, pero principalmente porque la inversión que se plantea cubre adquisición de activos para la ampliación de la planta productiva con miras a la tecnificación e industrialización.

El periodo para recupera dicha inversión es de 4 años 11 meses, tomando en cuenta los objetivos de largo plazo de la empresa, que es posicionarse mejor en el mercado de lácteos en 5 años, si se cumple con la expectativa.

Tabla 38-3: Periodo de Recuperación de la Inversión La Florcita

AÑOS	FNE	FAOR DE ACTUALIZACIÓN	FNE ACTUALIZADOS	FNE ACTUALIZ. Y ACUMULADOS
0	-\$ 222.719,76	1,000000	-\$ 222.719,76	-\$ 222.719,76
1	\$ 44.619,50	0,896298	\$ 39.992,38	-\$ 182.727,38
2	\$ 43.214,87	0,803351	\$ 34.716,69	-\$ 148.010,68
3	\$ 44.167,88	0,720042	\$ 31.802,72	-\$ 116.207,96
4	\$ 44.823,09	0,645372	\$ 28.927,57	-\$ 87.280,39
5	\$ 161.285,29	0,578446	\$ 93.294,83	\$ 6.014,44

Fuente: Elaboración Propia

Realizado por: Calle, Laura.2021

$$PRI = \text{Año ult. Neg. FNE Act. y Acum}$$

$$\wedge \left(\left(\text{Ultomo neg. FNE Act. y } \frac{\text{Acum}}{\text{FNE}} \text{ Actualizado del año siguiente} \right) * 12 \right)$$

$$= 4 \wedge \{ |-87.280,39/93.294,83| * 12 \}$$

$$4 \wedge 0,94$$

$$= 4 \text{ años, 11 mes(es)}$$

- **RBC (Relación Beneficio Costo)**

Tabla 39-3: RBC de la inversión

AÑOS	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN	INGRESOS	EGRESOS	INGRESOS ACTUALIZADOS	EGRESOS ACTUALIZADOS
0	1,00000	\$ 0,00	-\$ 222.719,76		-\$ 222.719,76
1	0,894694	\$ 234.000,00	-\$ 138.914,75	\$ 209.358,50	-\$ 124.286,26
2	0,800478	\$ 240.224,40	-\$ 142.573,32	\$ 192.294,39	-\$ 114.126,83
3	0,716183	\$ 246.614,37	-\$ 142.135,00	\$ 176.621,12	-\$ 101.794,73
4	0,640765	\$ 253.174,31	-\$ 140.787,83	\$ 162.225,32	-\$ 90.211,96
5	0,573289	\$ 259.908,75	-\$ 139.652,85	\$ 149.002,87	-\$ 80.061,47

Fuente: Elaboración Propia

Realizado por: Calle, Laura.2021

**RBC= SUMA DE INGRESOS ACTUALIZADOS/SUMA DE EGRESOS ACTUALIZADOS
+ INVERSIÓN**

RBC= \$ 889.502,20/510481,24+222.719,76

RBC= \$ 1,21

La relación beneficio costo al ser una herramienta financiera que compara el costo de producir un bien o servicios con el beneficio que otorga la inversión nos permite analizar mejor las decisiones de compra, o de si es rentable invertir nuestro dinero en un proyecto, sin embargo, este indicador no es independiente, por lo que dependerá de otras evaluaciones para concluir si verdaderamente el negocio a invertir es merecedor de los recursos financieros. Interpretando este indicador, tenemos que por cada dólar que se invierta en el proyecto se obtendrá 21 centavos de beneficio, lo cual es bastante aceptable ya que la empresa está dando su primer paso hacia el desarrollo de la organización y a la industrialización.

CONCLUSIONES

- La empresa la Florcita es una organización familiar que por 20 años ha demostrado satisfacción con los clientes, sin embargo, la inexistencia de conocimientos en el área productiva y logística, afectaron estos 2 años por efectos de la pandemia Covid-19 las problemáticas en el área administrativa y financiera fueron muy evidentes, provocando un descenso en los ingresos de la empresa, un alto consumo de recursos y problemas leves de financiación.
- El estudio de mercado aplicado al público objetivo de la empresa la Florcita, demuestra la gran aceptación por los pobladores del recinto Remijon, manifestando su conformidad con el precio, la calidad, imagen corporativa. En el plan financiero expone que existe rentabilidad y la validación de una inversión para incrementar el volumen de ventas.
- Se evidencia que la propuesta de un plan de negocios de la empresa productora de lácteos la Florcita permite incrementar las ventas, con la ayuda de estrategias en el plan situacional, técnico, de mercado y financiero, con buenas prácticas administrativas y financieras posibilita el crecimiento, operando de manera positiva con productos de calidad y buen servicio en la atención al cliente.

RECOMENDACIONES

- Estudiar y adoptar el plan de negocios para la empresa la Florcita conjuntamente con sus colaboradores de todas las áreas, para que así el personal tenga suficientes conocimientos de las mejoras que se pueden hacer en la empresa, lo que repercutiría positivamente en la calidad de vida de los stakeholders.
- Delegar funciones, y realizar capacitaciones en todas las áreas con entrenamiento y disciplina corporativa, con el objetivo de preparar al personal para cualquier problema financiero, económico, catastral que exista a nivel nacional o sectorial de modo que no afecte a los ingresos y la distribución del producto.
- Mejorar los tiempos del proceso productivo, lo cual se logrará solamente con la industrialización o tecnificación de la empresa. Para ello es importante que siguiendo el esquema de selección de proveedores se analice al mejor ofertante de los equipamientos tecnológicos lo cual requiere un estudio en conjunto con el área financiera y de producción.

GLOSARIO

Plan de negocios: Para (Sánchez, 2015) es un instrumento en el que se traza un nuevo propósito comercial ajustado en un bien, en un servicio, vinculado con una empresa.

Análisis Interno: Según (Quiroa, 2020) evaluación de los recursos, destrezas y capacidades de dicha empresa para poder adoptar los instrumentos principales y poder conseguir resultados exitosos

Segmentación de mercado: Para (Becerra, 2018) es una segmentación de clientes, es un método por el cual se pueden dividir a los clientes potenciales en distintos grupos.

Relación beneficio costo: Para (Significados.com, 2017) es un instrumento financiero que evalúa el costo de un producto con el beneficio que este liquida

BIBLIOGRAFIA

- Balaguer, L. (21 de Julio de 2017). *Análisis de la competencia*. Obtenido de *Emprende Pyme*: <https://www.emprendepyme.net/analisis-de-la-competencia>
- Baque, L. (2020). Plan de negocios para emprendimientos de los actores y organizaciones de economía popular y solidaria . *Scielo*.
- Corvo, H. S. (07 de Noviembre de 2018). *Lifeder*. Obtenido de Análisis situacional: en qué consiste, cómo se hace y ejemplo.: <https://www.lifeder.com/analisis-situacional/>
- Corvo., H. (4 de Mayo de 2020). *Lifeder*. Obtenido de Análisis de precios: cómo hacer un análisis de precios, ejemplos.: <https://www.lifeder.com/analisis-de-precios/>
- Editorial Etecé. (04 de Septiembre de 2021). Proceso de producción - Fuente: <https://concepto.de/proceso-de-produccion/>. *Concepto.de*. Obtenido de <https://concepto.de/proceso-de-produccion/>
- GIOVANNI. (30 de Junio de 2020). *Definicion de Ventas según Autores*. Obtenido de Consejos y Técnicas de ventas : <https://www.clubdeventas.net/definicion-ventas-segun-autores/>
- Huerta, I. (26 de Enero de 2016). *EL ESTUDIO DE MERCADO EN LAS EMPRESAS*. Obtenido de TIP EMPRESARIAL : <http://nube.villanett.com/2016/01/26/estudio-de-mercado-en-las-empresas/>
- Hurtado, Y. (1 de Mayo de 2020). *Beneficios de un plan de negocios, una necesidad para toda empresa*. Obtenido de Business Sales-Franchise-Consulting-Real Estate: <http://www.tuinversionenus.com/2020/05/01/beneficios-de-un-plan-de-negocios-una-necesidad-para-toda-empresa/>
- Llamas, J. (20 de Abril de 2020). *Gastos administrativos*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/gastos-administrativos.html>
- Moreno, E. (5 de Diciembre de 2016). *NIVELES DE INVESTIGACIÓN*. Obtenido de Metodología de investigación, pautas para hacer Tesis.: <https://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2016/12/niveles-de-investigacion-cientifica.html>
- Olivares David. (01 de 2009). *MY TIMES*. (LUIS, Ed.) Obtenido de QUE ES UN PLAN DE NEGOCIO.
- Olivares David. (05 de Febrero de 2019). *¿Qué es un plan de negocio?* Obtenido de MUYPYMES: <https://www.muypymes.com/2019/02/05/que-es-un-plan-de-negocio>
- olivares David. (2020). *Que es un plan de negocios*. mexico: sexta .
- Olivares David. (2020). *QUE ES UN PLAN DE NEGOCIOS*. TIJUANA, MEXICO: SEXTA EDICION.
- Pacheco, J. (11 de Agosto de 2021). *Plan Financiero (definición, objetivo, para qué sirve)*. Obtenido de Web y Empresas: <https://www.webyempresas.com/plan-financiero/>
- Pardillos, M. (29 de Abril de 2020). *Estudio de mercado*. Obtenido de El mercado de queso en Ecuador: [file:///C:/Users/User/Downloads/doc2020851677@a%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/doc2020851677@a%20(1).pdf)
- PONZIO, G. (31 de Julio de 2020). *LA IMPORTANCIA DE UN PLAN DE MARKETING Y CÓMO ELABORARLO [INFOGRAFÍA]*. Obtenido de Blog: <https://www.grou.com.mx/blog/importancia-de-un-plan-de-marketing-y-como-elaborarlo>
- Pursell, S. (26 de Julio de 2021). *Qué es el análisis FODA de una empresa y cómo hacerlo (+ ejemplos)*. Obtenido de MARKETING: <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>
- Redacción E3. (15 de Mayo de 2015). *Qué es y cómo se elabora un plan de expansión*. Obtenido de Redacción E3: <https://economia3.com/que-es-y-como-se-elabora-un-plan-de-expansion/>
- Rodríguez, M. (17 de Marzo de 2017). *Tu Gimnasia Cerebral*. Obtenido de Las Encuestas - Qué son, Características, Cómo Hacerlas: <https://tugimnasiacerebral.com/herramientas-de-estudio/que-es-una-encuesta-caracteristicas-y-como-hacerlas>
- Roldán, P. (01 de Mayo de 2017). *Análisis financiero*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-financiero.html>

- Roncancio, G. (17 de Abril de 2019). *¿Qué son la misión y visión en la planeación estratégica? Ejemplos*. Obtenido de Pensemos : <https://gestion.pensemos.com/que-son-la-mision-y- vision-en-la-planeacion-estrategica-ejemplos>
- Rus, E. (5 de Diciembre de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Tipos de investigación: <https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-investigacion.html>
- Yanez, D. (19 de Mayo de 2020). *Enfoque de la investigación: tipos y características*. Obtenido de Liferder: <https://www.liferder.com/enfoque-investigacion/>
- Becerra, R. (10 de Abril de 2018). *AB Tasty Logo*. Obtenido de Segmentación de mercados: definición, tipos y estrategia.: <https://www.abtasty.com/es/blog/segmentacion-de-mercado-definicion-tipos-y-estrategia/>
- Quiroa, M. (7 de Septiembre de 2020). *Economipedia* . Obtenido de Análisis interno de una empresa: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-interno-de-una-empresa.html>
- Sánchez, J. (28 de Septiembre de 2015). *Economipedia* . Obtenido de Plan de Negocio : <https://economipedia.com/definiciones/plan-de-negocio.html>
- Significados.com. (11 de Mayo de 2017). *Significado de Costo-beneficio*. Obtenido de Significados : <https://www.significados.com/costo-beneficio/>

ANEXOS

ANEXO A: MATERIAS PRIMAS PARA ELABORAR QUESOS FRESCOS



ANEXO B: RECIPIENTE PARA COLOCAR LA MATERIA PRIMA



ANEXO C: COLADOR DE LECHE



ANEXO D: TANQUE TRANSPORTADOR DE MATERIA PRIMA



ANEXO E: MATERIALES PARA CUAJAR LA LECHE



ANEXO F: MATERIALES DE SEPARADOR DE IMPUREZAS



ANEXO G: PROCEDIMIENTO DE CERNIR LA LECHE



ANEXO H: MOLDES



ANEXO I: SUERO



ANEXO J: PRENSA PARA REALIZAR EL QUESO



ANEXO K: FUNDAS DE QUESO



ANEXO L: TIPOS DE QUESO



ANEXO M: GAVETAS PARA EL SALADO DEL QUESO

